

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**CENTRO TECNOLÓGICO – CTC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PPGE**

**SERVIÇO DE INSPEÇÃO FEDERAL:  
NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

**IVAN AUNE DE AGUIAR**

**Florianópolis**

**2004**

**IVAN AUNE DE AGUIAR**

**SERVIÇO DE INSPEÇÃO FEDERAL: NÍVEL DE  
SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre em Engenharia da Produção, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Macul Chraim

Florianópolis, junho de 2004.

**SERVIÇO DE INSPEÇÃO FEDERAL:  
NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

**IVAN AUNE DE AGUIAR**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de

**MESTRE EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da  
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Macul Chraim, Dr.

Orientador

Prof. Hélio Flávio Vieira, Dr.

Membro

Prof. Sandro Wojcikiewicz da Silveira

Membro

*À minha mãe Amélia (in memoriam) e meu pai José Antônio, os quais sempre se esforçaram para me dar amor, amparo, educação de qualidade, caráter e preceitos éticos e morais.*

*À minha esposa Édina e aos meus filhos, que compreenderam os momentos difíceis e compartilharam os felizes desta minha caminhada; momentos estes que permitiram o amadurecimento do nosso convívio familiar.*

*Não existem indústrias de prestação de serviços. Há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais ou menos importante do que em outras. Todos nós prestamos serviços.*

Theodore Levitt

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo amor e proteção que me permite superar todos os obstáculos na minha vida pessoal e profissional, e por confortar-me com momentos felizes.

Ao Professor e Orientador Dr. Macul Chraim, pelo apoio, incentivo e liberdade que tive, pelas contribuições e esclarecimentos fundamentais ao desenvolvimento da pesquisa, sobretudo pela compreensão diante dos problemas enfrentados.

Ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, pela oportunidade e por disponibilizar dados e meios para que este estudo se tornasse viável.

A Faculdade Decisão por acreditar na minha firme determinação em realizar o Mestrado com dedicação.

Aos funcionários das indústrias pesquisadas, pela receptividade, profissionalismo e disponibilidade no fornecimento das informações, tornando possível a concretização deste estudo.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos ensinamentos e atenção dispensados.

Aos meus colegas de Mestrado pelo companheirismo, ajuda, convivência e carinho.

Aos meus colegas de trabalho do Ministério da Agricultura e da Faculdade Decisão, pelo incentivo e compreensão.

À minha irmã Gicela, que apoiou e incentivou minha trajetória acadêmica, sem medir esforços, para que eu pudesse alcançar este objetivo, e também compartilhou comigo a certeza de que o conhecimento é a riqueza que carregamos conosco, sendo capaz de transformar um sonho em objetivo de vida.

Por fim, agradeço aos inúmeros amigos que de diversas formas auxiliaram na elaboração desta dissertação.

AGUIAR, Ivan Aune. **Serviço de Inspeção Federal: nível de satisfação do cliente.** Florianópolis, 2004. 87f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

## RESUMO

O presente estudo objetivou identificar os níveis de satisfação dos serviços prestados pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento na indústria avícola do Estado de Santa Catarina, na percepção dos clientes. Para alcançar este objetivo foram realizados estudos sobre o governo e administração, serviço, avaliação dos serviços públicos, cliente e indústria avícola. Foram considerados relevantes para este estudo os critérios de avaliação da qualidade do serviço apresentados por Giansesi e Correa (1994): atendimento/atmosfera; velocidade do atendimento; consistência; flexibilidade; competência; credibilidade/segurança; acesso. O método utilizado foi o estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com questões fechadas aplicando escala de coerência interna do tipo Likert e perguntas abertas sobre as vantagens e desvantagens do SIF na indústria, bem como, um levantamento de sugestões ao Ministério da Agricultura sobre os serviços. Constatou-se que as indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina estão satisfeitas com os serviços prestados pelo SIF dentro das indústrias. O SIF tem impacto direto nas indústrias avícolas no Estado de Santa Catarina, por ser um serviço tangível, uma vez que, se o funcionário não estiver no local de prestação do serviço, o cliente, no caso a indústria avícola, terá prejuízos incalculáveis, não podendo comercializar seu produto. Como foi destacado, o produto das indústrias só têm credibilidade no mercado nacional e internacional se tiverem o carimbo do SIF, que demonstra o cumprimento da legislação vigente, a qualidade dos produtos e com isto o aumento da comercialização e de lucratividade.

Palavras-Chave: Serviço de Inspeção Federal, Satisfação do cliente.

AGUIAR, Ivan Aune. **Serviço de Inspeção Federal: nível de satisfação do cliente.** Florianópolis, 2004. 87f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

### **ABSTRACT**

The present study has the objective to identify the levels of satisfaction of services given by the Federal Bureau of inspection, department of agriculture, cattle breeding and the provision on the poultry farmer. Which belongs to the state of Santa Catarina in the perception of the client to reach this objective studies, were considerate the judgment of the valuation of quality of the services presented by Gianesi and Correa (1994): attending/ atmosphere; velocity of the act of attend/ awareness, flexibility, ability/ creditability/ security, accessibility. The method used was the study of the case. For the gathering of information and analysis with closed questions applied upon the scale of intern convergence of Likert's type and open questions about the advantages and disadvantages of SIF in the industry just like a insurrection of suggestions on the Department of Agriculture about their services. It was consisted that the industries of poultry farms which belongs to the state of Santa Catarina are satisfying with the services, which were made by SIF within the industries, the SIF has a direct impact on the industries of poultry farmers on the state of Santa Catarina. For becoming such a tangible service, one the case of a industry if poultry farmer, the damages are going to commercialize their products. Like the detachment, the people who were interviewed, the products of the industries, only has credibility within national and international market if they had the stamp of SIF, which shows the length of effective legislation, the quality of products, and with that the growth of profit and marketing.

Key-words: The Federal Bureau of Inspection, Satisfaction of the client or a customer.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa .....	12
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos .....	14
1.3 Justificativa .....	15
1.4 Estrutura do estudo .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Governo e administração.....	18
2.2 Serviço .....	24
2.3 Serviço público.....	34
2.3.1 Avaliação dos serviços públicos .....	38
2.5 Cliente .....	48
2.5.1 Satisfação .....	49
2.5.2 Satisfação do cliente .....	50
2.6 O Ministério da Agricultura .....	57
2.6.1 Serviço de Inspeção Federal.....	58
2.6.2 Fiscais de qualidade .....	61
2.7 A indústria avícola .....	61
2.7.1 O Brasil no mercado mundial.....	65
2.7.2 Comportamento das vendas externas por segmento .....	67
2.7.3 Vantagens competitivas .....	70
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>72</b>
3.1 Característica da pesquisa.....	72
3.2 População .....	73
3.3 Dados da pesquisa.....	75
3.4 Limitações da pesquisa .....	77
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO.....</b>	<b>78</b>
4.1 Análise dos critérios de avaliação de serviço .....	78

4.1.1	Atendimento/atmosfera .....	79
4.1.2	Velocidade de atendimento .....	81
4.1.3	Consistência .....	82
4.1.4	Flexibilidade.....	83
4.1.5	Competência .....	84
4.1.6	Credibilidade/segurança.....	86
4.1.7	Acesso.....	87
4.1.8	Satisfação .....	88
4.2	Vantagens e desvantagens do SIF .....	89
4.3	Sugestões apresentadas pelas industrias.....	90
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	90
5.1	Conclusões.....	91
5.2	Recomendações.....	95
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	96
	APÊNDICE.....	101

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relacionamento entre cliente e fornecedor .....	36
Figura 2 – Os critérios de avaliação da qualidade do serviço .....	54
Figura 3 – Destino da produção brasileira em 2003 .....	66
Figura 4 – Exportações brasileiras de carne de frango por segmento em 2003 .....	71
Figura 5 – Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com o atendimento/atmosfera .....	82
Figura 6 – Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de	

acordo com as questões que representam a velocidade no atendimento .....	84
Figura 7 – Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes a consistência .....	85
Figura 8 – Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes a flexibilidade .....	86
Figura 9 – Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes a competência .....	87
Figura 10 – Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes a credibilidade/segurança .....	88
Figura 11 – Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes ao acesso .....	89
Figura 12 – Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes a satisfação .....	91

## **1 INTRODUÇÃO**

### *1.1 Tema e problema de pesquisa*

*O mercado mundial, hoje globalizado, vem mudando os padrões e paradigmas que vigoram durante décadas. Mais do que nunca, é preciso ajustar-se às mudanças e exigências dos mercados para se alcançar a competitividade. Os*

*impostos de transformações vêm atingindo diversos segmentos da sociedade e são sentidos, especialmente, pelo setor agro industrial.*

*As organizações que almejam sobreviver precisam ser diferentes, inovadoras, criativas, flexíveis, rápidas e ágeis, sem esquecerem das políticas e normas de produção de alimentos, de um mercado consumidor cada vez mais exigente.*

*A globalização exige relação em termos mundiais, a qualidade dos alimentos não é mais um diferencial, é mais uma exigência, sem a qual as empresas não estarão no jogo competitivo. Os clientes mais fortes e exigentes determinam as vantagens competitivas e quem vai permanecer no mercado. Neste sentido, faz-se necessário o selo de qualidade do Serviço de Inspeção Federal (SIF), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).*

*A satisfação dos clientes torna-se, portanto, uma variável dependente da eficiência no atendimento prestado pelo SIF do Ministério da Agricultura. Tem-se, assim, dois termos altamente relevantes na prática organizacional, a satisfação dos clientes e a fiscalização dos produtos. Diante disso, é de fundamental importância a realização de um estudo sobre o tema em questão.*

*Considerando-se a situação caracterizada anteriormente, e o que defendem Peterson e Vilson (1992), segundo os quais todas as atividades, programas e políticas adotadas por uma empresa devem ser avaliadas em termos de sua contribuição para a satisfação do cliente, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:*

*Quais os níveis de satisfação dos serviços prestados pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento na percepção das indústrias avícolas de Santa Catarina?*

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

*Identificar os níveis de satisfação dos serviços prestados pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento na indústria avícola do Estado de Santa Catarina, na percepção dos clientes.*

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) *Pesquisar as variáveis utilizadas pelos estudiosos da área para a análise do nível de satisfação de clientes.*
- b) *Caracterizar a organização – Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – traçando um diagnóstico da situação e funcionamento do sistema de atendimento às indústrias avícolas.*
- c) *Caracterizar as indústrias avícolas-clientes.*
- d) *Identificar as expectativas dos clientes quanto aos serviços prestados pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.*

- e) *Levantar as possíveis vantagens e desvantagens provenientes dos serviços prestados pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.*

### **1.3 Justificativa**

*O controle da qualidade dos alimentos se apresenta atualmente uma constante no dia-a-dia de qualquer pessoa. Cada vez mais, as crescentes mudanças nos hábitos alimentares, o aumento das exigências dos clientes, os acirramentos de competitividade enfatizam os benefícios no controle adequado dos alimentos. Entretanto, são escassos os trabalhos referentes a este assunto. Raras são as empresas que avaliam se realmente estão cumprindo os objetivos positivamente, considerando-se o ponto de vista dos clientes. Não existem referências que tratem a respeito dos relacionamentos de maneira duradoura e proveitosa, para que prossigam e cumpram seus objetivos previamente estabelecidos.*

*Assim, ao mesmo tempo em que o tema segurança alimentar vem ganhando importância substancial, como fonte de crescimento da competitividade, e apresenta amplas possibilidades de aprofundamento, observa-se que sua importância justifica a pesquisa teórica e prática. Como se trata de uma questão pouco explorada, o presente trabalho visa contribuir para o enriquecimento dos conhecimentos já existentes. Em termos práticos, o estudo é justificado devido ao fato do crescimento das indústrias agropecuárias e da necessidade de avaliação dos serviços prestados*

*pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento nestas indústrias.*

*Os serviços do MAPA nas indústrias agropecuárias são considerados fundamentais, pois pode afetar significativamente a satisfação dos clientes das indústrias, bem como, provocar modificações nas formas e posição de mercado.*

*A partir deste estudo, espera-se que o MAPA possa analisar os pontos positivos e negativos provenientes da satisfação de seus clientes.*

#### **1.4 Estrutura do estudo**

*A partir da sistematização dos dados pesquisados, este estudo foi dividido em capítulos.*

*O primeiro capítulo compreende a introdução, onde se expõem o tema e problema de pesquisa, os objetivos, bem como a justificativa.*

O segundo capítulo trata do referencial teórico concernente a serviços e serviços públicos, enfocando a administração pública e a importância da avaliação dos serviços públicos e a qualidade nos serviços. Também discorrem sobre o cliente do SIF, satisfação de clientes, os critérios de avaliação do serviço, bem como, sobre o MAPA e a indústria avícola.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para alcançar o objetivo proposto composta pela caracterização da pesquisa, a população pesquisada, os dados da pesquisa e as limitações encontradas na realização da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se à apresentação e análise dos resultados, destacando-se o resultado da pesquisa realizada nas indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina, sobre o nível de satisfação dos serviços prestados pelo SIF.

*No quinto capítulo são apresentadas as conclusões que se reportam à análise do resultado da pesquisa e as recomendações para futuras pesquisas a serem realizadas pelo MAPA.*

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

*Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão dos estudos disponíveis na literatura, destacando-se primeiro o governo e administração, logo após apresenta-se o serviço, enfocando o serviço público, qualidade nos serviços e os critérios utilizados para avaliar a qualidade dos serviços. Destaca-se o cliente e a satisfação do cliente, o Ministério da Agricultura e Pecuária, e, finalizando a indústria avícola.*

## **2.1 Governo e administração**

*Visando direcionar o desenvolvimento das atividades com o propósito de atingir uma sociedade, ou o maior número de pessoas possíveis, o governo vem se preocupando em fazer uma boa administração. Convém salientar que as funções do governo e da administração são diferenciadas, mas que na verdade se confundem quando buscam o mesmo propósito.*

*Segundo Meirelles (2002), governo, em sentido formal, é o conjunto de poderes e órgãos constitucionais; em sentido material, é o complexo de funções estatais básicas; em sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos. O Governo atua mediante atos de soberania ou, pelo menos, de autonomia política na condução dos negócios públicos.*

*No entanto, para que os negócios públicos possam ser bem sucedidos devem ser bem administrados. Neste sentido, Meirelles (2002) define a administração pública, em sentido formal, como sendo o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido material é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a administração não pratica atos do governo; pratica, tão somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes.*

*Pode-se observar que administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e*

*interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular, se são da coletividade, realiza-se administração pública. A administração pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, visando ao bem comum.*

*Como as atividades governamentais e administrativas são múltiplas e variadas, os órgãos que irão realizá-las se apresentam diferenciados na escala estatal, multiformes na sua estrutura e diversificados nas suas atribuições e funcionamento, procurando adaptar-se às especializadas funções que lhes são atribuídas.*

*Meirelles (2002) classifica os órgãos públicos, apenas quanto à sua posição estatal, estrutura e atuação funcional, porque essas divisões revelam as características próprias de cada categoria e facilitam a compreensão de seu funcionamento, suas prerrogativas e seu relacionamento interno e externo. Entre eles: órgãos independentes, autônomos, superiores e subalternos; Órgãos autônomos; órgãos singulares ou colegiados.*

*Onde:*

*a) Órgãos independentes, autônomos, superiores e subalternos:*

*1 – Órgãos independentes – são originários da Constituição e representativos dos Poderes de Estado – Legislativo, Executivo e Judiciário – colocados no ápice da pirâmide governamental, sem qualquer subordinação hierárquica ou funcional, e só sujeitos aos controles constitucionais de um Poder pelo outro. São também chamados de órgãos primários do Estado, esses detêm e exercem precipuamente as funções políticas, judiciais e quase-judiciais outorgadas diretamente pela Constituição, para serem desempenhadas pessoalmente por seus*

*membros (agentes políticos, distintos de seus servidores, que são agentes administrativos, segundo normas especiais e regimentais.*

*2 – Órgãos autônomos são os localizados na cúpula da administração, imediatamente abaixo dos órgãos independentes e diretamente subordinados a seus chefes. Têm ampla autonomia administrativa, financeira e técnica, caracterizando-se como órgãos diretivos, com funções precípuas de planejamento, supervisão, coordenação e controle das atividades que constituem sua área de competência. Participam das decisões governamentais e executam com autonomia as suas funções específicas, mas segundo diretrizes dos órgãos independentes, que expressam as opções políticas do Governo. São órgãos autônomos os Ministérios, as Secretarias de Estado e de Município, a Advocacia Geral da União e todos os demais órgãos subordinados diretamente aos Chefes de Poderes, aos quais prestam assistência e auxílio imediatos. Seus dirigentes, em regra não são funcionários, mas sim agentes políticos nomeados em comissão.*

*3 – Órgãos superiores são os que detêm o poder de direção, controle, decisão e comando dos assuntos de sua competência específica, mas sempre sujeitos à subordinação e ao controle hierárquico de uma chefia mais alta. Não gozam de autonomia administrativa nem financeira, que são atributos dos órgãos independentes e dos autônomos a que pertencem. Sua liberdade funcional restringe-se ao planejamento e soluções técnicas, dentro da sua área de competência, com a*

*responsabilidade pela execução, geralmente a cargo de seus órgãos subalternos.*

*4 – Órgãos subalternos são todos aqueles que se acham hierarquizados a órgãos mais elevados, com reduzido poder decisório e predominância de atribuições de execução. Destinam-se a realização de serviços de rotina, superiores e primeiras soluções em casos individuais, tais como os que, nas repartições públicas, executam as atividades-meios e atendem ao público, prestando-lhe informações e encaminhando seus requerimentos, com são as portaria e seções de expediente.*

*b) Órgãos autônomos:*

*1 – Órgão simples ou unitários – são os constituídos por um só centro de competência. Essa unitariedade tem levado a alguns identificar o órgão simples com o cargo de seu agente e com o próprio agente, o que é um erro; o órgão é a unidade de ação; o cargo é o lugar reservado ao agente; e o agente é a pessoa física que exercita as funções do órgão. O que tipifica o órgão como simples ou unitário é a inexistência de outro órgão incrustado na sua estrutura, para realizar desconcentradamente sua função principal ou para auxiliar seu desempenho. O número de seus cargos e agentes não influi na unidade orgânica se esta é mantida num único centro de competência, como ocorre numa portaria, que é órgão simples ou unitário com diversos cargos e agentes.*

2 – Órgãos compostos são os que reúnem na sua estrutura outros órgãos menores, com função principal idêntica (atividade-fim realizada de maneira desconcentrada) ou com funções auxiliares diversificadas (atividades-meios atribuídas a vários órgãos menores). Neste órgão o maior e de mais alta hierarquia envolve os menores e inferiores, formando com eles um sistema orgânico, onde as funções são desconcentradas, isto é distribuída a vários centros de competência, que passam a realizá-las com mais presteza e especialização.

c) Órgãos singulares ou colegiados:

1 – Órgãos singulares ou unipessoais – são os que atuam e decidem através de um único agente, que é seu chefe e representante. Esses órgãos podem ter muitos outros agentes auxiliares, como normalmente os têm, mas o que caracteriza sua singularidade ou unipessoalidade é o desempenho de sua função precípua por um só agente investido como seu titular.

2 – Órgãos colegiados ou pluripessoais – são todos aqueles que atuam e decidem pela manifestação conjunta e majoritária da vontade de seus membros. Nestes órgãos não prevalece a vontade individual de seu Chefe ou Presidente nem a de seus integrantes isoladamente: o que se impõe e vale juridicamente é a decisão da maioria, expressa na forma legal, regimental ou estatutária.

*Apreciados os órgãos públicos como centros de competência, apto à realização das funções do Estado verifica-se as pessoas físicas que atuam como agentes, com parcelas de seu poder: agentes públicos, agentes políticos, agentes administrativos, agentes honoríficos, agentes delegados, agentes credenciados.*

*a) Agentes públicos – são todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal. Os agentes normalmente desempenham funções de órgão distribuídas entre os cargos de que são titulares, mas excepcionalmente podem exercer funções sem cargo.*

*b) Agentes políticos – são os componentes do Governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais.*

*c) Agentes administrativos – são todos aqueles que se vinculam ao Estado ou às suas entidades autárquicas e fundacionais por relações profissionais, sujeitos à hierarquia funcional e ao regime jurídico determinado pela entidade estatal a que servem. São investidos a título de emprego e com a retribuição pecuniária, em regra por nomeação, e excepcionalmente por contrato de trabalho ou credenciamento.*

*d) Agentes honoríficos – são cidadãos convocados, designados ou nomeados para prestar, transitoriamente, determinados serviços ao*

*Estado, em razão de sua condição cívica, de sua honorabilidade ou de sua notória capacidade profissional, mas sem qualquer vínculo empregatício ou estatutário e, normalmente, sem remuneração.*

- e) Agentes delegados – são particulares que recebem a incumbência da execução de determinada atividade, obra ou serviço público e o realizam em nome próprio, por sua conta e risco, mas segundo as normas do Estado e sob a permanente fiscalização do delegante. Esses agentes constituem uma categoria à parte de colaboradores do Poder Público.*
- f) Agentes credenciados – são os que recebem a incumbência da Administração para representá-la em determinado ato ou praticar certa atividade específica, mediante remuneração do Poder Público credenciante.*

## **2.2 Serviço**

*Vive-se em uma economia onde os serviços desempenham um papel fundamental em nosso desenvolvimento, devido às novas tecnologias os serviços estão sendo cada vez mais utilizados e cada vez mais acessíveis, tornando-se assim responsável pelo considerado crescimento de nosso Produto Interno Bruto. Contudo, a indústria de serviços está diretamente relacionada à geração de empregos e na análise das tendências e transformações mundiais (CHURCHILL e PETTER, 2000).*

Observa-se também, que é cada vez maior a porcentagem de mão-de-obra empregada no setor de serviços, desta forma há uma ascensão rápida e também um crescimento nas oportunidades de emprego na área de serviços.

Durante muito tempo procurou-se adaptar os métodos da gestão industrial, desenvolvidas principalmente para o setor de manufatura à produção de serviços. Todavia, diante da crescente competitividade empresarial e constantes inovações tecnológicas, os administradores se deparam, com uma acirrada concorrência, onde empresas se incorporam e se dissolvem, indo do sucesso ao fracasso muito rapidamente (PETERS, 1989). Diante disso houve um aumento da necessidade de maior profissionalismo na gestão das operações de serviços nas empresas, outrossim, deve-se desenvolver conceitos e metodologias adequadas, tanto as novas estruturas organizacionais como as especificidades de suas operações.

De acordo com Soares e Montigelli (2002), um meio básico para uma empresa se diferenciar de um concorrente é através dos serviços aos clientes. As empresas que são ótimas no serviço mantêm uma perspectiva adequada, lembram-se dos clientes entre as transações de vendas, constroem relação de confiança, monitoram o processo de prestação do serviço. Assim, as empresas orientadas para os serviços ao cliente também estão disponíveis quando são necessárias, fornecem esforços extras para ajudar os clientes e podem oferecer garantias dos serviços.

Na visão de Las Casas (1999), serviço é um desempenho, uma experiência vivida, como algo intangível que na sua essência é uma ação, um desempenho que se transfere, por isso pode-se dizer que os serviços permitem diferenciação, personalização e customização.

Pride e Ferrel (2001, p. 245) definem serviço como “um produto intangível, que envolve uma ação, um desempenho ou um esforço que não pode ser fisicamente possuído”.

Schorr (2001) coloca que produto é algo que o consumidor compra e leva embora ou consome de uma forma ou de outra, obtendo benefícios somente com o produto sem um valor agregado. De outra forma, o serviço é intangível e não pode ser tocado, sentido, ou seja, não é físico e poder-se vir agregado a um produto na qualidade de prestação de serviços.

Desta forma observa-se que os serviços podem ou não estar agregados a um produto, pois a venda ocorre antes da produção compra-se uma promessa que só vai ser concluída com a experiência do serviço atendido.

Gianesi e Corrêa (1996, p. 86), ressaltam que “a percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente durante ou após o processo”.

Ainda segundo os autores, no instante em que o serviço será avaliado, até mesmo durante ou após o processo de fornecimento, o cliente deve levar em conta as suas expectativas, o que pode ser diferente de suas reais necessidades. Assim, é oportuno enfatizar que as expectativas dos clientes podem não ser tão exigentes quanto as suas necessidades.

Hoffman (2001) afirma que assim como os consumidores fazem parte do processo de prestação de serviços, as pessoas de contato também são parte da experiência oferecida nos serviços. Além disso, poder-se observar que pessoas de contato transmitem emoções e sentimentos, que são visíveis para os consumidores, isso pode influenciar a experiência do serviço tanto para melhor ou para pior.

Gianesi e Corrêa (1996, p. 81), observam o seguinte: “[...] sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes;

- sistema de operações de serviços deverá estar apto, no curto prazo, a atender às expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado;
- sistema de operação de serviços, em longo prazo, deverá visar as reais necessidades do cliente, capacitando-se para atendê-los.

O consumidor toma consciência da qualidade do serviço já como usuário. Não obstante, uma empresa de serviços não vende algo físico, mas sim uma expectativa ao cliente, por isso deve haver uma troca de confiança entre o cliente e o fornecedor do serviço.

*Mediante os conceitos de serviços, cabe citar suas características básicas, as quais na visão de Pride e Ferrel (2001) são:*

- Intangibilidade – é o que difere um serviço de um bem, pois ele não pode ser visto, provado, sentido, ouvido, ou seja, não são palpáveis, mas todos os serviços possuem uma série de elementos tangíveis, por exemplo: as escolas, oferecem um serviço, mas possuem livros, apostilas e pessoas – isto é tangível.
- Inseparabilidade – diferente dos produtos e serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, exemplo: uma consulta médica, ao mesmo tempo em que a consulta é produzida pelo médico é consumida pelo paciente – cliente.

- Heterogeneidade – os serviços variam conforme o prestador do serviço e o cliente. Um serviço a um cliente não é exatamente o mesmo serviço ao próximo cliente, e isso, tanto tem seu ponto positivo como o negativo. Positivo é que o atendimento pode ser diferenciado e moldado conforme o cliente que está sendo atendido e o lado negativo é que se torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviços, pois não é difícil ser excelente por um dia, mas sim conservar a excelência todos os dias.
- Perecibilidade – serviços não podem ser estocados, fazendo com que o gestor estabeleça um equilíbrio entre a demanda e a oferta do serviço. Um exemplo: um lugar num assento do avião, se ele não foi ocupado naquele voo ele não pode ser estocado para o dia seguinte, nem para outro voo.
- Relacionamento baseado no cliente – esta característica não depende apenas em satisfazer o cliente, mas também em mantê-lo em longo prazo. Neste contexto, quando há a satisfação do cliente o mesmo o recomendará a uma série de pessoas, familiares e também será cliente por muito tempo.
- Contato com o cliente – são necessários altos níveis de treinamento e de motivação para os profissionais que prestam serviços, assim se atinge com maior eficiência os resultados desejados, pois as pessoas de contatos são peças fundamentais em uma empresa prestadora de serviços.

De acordo com Dias (2003), devido as suas características os serviços podem apresentar riscos como: funcional – mau desempenho; financeiro – custos

imprevistos; psicológico – emoções negativas, medo; social – quando o cliente se preocupa demais com sua reputação. Então certos de que serviço é uma experiência, para se Ter êxito precisa-se de profissionais qualificados.

Segundo Kotler (1998, p. 455), serviço é “toda atividade ou benefício essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”. A prestação de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico. Serviços são, via de regra, intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis.

Dessa maneira, verifica-se que serviço é um desempenho através da atividade humana que, sem apanhar a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade.

*Portanto, as empresas de serviço encontram-se em contínua mudança, e constantemente lançam novas maneiras de satisfazer necessidades existentes e de atender necessidades que as pessoas nem mesmo sabiam que tinham (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).*

*De acordo com Albrecht (1992), em uma pesquisa que realizou com Ron Zemke, a respeito de serviços e administração de serviços, eles encontraram dez descobertas:*

- 1 - Os serviços possuem um impacto mais forte do que pensavam e a qualidade era pior do que imaginavam.*
- 2 - Muitas organizações de serviço estavam em posição de defesa no que se referia à qualidade.*
- 3 - A administração precisava ver o impacto do serviço sobre o lucro para levá-lo a sério.*

- 4 - Quanto mais tempo a organização está num ramo de serviço, maior a probabilidade de não compreender o cliente.
- 5 - Um serviço é profundamente diferente de um produto físico.
- 6 - Os administradores não controlavam a qualidade do produto quando o produto é um serviço.
- 7 - A melhoria do serviço começa no topo da organização; os administradores devem fazer o que dizem.
- 8 - A prática da administração precisa passar de uma orientação de produção para uma orientação de “horas da verdade” para fazer frente às exigências da concorrência.
- 9 - Os funcionários devem ser o primeiro mercado; é preciso primeiro convencê-los da idéia de “serviço”, ou eles nunca conseguirão passar aos clientes.
- 10 - Os sistemas geralmente são os inimigos do serviço, os problemas de qualidade baixa ou mediocridade na prestação de serviços resultam de sistemas, procedimentos, políticas, regras e regulamentos.

*Devido à diversidade de serviços, torna-se difícil defini-los. Lovelock e Wright (2001, p. 5) apresentam duas definições que capturam a essência dos serviços:*

- *Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.*
- *Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.*

*Os governos e as organizações sem fins lucrativos também prestam serviços, embora a extensão desses serviços possa variar muito, em função da tradição e dos valores políticos. As causas das mudanças no setor de serviços remontam a muitos anos atrás, enquanto que outras refletem uma cadeia de eventos relativamente recente e que continua se desdobrando. Lovelock e Wright (2001) apresentam os fatores que tem contribuído para a mudança na administração dos serviços:*

- padrões mutáveis da regulamentação governamental,
- relaxamento das restrições de marketing impostas por associações profissionais,
- privatização de alguns serviços públicos e sem fins lucrativos,
- inovações tecnológicas,
- crescimento de cadeias de serviço e redes de franquias,
- internacionalização e globalização,
- pressões para melhoria da produtividade,
- o movimento da qualidade dos serviços,
- expansão das empresas de *leasing* e aluguel,
- os fabricantes como fornecedores de serviços,
- necessidade das organizações públicas e sem fins lucrativos de gerar novas receitas,
- contratação e promoção de gerentes inovadores.

*No ambiente dinâmico de serviços atualmente, é importante administrar de forma eficiente, mas isto não é suficiente para o sucesso. “O produto do serviço deve ser confeccionado segundo as necessidades do cliente, ter um preço realista, ser*

*distribuído por canais convenientes e ativamente promovido para os clientes.”*  
(LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p. 16)

*Embora os produtos dos serviços sejam realizações intangíveis, muitas vezes incluem elementos tangíveis<sup>1</sup>.*

*O grau de tangibilidade ou intangibilidade<sup>2</sup> nos processos de serviço não apenas moldam a natureza do sistema de entrega do serviço, mas, também podem afetar o papel dos funcionários e a experiência dos clientes (LOVELOCK E WRIGHT, 2001).*

*No caso específico, como enfatiza Lovelock e Wright (2001), os clientes são freqüentemente envolvidos na produção do serviço, os profissionais precisam entender a natureza dos processos aos quais seus clientes podem ser expostos. Os serviços processados, como em toda fabricação, o processo é físico: tangível.*

*O envolvimento direto na produção do serviço significa que os clientes avaliam a qualidade a partir da aparência e habilidades sociais dos funcionários, bem como de suas habilidades técnicas; e uma vez que os clientes também fazem julgamentos sobre outros clientes, os gerentes se vêem na situação de tentar administrar também o comportamento do cliente (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).*

*Quanto maior o envolvimento dos clientes na produção do serviço, maior o seu potencial de influenciar os processos nos quais estão engajados. Alguns pesquisadores argumentam que as empresas devem encarar os clientes como funcionários parciais, que podem influenciar a produtividade e a qualidade dos processos e resultados do serviço. Essa perspectiva requer uma mudança na*

---

<sup>1</sup> Tangível (adjetivo): capaz de ser tocado, segurado ou preservado em forma física no curso do tempo. (LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p. 32)

<sup>2</sup> Intangibilidade: característica distintiva dos serviços que impossibilita que sejam tocados ou apropriados da mesma maneira que os bens físicos. (LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p. 32)

*mentalidade gerencial, como deixam claro os professores e autores Schneider e Bogen (apud LOVELOCK E WRIGHT, 2001, p. 69)*

*Se você encarar os clientes como funcionários parciais, você começa a pensar de modo muito diferente sobre o que espera que os clientes trarão para o encontro de serviço. Agora eles devem trazer não apenas expectativas e necessidades, mas também competências produtivas relevantes ao serviço que lhes permitirão cumprir o papel de funcionários parciais. O desafio da administração de serviço se aprofunda na mesma medida.*

*Embora o SIF não tenha concorrente no mercado, as indústrias onde são prestados os serviços possuem. Além disto, existe o envolvimento do cliente no processo de produção, os serviços são consumidos à medida que são produzidos, as suas elaborações finais devem acontecer sob condições de tempo real que podem variar de cliente para cliente. Em decorrência disso, erros e falhas são mais freqüentes e mais difíceis de ocultar.*

*Os clientes desejam os benefícios que o serviço processado têm a oferecer, portanto devem estar preparados para cooperarem ativamente com a operação do serviço. “O processo de serviço em si ajuda a identificar alguns custos não financeiros – como tempo, esforço mental e físico e até o medo e a dor – incorridos pelos clientes para obterem estes benefícios.” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 37)*

## 2.3 Serviço público

*O governo, através de seus órgãos, também possuem razões para oferecer um serviço com qualidade e com diminuição dos gastos do orçamento. Os cidadãos são os clientes finais e beneficiários dos seus produtos e serviços, mas será que estão satisfeitos com os serviços prestados.*

*C. Northcote Parkinson, autor inglês e criador da Lei de Parkinson, afirmou: “Se há algo que um servidor público detesta fazer é servir o público”. (ALBRECHT, 1992, p. 7)*

*Albrecht (1992, p. 9) ainda enfatiza que os órgãos do governo têm, em geral, uma imagem negativa na prestação de serviço, mas que em sua maior parte é merecida. E isto acontece em quase todas as nações do Ocidente, onde não há qualquer fator de sobrevivência no raciocínio dos administradores de órgãos públicos, assim como ocorre com os responsáveis por empresas privadas. A “[...] garantia permanente de existência, a falta de qualquer força predatória no ambiente da organização, que poderia ameaçar a sua sobrevivência, podemos compreender o quão completamente este clima de indiferença se infiltra em todos os cantos de tantos órgãos públicos.” Transformando-se em norma cultural.*

*De acordo com Castor (apud SARAIVA e CAPELÃO, 2000, p. 62), “a administração pública está reagindo de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam a sua volta, tornando mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências.” Do mesmo modo Kliksberg (apud SARAIVA e CAPELÃO, 2000, p. 62), compartilha esta idéia, quando afirma que*

*a administração burocrática no serviço público, embora tenha sido criada para este fim, não garante nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público; na verdade, ela é lenta, cara,*

auto-referida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Porém, as operações governamentais preocupadas com a qualidade do serviço são enormes. A única maneira de transformar o órgão público para agradar seus clientes,

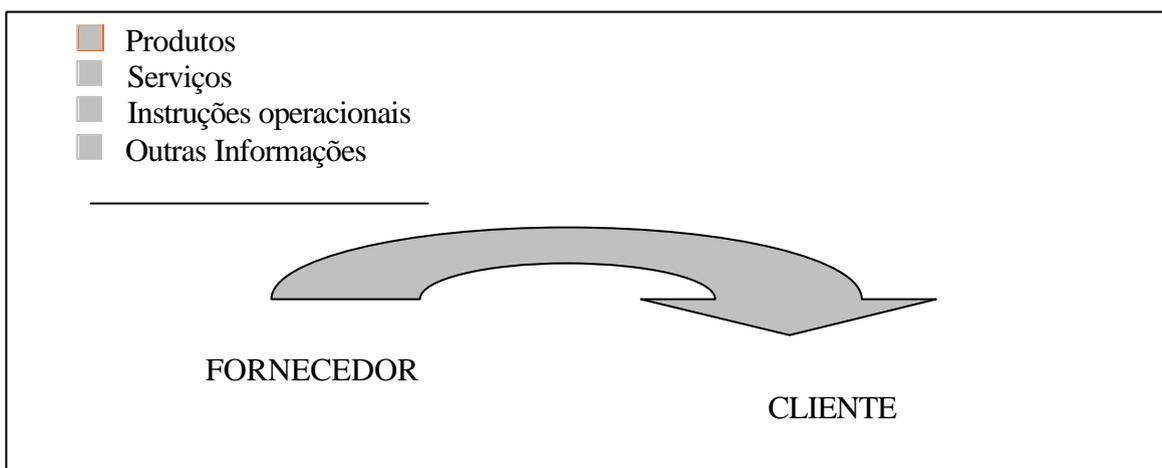
[...] é fazer com que a pessoa responsável se torne obcecada com a idéia de qualidade do serviço e com a administração de serviços, e tome medidas coerentes, agressivas e de longo prazo visando transformar sua cultura.

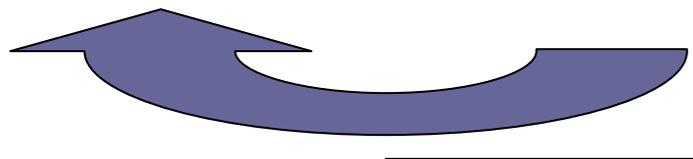
Um executivo governamental fará isso somente se seu sistema pessoal de valores proporcionar um motivo forte para a ação. E isso realmente é muito raro.” (ALBRECHT, 1992, p. 10)

Segundo Carr e Littman (1992, p. 32), um usuário do governo

[...] é qualquer pessoa que recebe ou usa o que é produzido pelo funcionário – ou cujo sucesso ou satisfação depende das suas ações. Em um nível básico, este usuário será um cliente interno, outro departamento ou pessoa da organização, cuja parte no processo de trabalho vem após a sua, ou que usa o que foi feito por você para poder seguir adiante com o seu trabalho.

Portanto, todos são ao mesmo tempo fornecedores e clientes. Para os autores, “as relações entre fornecedor e cliente, tanto para os clientes internos como para os clientes externos, são recíprocas”, como pode ser observada na figura 1.





**Figura 1– Relacionamento entre cliente e fornecedor.**

Fonte: Carr e Littman (1992, p. 35).

*Para Carr e Littman (1992, p. 37) embora o governo nem sempre venda seus produtos e serviços, no setor público é importante manter um processo voltado para o consumidor. As necessidades e expectativas do consumidor é que definem a qualidade, e não os padrões definidos pelo governo. A satisfação do cliente “surge quando os clientes esperam que exista um atributo específico num produto (quer seja qualidade física, de tempo, custo, etc.) e este atributo está presente no produto.”*

*Para atender as demandas dos cidadãos, Pereira (apud SARAIVA e CAPELÃO, 2000), afirma que o Estado, em seu novo papel, é o de facilitador da competitividade internacional, e para isto, precisa ser mais bem gerenciado para uma ação mais efetiva e eficiente em benefício da sociedade. O governo, visto como um prestador de serviços, tem de utilizar os instrumentos de mercado para garantir a eficiência de suas organizações. O Estado está gradativamente, sendo forçado a enfatizar*

*o atendimento das necessidades tanto de regulação quanto dos serviços dos seus clientes/cidadãos, através de incentivos a programas de flexibilização da gestão pública, tornando sua máquina administrativa mais barata, ágil e receptiva à inovação gerencial e à autonomia administrativa. (SILVA apud SARAIVA e CAPELÃO, 2000, p. 62).*

*Quando o governo se compromete com seus usuários, nenhum serviço ou processo continua em vigor simplesmente porque sempre foi feito daquela maneira. Em vez disso, o ambiente voltado para o usuário é dinâmico, com as expectativas do cliente provocando continuamente novas melhorias.*

*Carr e Littman (1992) apresentam quatro etapas básicas que possibilitam mudanças importantes para transformar seus clientes internos e externos:*

- a) Identificação dos clientes – decidir quem são os clientes internos e externos, pois sabendo quem são os clientes, os funcionários podem aprender a maneira de melhor satisfazê-los;*
- b) Obtenção de feedbacks dos clientes e ação em função destes feedbacks – para analisar as necessidades dos clientes externos;*
- c) Focalização das atividades dos funcionários para o serviço ao cliente – a atitude dos funcionários públicos pode afetar não só a percepção do usuário com relação à qualidade do serviço, como também com relação à realidade, a necessidade de um apoio ativo com relação à atenção voltada ao cliente é importante para os clientes internos e externos;*
- d) Ação proativa – muitos programas governamentais vão além de simplesmente buscar informações sobre os esforços de melhoria dos serviços, eles agem de maneira proativa para tornar o cliente parte do processo da qualidade dos serviços.*

*Portanto, a nova administração pública precisa desenvolver nos seus funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas contextualizações em uma era de mudanças.*

*Segundo Bjur e Caravantes (1995), o elemento crítico de cada uma das atividades internas da organização, diz respeito às pessoas que estão por trás de cada processo, de cada ação organizacional importante, pois são elas e não a organização, que tomam decisões. Faz-se importante, portanto, preparar esses “Tomadores de Decisão”, assegurando que eles estejam aptos para promover as mudanças necessárias para a melhoria contínua, quebrando barreiras à criatividade, utilizando-se da intuição, saindo de um pensamento puramente linear e burocrático, partindo para um raciocínio sistêmico com o intuito de buscar sempre novas e melhores maneiras de planejar, ou melhor, de pensar estrategicamente seu futuro.*

*Buscar a posição desejada faz-se então um grande desafio para o serviço público. O caminho é longo, requer cautela e esforço relativo conjunto de todos os envolvidos. Precisa de permanente criação de contextos de serviços que facilitem a formação de percepções positivas nos consumidores e clientes sobre a qualidade do serviço e da empresa como um todo. Precisa também que a organização disponha do entendimento claro e simples das exigências mutáveis de sua clientela, para que possa inferir os acertos e necessários ajustes.*

### **2.3.1 Avaliação dos serviços públicos**

*Para avaliar os serviços públicos tem-se como base os objetivos da avaliação na Gestão da Qualidade Total, que “[...] são conhecer a posição da Qualidade ‘como*

*está' em sua organização e identificar as oportunidades para a melhoria.” Incluem dados **numéricos**, que dizem respeito a desempenho, e dados **intangíveis**. A avaliação também é uma tática fundamental para a mudança planejada que ajuda a convencer as pessoas de que o estado “como está” deixou de ser aceitável. (CARR e LITTMAN, 1992, p. 235).*

## **2.4 Qualidade nos serviços**

Segundo Juran (1992, p. 2) “qualidade é adequação ao uso”. Já para Crosby (*apud* GOMES, 1995), qualidade é a conformidade com os requisitos.

Admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades, sendo assim a qualidade influencia no comportamento de escolha do consumidor em nível individual, porém na concepção dos consumidores os serviços e produtos que melhor atendem suas preferências possuem maior qualidade.

Segundo Zeithaml (*apud* ZUNIGA e URDAN, 2000), qualidade pode ser definida como excelência ou superioridade. Por sua dimensão, a qualidade percebida pode ser interpretada como o julgamento do consumidor em relação à excelência ou superioridade de um serviço ou produto. Essa qualidade pode diferenciar-se conforme a percepção do consumidor, diferentemente da qualidade objetiva ou oferecida.

Por outro lado, o termo qualidade objetiva ou oferecida é utilizado para descrever a superioridade técnica real ou a excelência dos serviços ou produtos, focalizando sempre o consumidor, seus desejos e necessidades (GARVIN, 1992).

De acordo com Moller (1992), foi somente no início dos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade nos serviços e pelo comportamento humano, deixando

então de estar associada apenas à produção, aos produtos ou à aplicação de técnicas e passando a designar um modelo de gestão, buscando a satisfação do cliente.

Ainda na visão do autor, a qualidade nos serviços visa atender as expectativas e necessidades do cliente. Pode-se assim, conceber qualidade a partir de dois fatores:

1 – qualidade técnica – visa satisfazer as expectativas e exigências concretas do consumidor, é o resultado do processo de produção do serviço e,

2 – qualidade humana – focada na satisfação das expectativas e desejos emocionais como lealdade, comprometimento, consciência, atitude, atenção.

Dessa forma, quando a organização operacionaliza esses dois fatores concretiza a qualidade no serviço.

Para Gronroos (*apud* ZUNIGA e URDAN, 2000), a qualidade apresenta duas facetas: o processo e o resultado. A qualidade de processo é avaliada durante a prestação do serviço, enquanto a qualidade de resultado é avaliada pelo consumidor final na prestação do serviço ou produto. Nesse sentido, a avaliação da qualidade dos serviços é sempre influenciada pela percepção do consumidor.

No sentido técnico a qualidade pode relacionar-se aos aspectos físicos, com a durabilidade e a segurança, incluindo também o componente intangível da satisfação do cliente, assim pode-se considerar estes aspectos como diferenciação da qualidade (BOONE e KURTZ, 1998).

Do ponto de vista de Las Casas (1999), a qualidade nos serviços pode ser vista de duas maneiras, a qualidade oferecida e a qualidade percebida. A qualidade oferecida é aquela que atende os princípios de um bom atendimento. Já a percebida

refere-se a forma como a qualidade é vista ou percebida pelo cliente, e que acontece de formas diferenciadas podendo se atribuir em aspectos físicos como: similaridade, proximidade e continuidade.

Conforme Crosby (*apud* ZUNIGA e URDAN, 2000), a qualidade percebida é um construto abstrato que procede, do objetivo e do afetivo é o estágio final da construção da imagem da qualidade.

Segundo Albrecht (1992), qualidade nos serviços é a capacidade que qualquer fator ou experiência tem de resolver um problema, fornecer um benefício a alguém, ou que seja capaz de proporcionar uma satisfação.

Complementando este autor, Gianesi e Corrêa (1994, p. 33), ressaltam que:

A qualidade nos serviços é obtida pelo sucesso em satisfazer as expectativas do cliente. Quanto maior a expectativa, mais é exigida da empresa prestadora de serviços. Por outro lado, a qualidade aumenta a medida que o cliente percebe o que lhe é oferecido. Quanto mais o cliente percebe (sentir) que suas expectativas estão sendo satisfeitas, mais ele associa qualidade ao serviço que está sendo oferecido e, quanto maiores forem as exigências dos clientes mais difíceis será o trabalho para alcançar a satisfação.

Com relação a qualidade oferecida, atribui-se uma vantagem competitiva, o atendimento ao cliente. Segundo Kotler (2000), todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas dentro de uma organização, onde visam receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória, se dá do atendimento ao cliente.

De acordo com Zemke e Schaaf (1991), a qualidade no atendimento ao cliente é um assunto que pode ser enfrentado de uma maneira mais direta, através das atitudes de gerentes treinados e motivados para satisfazer seus clientes.

Mediante ao exposto, entende-se que o bom atendimento geralmente é um resultado satisfatório do consumidor em relação à interação do pessoal de linha de frente, ou seja, do atendimento da organização. Da mesma forma, nas organizações

capazes de oferecerem bons atendimentos observam-se equipes que trabalham de forma integrada, visando um objetivo em comum, superando obstáculos. Assim, verifica-se que quando há interação entre as pessoas de uma organização a qualidade no atendimento é mais fácil de ser concretizada.

Além disso, observa-se a qualidade nos serviços como um fator estratégico, onde pode ser definida como excelência ou superioridade, características tangíveis e intangíveis, sendo assim, torna-se difícil de ser avaliado, pois a qualidade é medida pelos clientes e não pela organização, contudo está relacionada à percepção, onde o que tem qualidade para uns pode não atender às necessidades de outros.

Proporcionar qualidade nos serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”. (ALBRECHT, 1992, p. 24)

Então a qualidade no serviço é “a percepção do cliente sobre até que ponto um serviço é bem feito e atendo ou supera as suas expectativas”. (PRIDE e FERREL, 2001, p. 252)

Kotler (2000, p. 295), define percepção como “um processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo”, onde neste caso, será a visão do cliente relacionada à satisfação dos serviços prestados pela empresa. O autor ainda acrescenta que a percepção não está relacionada somente com os estímulos físicos, mas também com o ambiente e condições internas de cada indivíduo.

Contudo, Nickels e Wood (1997) salientam que a percepção é um processo de determinar o significado através da seleção, organização e interpretação de estímulos físicos, e que se pode fazer a partir da exposição, atenção, interpretação e memória, do que está sendo oferecido.

Assim, Albrecht (*apud* GOMES e PAGNANI, 2000), diz que a percepção da qualidade dos serviços pelo cliente depende muito mais da excelência individual do que em uma organização de fabricação.

Logo, a percepção da qualidade pelo usuário ocorreria de diversas maneiras, uma vez que a prestação de um serviço envolve, geralmente, entre outros aspectos, pessoas e suas expectativas e interações, a organização e suas especificações para o fornecimento dos serviços, além do desempenho dos equipamentos (TÉBOUL, 1999).

Segundo Czinkota (2001), a qualidade dos serviços proporciona uma maneira de alcançar o sucesso entre os concorrentes o estabelecimento de qualidade nos serviços pode ser o diferencial.

A diferenciação da qualidade de serviços pode gerar um aumento na fatia de mercado e significa a diferença final entre o sucesso e o fracasso financeiro da organização.

De acordo com Scholtes (1998), a qualidade nos serviços ou produtos, resulta de um processo, onde cada etapa deve ser executada da melhor maneira possível, visando satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Ainda na visão do autor, os conceitos de processo compelem as pessoas e organizações a pensar que se deve praticar a qualidade em todas as etapas, sistemas e processos da organização. É necessário também, trabalhar junto aos clientes internos e externos, percebendo suas necessidades e anseios, colaborando para que possa existir a satisfação dos dois, sendo que um é causa do outro.

Para se oferecer um sistema de qualidade que busque aperfeiçoar continuamente os serviços prestados Basteson e Hoffman (2001) criaram algumas lições a serem seguidas:

***Lição 1 – ouvir. A qualidade é medida pela percepção do consumidor, então, o que pode atender as necessidades e expectativas de um, pode não atender as de outro.***

Lição 2 – confiabilidade. A confiança é fundamental em um serviço, porém o cliente compra uma promessa a qual somente poderá avaliar na condição de usuário.

Lição 3 – serviço básico. Os clientes esperam elementos fundamentais, não fantasias e sim uma ação um desempenho.

Lição 4 – projeto de serviço. Oferecer de modo confiável o serviço que os clientes esperam.

Lição 5 – recuperação. Pesquisas revelam que as empresas recebem as classificações mais desfavoráveis dos clientes cujos problemas não foram resolvidos satisfatoriamente, De fato, as empresas que não reagem eficazmente a reclamações dos clientes formam a falha de serviços e, assim falham duas vezes.

Lição 6 – surpreender clientes. Fazer mais do que eles esperam ir além das suas expectativas e desejos, assim atingirá sua satisfação.

Lição 7 – jogo justo. Os clientes esperam ser tratados de maneira justa, sendo que se algo os despertar desconfiança os mesmo ficarão ressentidos e insatisfeitos.

Lição 8 – trabalho em equipe. Para a qualidade nos serviços se torna fundamental a presença de “companheiros ”de trabalho, para assim formar uma equipe onde haverá motivação e determinação na prestação dos serviços.

Lição 9 – pesquisas com funcionários. Tornam-se importantes para o aperfeiçoamento dos serviços quanto a pesquisa com clientes.

Lição 10 – liderança de servidores. Para se Ter um excelente serviço se faz necessário uma excelente liderança, pois a mesma servirá de inspiração e facilitará os trabalhos dos servidores.

Mediante as lições citadas, percebe-se que o aperfeiçoamento da qualidade nos serviços deve ser antecipado pela criação de um sistema de produção em perfeita sintonia com os clientes, pois a produção do serviço acontece em tempo real e na presença do cliente, por isso, se houver falhas devem ser corrigidas também em tempo real.

Sob a ótica de Oliveira (1977), a implantação de um sistema de qualidade deve ser observado como um contínuo aperfeiçoamento, partindo do ponde de que existe a necessidade de implantar e implementar um sistema de qualidade que assegure os requisitos mínimos que foram especificados pelos clientes, para que seja atendido por completo ou mesmo, que se supere suas expectativas.

Conforme o autor citado, a partir da aplicação de um sistema contínuo de melhoria da qualidade, pode-se obter benefícios a empresa. Isso possibilita ainda, revelar satisfações ou insatisfações ocultas dos clientes; salientar de forma constante a importância do cliente para uma empresa; diminuir custos; estabelecer uma forma de aumentar o número de clientes pelas recomendações; reter clientes; melhorar constantemente a forma de trabalho. Além disso, como consequência verifica-se aumento nos lucros; parcerias com os clientes; promoção de satisfação à sociedade e também, maior atenção ao lado humano nas organizações.

Wing (1998), destaca que para uma empresa oferecer serviços de qualidade, a mesma deve estar consciente do tamanho do esforço e desempenho que deverá haver para atingir seus objetivos. Entretanto, como atualmente é bastante alto o valor gasto para conseguir um cliente e criar uma parceria, a qualidade torna-se uma ferramenta para a manutenção dos clientes, que muitas vezes é mais barato do que conquistar um novo.

Para Giancesi e Corrêa (1996), todas as pessoas da organização participam da qualidade final a qual se fará perceber pelo cliente, por isso o processo deve ser feito com comprometimento e responsabilidade, para que atinja a satisfação do cliente.

Quando a empresa está envolvida com a Filosofia da Qualidade, ela trabalha com atenção voltada para seu cliente, tendo como propósito enriquecê-lo como ser humano e também como cidadão, buscando a maneira adequada para alcançar essa finalidade. Então o êxito de uma empresa vai depender da sua viabilidade de se organizar e agir como competência e flexibilidade (NISKIER, 1996).

Conforme Kotler (2003), a qualidade dos serviços é uma fonte promissora de diferenciação e distinção. Dessa forma, prestar bons serviços é a essência do negócio orientado para os clientes.

Assim, na visão deste autor, qualidade é a única garantia da fidelidade dos clientes, sendo a defesa mais poderosa contra a competição externa, e o caminho mais adequado para o crescimento da organização para a satisfação do cliente.

*Churchill e Peter (2003), ressaltam que para se fazer uma avaliação da qualidade nos serviços deve-se levar em conta algumas variáveis, como:*

- Tangibilidade – inclui as evidências físicas do serviço;
- Confiabilidade – envolve a segurança e a consistência do desempenho do serviço;
- Responsividade – refere-se à disposição ou prontidão dos profissionais a prestarem o serviço;
- Garantia – refere-se aos conhecimentos e à competência dos prestadores de serviços e a sua capacidade de transferir a confiança;
- Empatia – refere-se aos esforços do prestador do serviço para compreender as necessidades do cliente, então oferecer, na medida do possível, a entrega de um serviço personalizado.

Conforme citado, qualidade é um caminho a ser trilhado e não somente uma atividade de verificar-se os resultados no final do processo.

Juran (1992) diz que a qualidade em serviços inclui, entre outras variáveis como desempenho, pontualidade, cortesia, ausência de erros, etc. Albrecht (*apud* ZUNIGA e URDAN, 2000), complementa afirmando que a qualidade em serviços pode ser definida como a medida da satisfação do cliente com a experiência como

um todo. Essa experiência inclui o contato com o funcionário, atendimento ao cliente, equipamentos utilizados no serviço, entre outros.

## 2.5 Cliente

*Segundo Porter (1999), clientes são compradores de bens ou serviços e representam forças particularmente potentes, mas também podem representar uma ameaça, pois são eles que ajudam a organização a se firmar no mercado ou ao contrário, a determinar seu insucesso.*

*Albrecht e Bradford (1992, p. 17), caracterizam o cliente de uma organização da seguinte forma:*

- *O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.*
- *O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele.*
- *O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho.*
- *O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.*
- *O cliente é uma parte essencial do nosso negócio – não uma parte descartável.*
- *O cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.*
- *O cliente merece toda atenção e cortesia possível.*
- *Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o seu salário.*
- *Sem o cliente você fecharia as suas portas.*

- *E nunca se esqueça disso.*

*Portanto, o produto ou serviço da organização só alcançará êxito se proporcionar satisfação ao cliente.*

*Whiteley (1992) afirma que são três os tipos de clientes de uma empresa: os clientes finais, os que usam os produtos da organização no dia-a-dia; os clientes intermediários, que são os distribuidores e revendedores; os clientes internos, que são os próprios funcionários.*

*O valor que um cliente tem para a organização é intangível, mas pode ser medido segundo a sua satisfação.*

### **2.5.1 Satisfação**

*Segundo Kotler e Fox (1994), “satisfação é o resultado da experiência de uma pessoa quando um desempenho ou resultado atendeu a suas expectativas”. Assim, a satisfação é uma função relativa de expectativas e desempenho percebido. Dessa forma, se o serviço ou bem atinge as expectativas, o consumidor fica satisfeito, se excedê-las ficarão muito satisfeitos e se caso não as atingi-las o cliente fica insatisfeito.*

De acordo com Oliver (*apud* ZUNIGA e URDAN, 2000), a satisfação do consumidor é a resposta de realização, que julga as características de um serviço ou produto, proporcionando prazer de realização ao consumo.

Na visão de Czinkota (2001), os conceitos de satisfação de clientes e qualidade nos serviços estão interligados, uma vez que a qualidade de serviço é

uma atitude formada pela avaliação do desempenho em longo prazo e a satisfação do cliente é uma medida em curto prazo, específica para o serviço ou produto oferecido.

Dessa forma, a satisfação do cliente não é mais uma opção e sim uma questão de sobrevivência para qualquer organização. Por isso, os gestores devem integrar as diversas áreas de suas organizações liderando-as na busca contínua da satisfação do cliente.

Segundo Kotler (2003), a maioria das empresas dedicam mais atenção para a participação no mercado do que à satisfação do cliente, não tendo a percepção de que, ao cair o nível da satisfação conseqüentemente iniciará o desgaste da participação no mercado.

### **2.5.2 Satisfação do cliente**

De acordo com Oliver (*apud* ZUNIGA e URDAN, 2000), a satisfação do consumidor é a resposta de realização, que julga as características de um serviço ou produto, proporcionando prazer de realização ao consumo.

*Na visão de Czinkota (2001), os conceitos de satisfação de clientes e qualidade nos serviços estão interligados, uma vez que a qualidade de serviço é uma atitude formada pela avaliação do desempenho em longo prazo e a satisfação do cliente é uma medida em curto prazo, específica para o serviço ou produto oferecido.*

Dessa forma, a satisfação do cliente não é mais uma opção e sim uma questão de sobrevivência para qualquer organização. Por isso, os gestores devem

integrar as diversas áreas de suas organizações liderando-as na busca contínua da satisfação do cliente.

Segundo Kotler (2003), a maioria das empresas dedicam mais atenção para a participação no mercado do que à satisfação do cliente, não tendo a percepção de que, ao cair o nível da satisfação conseqüentemente iniciará o desgaste da participação no mercado.

*A satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas do cliente. Portanto, nível de “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.” (KOTLER, 1998, p. 53).*

*Geralmente, as empresas mais bem sucedidas estão aumentando cada vez mais as expectativas dos clientes e melhorando suas condições de atendimento. De acordo com Kotler (1998, p. 53) para se alcançar a satisfação do cliente é necessário “[...] criar uma cultura empresarial em que todas as pessoas da empresa estejam dispostas a encantar o consumidor.”*

*Para Las Casas (1999) os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como ele é percebido pelo cliente. Portanto, ao avaliar a qualidade dos serviços, estes componentes devem ser avaliados: a qualidade de serviços propriamente dita e a forma como o cliente a percebe. Pode-se analisar de um lado o componente operacional, a qualidade real e, de outro, como os clientes podem perceber o serviço oferecido, o componente de percepção.*

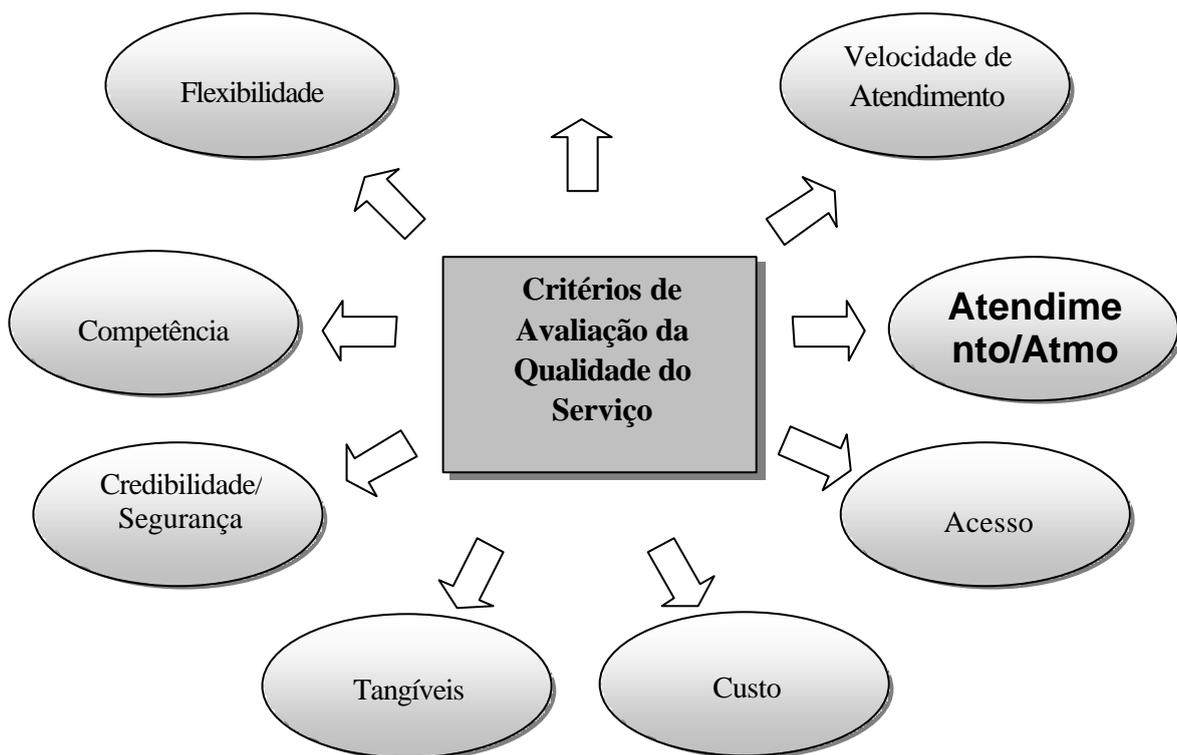
*Las Casas (1999) explica que a psicologia pode ir mais a fundo nos diferentes métodos e aspectos físicos da percepção, com:*

- a) o princípio da similaridade – As coisas similares tendem a ser percebidas pelo cliente como parte de um conjunto. Exemplo, se algum corretor de seguros proporciona um mau atendimento a um número razoável de clientes, a clientela passa a generalizar sua experiência, e elas passam a achar que todos os corretores de seguro são ruins;
- b) o princípio da proximidade – As coisas próximas tendem a ser percebidas pelo cliente como parte de um conjunto;
- c) o princípio da continuidade – O próprio cliente completa um pensamento ou idéia para formar um todo significativo para ele. Este princípio é muito usado em comerciais. Depois de um certo tempo não há mais necessidade de apresentar a frase completa, o próprio cliente o faz. Ao citar o nome ou marca de uma empresa, automaticamente os clientes a associam a conceitos formados.

Para Gianesi e Corrêa (1994, p. 89) “identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes.” Os critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação dos clientes.

Gianesi e Corrêa (1994, p. 91), definem um conjunto de critérios de avaliação do serviço, combinando as visões de diferentes autores e observações empíricas de trabalhos de consultoria. Os critérios propostos podem ser observados na figura 2.





**Figura 2 – Os critérios de avaliação da qualidade do serviço.**

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 91).

### **Tangíveis**

*Refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, isto é, equipamentos, instalações físicas, funcionários, ou outros consumidores. Até mesmo a forma como os funcionários se vestem e aparentam tem influência na formação da percepção de qualidade no cliente.*

### **Consistência**

*Significa conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. Com a variabilidade da prestação de serviço reduzida o cliente terá maior segurança em ser atendido pelo fornecedor. “A consistência na*

*prestação do serviço ajuda a formar uma expectativa no cliente que é coerente com a capacitação do fornecedor em prestar o serviço.” (GIANESI e CORRÊA, 1994, p. 92). A consistência pode influenciar a propaganda boca a boca realizada por clientes freqüentes a clientes potenciais.*

### **Competência**

*Refere-se à habilidade e conhecimento para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos consumidores. Normalmente é um critério importante para serviços que necessitem de uma capacitação que o cliente não possui.*

### **Velocidade de atendimento**

*Critério importante, principalmente quando existe a necessidade da presença do cliente. Envolve uma dimensão real (o tempo físico em horas, minuto, etc) e uma dimensão percebida (percepção que o cliente tem do tempo de espera).*

### **Flexibilidade**

*Capacidade de mudança e de adaptação rápida das operações para atender mudanças nas expectativas dos clientes.*

### **Credibilidade/Segurança**

*Refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança.*

### **Acesso**

*Deve-se facilitar o acesso do cliente ao fornecedor do serviço, principalmente se ele deve estar presente para que a prestação do serviço ocorra.*

### **Custo**

*Avalia quanto o cliente irá pagar pelo serviço prestado. Na falta de informações sobre a qualidade do serviço, o cliente pode associar níveis de qualidade mais altos a níveis de preços mais altos.*

*Para Las Casas (1999), conhecer as características externas, gerais e as necessidades individuais dos clientes facilita a superação das expectativas. De um lado, percebe-se que a formação de imagem depende de atividades freqüentes e que transmitem o nível de qualidade desejado. De outro lado, que o significado da qualidade na mente dos clientes é uma idéia individualizada.*

*Por isto, ao se avaliar a qualidade de serviços deve-se compreender que cada atividade será uma sedimentação para a formação de imagem futura e quanto mais estas atividades se aproximarem do nível de qualidade desejado, mais forte estará associada à marca. Tudo isso é adicionado a um constante esforço em medir a satisfação. Portanto, há necessidade de se aplicar o conceito de qualidade em todos os níveis da organização (ALVES, 2002).*

*As ações devem ser voltadas para o atendimento das expectativas e desejos dos clientes. De acordo com Whiteley (1992), para que isto aconteça, existem três ações básicas: determinar quem devem ser os clientes; conhecê-los melhor do que eles se conhecem; lutar constantemente para superar as suas expectativas.*

*Após estas ações deve-se satisfazer o cliente. Nesse sentido, Whiteley (1992, p. 24) explica que a satisfação do cliente pode ser conhecida por meio de respostas a quatro questionamentos básicos:*

*Quais são as necessidades e expectativas de seus clientes, e quais dessas necessidades e expectativas importam mais para eles?*

*Quão bem estamos satisfazendo essas necessidades e expectativas?*

*Quão bem os nossos competidores os estão satisfazendo?*

*Como fazer para ultrapassar o mínimo que satisfará nossos clientes, para realmente empolgá-los?*

*Como os serviços são intangíveis, a satisfação do cliente pode ser medida por estratégias simples, como um questionário. Mas é preciso ir além disso, é preciso observar o cliente usando o produto da empresa, descobrir suas aspirações e seu modo de vida, a fim de antecipar-se às suas necessidades. É importante também ouvir suas reclamações. Para isso, investir em reclamações facilita a apreensão das expectativas do cliente. É preciso, ainda, cativar o cliente com visitas que tenham o objetivo de fazê-los falar.*

*Paladini (1995, p. 255) ressalta que “a prioridade da empresa é o cliente”. Quando a organização tem no seu cliente um parceiro, a visão de ambos caminha na mesma direção. Paladini (1994) alerta que as necessidades do cliente não são estanques, elas podem variar. É essencial para a organização saber exatamente o que o cliente quer a fim de mudar, oferecendo produtos ou serviços segundo as novas necessidades dos clientes.*

*Para o sucesso da parceria, é necessário estar atento às mudanças de necessidades. Neste sentido, Porter (2000, p. 3) relata que “mudança tem a ver com evolução das necessidades dos clientes. Mudança tem a ver com a evolução de tecnologias para satisfazer as necessidades dos clientes.”*

*As economias modernas são movidas por empresas de serviços, e estas envolvem enorme diversidade de atividades, entre elas, atividades fornecidas por organizações públicas. As empresas de serviços diferem das organizações industriais em muitos aspectos e, portanto demandam uma abordagem distinta entre as funções gerenciais.*

*No caso estudado existe o encontro de serviço entre fornecedores e seus clientes uma vez que os clientes são integralmente envolvidos no processo do serviço. Os serviços são prestados dentro da organização, nas próprias instalações do cliente.*

## **2.6 O Ministério da Agricultura**

*O Ministério da Agricultura passou por várias mudanças do império até hoje. Inicialmente era denominada Secretaria de Estado dos Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, criado no século XIX, por decisão da Assembléia Legislativa, quando da promulgação do Decreto Imperial nº 1067, de 28 de julho de 1860, quando começou a integrar a estrutura formal do Gabinete do Segundo Império.*

*Em 2001, através da Medida Provisória 2216-37 de 31 de agosto de 2001, o Ministério da Agricultura incorporou em seu nome a designação pecuária, passando a ser denominado, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), demonstrando a sua importância do segmento, inclusive pelo destaque do agronegócio de carnes no mercado brasileiro e no mercado global, tendo em vista a Balança Comercial do País. A Medida Provisória nº 103 de 1º de janeiro de 2003,*

*depois convertida na Lei nº 10.683, de 28 de maio deste mesmo ano, manteve a mesma denominação do Ministério, sendo retirado dos seus assuntos os assuntos pesqueiros.*

*A missão do Ministério é “formular a implementação de políticas agrícolas, integrando os aspectos tecnológicos, sociais e de mercado, favorecendo a sustentabilidade da cadeia agroprodutiva, incentivando a inovação e a adoção de novas tecnologias, de maneira a assegurar qualidade e a competitividade aos produtos e serviços brasileiros.” (Brasil. Mapa, 2004, p. 1)*

*O MAPA possui em cada Estado da federação uma delegacia, denominada Delegacias Federais de Agricultura (DFA's).*

### *2.6.1 Serviço de Inspeção Federal*

*O Serviço de Inspeção Federal – SIF é o órgão responsável pela inspeção e controle sanitário dos produtos de origem animal, e, tem a missão de supervisionar por meio da legislação federal, medidas que venham assegurar um alto controle de sanidade animal, necessita de profissionais capacitados e competentes para desenvolverem com responsabilidade suas atribuições. Atualmente estes profissionais são concursados, procurando na medida do possível, atender toda a demanda. Outros funcionários como Agentes de Inspeção Sanitária de Inspeção de Origem Animal, também exercem grande influência no auxílio deste profissional, bem como todos os demais funcionários do Ministério da Agricultura, para que a atividade fim possa ser devidamente concluída.*

*Para suprir a falta de profissionais contratados pelo Ministério da Agricultura, instrumentos como Acordo de Cooperação Técnica, estão sendo criados e analisados pelos respectivos profissionais, que juntamente com outros, também assumem a responsabilidade de fiscalizar e orientar, dando suporte suficientemente para o êxito na qualidade dos serviços. O empenho desta equipe é buscar constantemente o bem estar da sociedade.*

*A Lei nº 10.883, de 16 de junho de 2004 define as competências dos cargos da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, a saber:*

*Art.3º – São atribuições dos titulares do cargo de Fiscal Federal Agropecuário, no âmbito do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, em todo o território nacional:*

*I – a defesa sanitária animal e vegetal;*

*II – a inspeção industrial e sanitária dos produtos de origem animal e a fiscalização dos produtos destinados à alimentação animal;*

*III – a fiscalização de produtos de uso veterinário e dos estabelecimentos que os fabricam e de agrotóxicos, seus componentes e afins;*

*IV – a fiscalização do registro genealógico dos animais domésticos, da realização de provas zootécnicas, das atividades hípcas e turísticas, do sêmen destinado à inseminação artificial em animais domésticos e dos prestadores de serviços de reprodução animal;*

*V – a fiscalização e inspeção da produção e do comércio de sementes e mudas e da produção e comércio de fertilizantes, corretivos, inoculantes, estimulantes ou biofertilizantes destinados à agricultura;*

*VI – a fiscalização da produção, circulação e comercialização do vinho e derivados do vinho, da uva e de bebidas em geral;*

*VII – a fiscalização e o controle da classificação de produtos vegetais e animais, subprodutos e resíduos de valor econômico e elaboração dos respectivos padrões;*

*VIII – a fiscalização das atividades de aviação agrícola, no que couber;*

*IX – a fiscalização do trânsito de animais vivos, seus produtos e subprodutos destinados a quaisquer fins, de vegetais e partes vegetais, seus produtos e subprodutos destinados a quaisquer fins, de insumos destinados ao uso na agropecuária e de materiais biológicos de interesse agrícola ou veterinário, nos portos e aeroportos internacionais, nos postos de fronteira e em outros locais alfandegados;*

*X – lavrar auto de infração, de apreensão e de interdição de estabelecimentos ou de produtos, quando constatarem o descumprimento de obrigação legal relacionada com as atribuições descritas neste artigo;*

*XI – assessorar tecnicamente o governo, quando requisitado, na elaboração de acordos, tratados e convenções com governos estrangeiros e organismos internacionais, dos quais o País seja membro, nos assuntos relacionados com as atribuições fixas neste artigo;*

*XII – fiscalizar o cumprimento de atos administrativos destinados à proteção e certificação de cultivares;*

*XIII – as demais atividades inerentes à competência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que lhes forem atribuídas em regulamento.*

*Parágrafo único. O Poder Executivo, observado o disposto neste artigo, disciplinará as atribuições dos cargos de Fiscal Federal Agropecuário em conformidade com as especificidades e as peculiaridades desenvolvidas por áreas de especialização profissional.*

## **2.6.2 Fiscais de qualidade**

*A lei brasileira, que é por muitos ainda desconhecida, e o serviço de garantia de qualidade aos consumidores são uma exigência as indústrias e supermercados, estando os últimos, se adequando.*

*No Brasil, desde 1968, a lei nº5517 determina que a atividade de inspecionar e promover o controle higiênico – sanitário e tecnológico dos produtos de origem animal é de competência privativa do médico veterinário. De lá para cá surgiram outros decretos e soluções sobre o tema também nos âmbitos estadual e municipal (QUEVEDO e ANTUNES, 2003).*

*O veterinário que atua neste segmento precisa conhecer as tecnologias empregadas na cadeia produtiva, ou seja, na produção animal como manejo, criação, sanidade, produção leiteira, abate e industrialização, também exige do veterinário, o conhecimento das legislações que disciplinam a atividade. São normas que regem as obrigações das empresas e definem as diferentes atribuições dos órgãos oficiais de inspeção e vigilância sanitária no Município, Estado e no âmbito Federal.*

## **2.7 A indústria avícola**

*De acordo com Baruffald e Oliveira (1998, p. 2), as indústrias de alimentos têm características bem peculiares no que diz respeito a matéria-prima, as instalações físicas, os processos e os produtos acabados. A quantidade e a disponibilidade do que é produzido varia de ano para ano e pode ser alterado em função do local de proveniência. Existem ainda inconvenientes importantes como a*

*perecibilidade e a deteriorabilidade somados à necessidade de transporte específico.*

*As carnes que são uma das matérias-primas da indústria alimentícia, são provenientes de matanças de mamíferos e de aves em boas condições de saúde, com os respectivos ossos, obtidos higienicamente. Estes animais fornecem ainda, miúdos, gorduras, óleos, pêlos, penas e sangue.” (BARUFFALD e OLIVEIRA, 1998, p. 4) É um produto consumido durante todo o ano, sendo este disseminado nos mais distantes pontos do país.*

*As carnes de aves são de frango, galinha, pato, marreco, ganso, peru, choster, avestruz. Sendo que a carne de frango, quando comparada à carne de suínos e de bovinos, apresenta uma maior concentração de proteína e uma menor concentração de gordura por 100 gramas de carnes.*

*De acordo com Baruffald e Oliveira (1998) a carne de frango, antes de tudo é uma fonte fundamental de proteína, pois com o consumo de apenas 100g/dia um adulto tem metade de sua necessidade em proteína atendida e a totalidade das exigências dos principais aminoácidos. Também pode ser considerada uma fonte adequada de fósforo, micro elementos e vitaminas, que são de alta digestividade.*

*Outra forma de valorizar o alimento é identificar seu preço e verificar quanto custa para consumirmos a quantidade suficiente para atender a necessidade nutricional. É um alimento barato e que atende a exigência energética diária de um homem adulto.*

*A indústria de produtos avícolas é bastante estruturada, toda a logística de armazenamento e distribuição, já está resolvida, problema sério quando se pensa em distribuir alimentos em um país da dimensão do Brasil.*

*Também os produtos avícolas são bem aceitos pela população, não precisando ser alterados seus hábitos alimentares.*

*“A qualidade organoléptica e sanitária do frango brasileiro são mundialmente reconhecidas, uma vez que países exigentes, com o Japão e a Comunidade Européia, são nossos clientes e reconhecem estas características, como fundamentais à saúde humana.” (PENEZ JUNIDA e PENEZ, (2003, p. 26)*

*Tendo em vista a qualidade da carne de frango, o Estado de Santa Catarina destaca-se como o segundo maior produtor e exportador do produto no Brasil, como pode ser observado na tabela 1.*

TABELA 1 - Estados produtores e exportadores de Frango em 2003

<b>Estado</b>	<b>Cabeças abatidas com SIF</b>	<b>Partic. %</b>	<b>Exportação (ton)</b>	<b>Partic. %</b>
PR	813.373.908	21,90	496.746	25,8
SC	648.752.226	17,47	612.524	31,9
RS	602.214.275	16,22	547.963	28,5
SP	467.215.143	12,58	63.923	3,3
MG	233.044.561	6,57	52.038	2,7
GO	138.022.314	3,72	59.038	3,1
MS	112.086.545	3,02	42.949	2,2

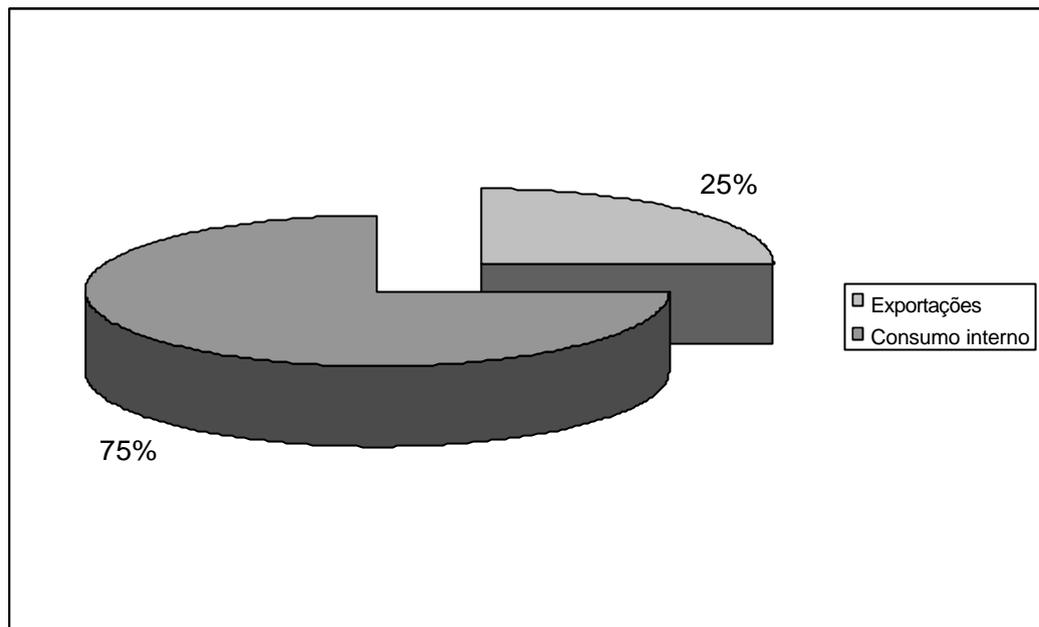
MT	66.331.766	1,79	39.004	2,1
PB	37.139.875	1,00		
BA	33.228.118	0,89		
DF	31.506.211	0,85		
SUB-TOTAL	3.182.914.942	85,71	1.914.834	99,6
OUTROS C/SIF	30.488.925	0,82	7.208	0,4
TOTAL C/SIF	3.213.403.867	86,53		
TOTAL S/SIF	500.281.207			
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>3.713.685.074</b>		<b>1.922.042</b>	

Fonte: Relatório anual ABEF (2004).

***De acordo com a ABEF (2004), o Brasil bateu recorde em 2003 na exportação de carnes. O setor respondeu por divisas de US\$ 4,1 bilhões, ou quase US\$ 1 bilhão a mais que no ano de 2002, o que correspondeu a um expressivo crescimento de 31%.***

Para se ter idéia da importância deste desempenho, basta dizer que as exportações do setor de carnes contribuíram com 17% do aumento de US\$ 5,8 bilhões nas exportações do agronegócio no ano de 2002, que também foi um recorde considerado histórico para o Brasil.

Apesar do aumento expressivo das vendas no exterior, o maior mercado do setor brasileiro de carnes ainda é o Brasil. No caso do frango, por exemplo, 75% da produção são negociados no mercado interno, como pode ser observado na Figura 3.



**Figura 3 – Destino da produção brasileira em 2003.**

Fonte: Relatório anual ABEF (2004).

A *performance* do Brasil em 2003 na exportação do produto foi obtida com qualidade, sanidade e agressividade comercial. No geral, a receita com as exportações passou de US\$ 1,4 bilhão em 2002 para US\$ 1,8 bilhão em 2003, com crescimento de 29%. Os embarques aumentaram no mesmo período, passando de 1.624 milhão para 1.922 milhão de toneladas, o que corresponde um crescimento de 20,6% (ABEF, 2004).

Convém lembrar que os exportadores brasileiros conquistaram 22 novos mercados em 2003 e ampliado para 122 à relação de clientes, entraram em 2004 com apenas oito países a menos na comparação com os Estados Unidos.

### **2.7.1 O Brasil no mercado mundial**

Em 2003 a produção mundial de carne de frango atingiu um montante de 7.843 milhões de toneladas, 4,3% a mais no que no ano de 2002. Uma média bem acima da mundial que manteve o Brasil como o terceiro maior produtor, como pode ser verificado na tabela 2.

TABELA 2 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNES DE FRANGOS

<b>PRINCIPAIS PAÍSES – 1999 – 2004**</b>						
<b>Mil toneladas</b>						
<b>Ano</b>	<b>EUA</b>	<b>CHINA</b>	<b>BRASIL</b>	<b>UE</b>	<b>MEXICO</b>	<b>MUNDO</b>
1999	13.367	8.550	5.526	6.614	1.784	47.554
2000	13.703	9.269	5.977	6.654	1.936	50.097
2001	14.033	9.278	6.736	6.822	2.067	51.765
2002	14.467	9.558	7.517	6.750	2.157	53.597
2003	14.696	10.000	7.843	4.466	2.297	53.913
2004**	15.226	10.000	8.235	6.695	2.460	55.622

Fonte: USDA/ABEF (2004).

\*\* Previsão

O Brasil encerrou o ano de 2003 com novos recordes e também como o líder no ranking mundial da exportação de carne de frango em receita cambial.

As vendas brasileiras também foram beneficiadas por problemas sanitários em países como a Alemanha, Bélgica, Holanda e China, que favoreceram um aumento dos embarques para países do Leste Europeu e do Oriente Médio, além do Japão. Mas o desempenho do ano de 2002 teria sido ainda melhor não fossem as barreiras protecionistas ainda enfrentadas pelos exportadores brasileiros, como o aumento de 15% para 75% na sobrecoxa sobre o corte de peito de frango salgado, pela União Européia e o sistemas de cotas da Rússia

## 2.7.2 Comportamento das vendas externas por segmento

As vendas externas de frango mostram exigências específicas em cada mercado. Pode-se observar as exportações brasileiras de acordo com a região geográfica do mercado consumidor (ABEF, 2004).

### ***Frango inteiro***

As vendas de frango inteiro, que corresponderam a 42,5% do volume de 2003 somaram 798 mil toneladas, com um incremento de 18,3% em relação aos anos anteriores. O crescimento cambial foi bem mais expressivo, de 36%, correspondendo a divisas de US\$ 617,2 milhões. O resultado foi um preço médio por tonelada US\$ 773, ou 15% acima do verificado em anos anteriores.

Os mercados foram:

Oriente Médio – aumentou suas encomendas em 22%, chegando a 550 mil toneladas e mantendo-se como o principal comprador;

África – As vendas brasileiras somaram-se 33 mil toneladas, ou 6% acima dos anos anteriores;

Ásia – a região ampliou em 42% as compras do frango brasileiro, com encomendas de 26,6 mil toneladas;

União Européia – as exportações brasileiras para a região tiveram um crescimento residual de 2%, ficando em 17 mil toneladas;

Mercosul – a retomada das vendas para a Argentina, no início de 2003, contribuíram para um desempenho relativo excepcional, com uma taxa de 1,121%. Foram embarcadas 6 mil toneladas. No final dos anos 80, antes das medidas protecionistas adotadas contra o produto brasileiro, a *performance* do volume embarcado em 2003 era realizada mensalmente;

Rússia – foi o destaque negativo entre os mercados de destino. A adoção do regime de cotas provocou uma redução de 38% nos embarques do produto brasileiro, que ficaram em 79 mil toneladas.

### ***Cortes de Frango***

De acordo com ABEF (2004), também nesse segmento que correspondeu a 58,5% do volume de vendas brasileiras de carne de frango, o crescimento relativo da receita superou o do volume. Enquanto os embarques foram de 1,124 milhão de toneladas, com incremento de 21,5%, em relação aos anos anteriores, a receita, de US\$ 1.092 milhão, foi 24% superior a do ano anterior. O preço médio por toneladas, de US\$ 972, representou um incremento de 2%.

Os mercados foram:

Ásia – maior comprador, ampliou em 26% suas encomendas. As exportações brasileiras somaram 433 mil toneladas para este destino;

União Européia – a exemplo do segmento de frango inteiro, as exportações brasileiras para aquela região tiveram um crescimento modesto de 2,6%, ficando em 268 mil toneladas;

África – foi o mercado que exibiu o segundo maior crescimento relativo nas compras: 69%, com encomendas de 75,5 mil toneladas;

Oriente Médio – as exportações brasileiras para a região somaram 43 mil toneladas, ou 18% a mais do que em anos anteriores;

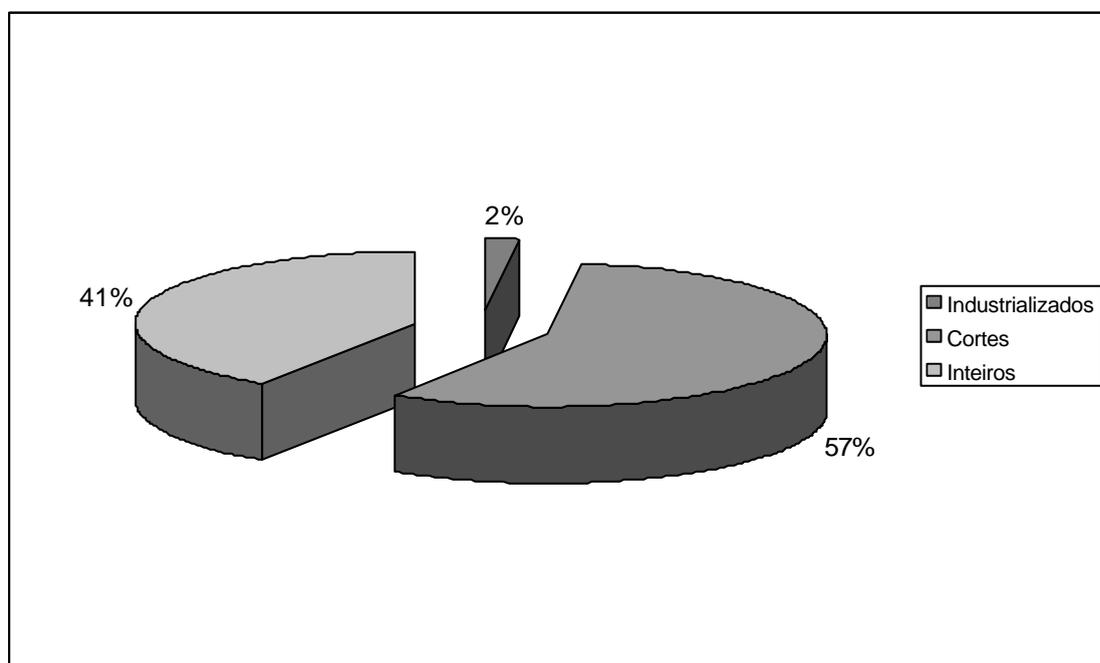
Mercosul – como o frango inteiro, teve o maior crescimento relativo em 2003, em função da retomada das vendas para a Argentina. As 1,9 mil toneladas embarcadas representaram um incremento de 734% sobre o ano anterior;

Rússia – da mesma forma que no outro segmento, o sistemas de cotas instituído pelo governo russo, provocou uma expressiva redução nas vendas brasileiras, de 27% sobre o ano anterior, correspondendo a 122 mil toneladas.

### ***Frango Industrializado***

O frango industrializado foi outro importante indicador do excepcional desempenho das exportações em 2003. A receita cambial neste segmento foi de US\$ 89.209 milhões, ou 54,4% a mais do que no ano de 2002. E os volumes somaram 37.730 toneladas, o que corresponde a um incremento de 51% sobre o resultado do ano anterior (ABEF, 2004).

A figura 4 demonstra as exportações brasileiras de carne de frango por segmento em 2003.



**Figura 4 – Exportações brasileiras de carne de frango por segmento em 2003.**

Fonte: ABEF (2004).

### **2.7.3 Vantagens competitivas**

*Para a ABEF (2004) o Brasil é o segundo maior produtor e exportador mundial de frangos, em volume, e o primeiro exportador mundial em receita cambial. Esta atividade representa o terceiro maior produto de exportação do agronegócio brasileiro. As condições de clima e meio ambiente são ideais para a criação. Toda a matéria prima necessária são produzidas aqui mesmo, como o milho e a soja.*

*O sistema integrado desenvolvido pelas agroindústrias, difundido nas áreas de produção, é o responsável pelas conquistas brasileiras. O modelo conciliou a eficiência produtiva de milhares de pequenos avicultores e a enorme capacidade de produção em escala e distribuição dos processadores de carne.*

*Os avicultores para que possam desenvolver suas atividades de forma mais correta possível, recebem orientações das indústrias para a construção e instalação de aviários e equipamentos, treinamento de manejo, ração balanceada, baseada em milho e soja, acompanhamento veterinário, entrega das aves para abate no prazo e pesos necessários e escalas de abates e tamanho das aves para diferentes mercados.*

*Este processo integrado garante um baixo custo de produção, tecnologia, qualidade e inovação no processo produtivo com rigoroso controle sanitário, empresas com certificação internacional e capacidade de adaptação em relação à demanda por produtos especiais exigidos pelo mercado comprador.*

*O desempenho dos produtores e da indústria tem apoio no reforço da engenharia genética, que, com sucesso, fez do frango o seu mais importante laboratório. É também pela genética que se programa o tipo de desejado, com o objetivo de render maiores porções de partes nobres, como peito, coxas e sobrecoxas.*

*As indústrias brasileiras contam com avançada tecnologia, que permite o controle automático de temperatura, umidade, fornecimento de água e ração, apropriando o coeficiente alimentar do frango. Incubadoras e nascedouros equipados eletronicamente permitem o controle de todo o desenvolvimento da ave.*

*Os abatedouros são altamente industrializados e as condições de higiene estão em perfeito acordo com as normas internacionais de qualidade e sanidade animal.*

*A alimentação dos frangos brasileiros despreza o cultural e predominante uso de farinhas animais e derivados lácteos, tão utilizados por outros países, utilizando componentes protéicos, energéticos e vitamínicos de origem vegetal. Produtos que venham a comprometer a qualidade do frango, jamais são utilizados.*

*A garantia do equilíbrio do processo, tanto no campo da saúde pública como nos aspectos de saúde animal, está na criação de instalações adequadas que respeitam as normas de bem estar animal em ambientes naturais controlados e na biossegurança, sem macular o meio ambiente.*

*Órgãos governamentais do Ministério da Agricultura – Serviço de Inspeção Federal – são responsáveis pela inspeção e controle sanitário dos produtos de origem animal e tem a missão de normatizar e supervisionar, por meio de legislação federal, medidas que assegurem um alto controle de sanidade avícola brasileira do frango brasileiro. O Brasil tem dois excelentes retratos da excelência na sanidade no setor avícola, um deles como sendo livres da doença de Newacastle em função da inexistência de casos nos últimos seis anos; e o outro é de nunca ter sido verificado qualquer foco da influenza aviária, que tanto atingiu outros países produtores e exportadores, inclusive os Estados unidos, no início deste ano de 2004.*

### **3 METODOLOGIA**

*A partir da fundamentação teórica, tornou-se possível operacionalizar o problema desta pesquisa, que consiste em identificar o nível de satisfação do Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento prestado as indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina.*

*Na fundamentação teórica procurou-se apresentar os pontos considerados relevantes na pesquisa em relação aos critérios de avaliação da qualidade do serviço apresentados por Giansi e Correa (1994, p. 91) e que foram considerados significativos para este estudo: atendimento/atmosfera; velocidade do atendimento; consistência; flexibilidade; competência; credibilidade/segurança; acesso. Este pesquisador acrescentou o critério satisfação.*

#### **3.1 Característica da pesquisa**

*Esta investigação tem um modelo de investigação que utiliza o método de estudo de caso, que permitiu estudar o problema com maior profundidade.*

O estudo de caso, conforme Yin (2001, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” O estudo de caso também beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

*A perspectiva da pesquisa é sincrônica, uma vez que analisou-se os critérios de avaliação da qualidade do serviço na percepção do cliente, em um período definido, sem levar em conta as alterações no tempo. Richardson (1986) refere-se a estes estudos como sendo de corte transversal, onde se coletam dados em um ponto do tempo, numa amostra selecionada, com o objetivo de descrever certa população neste determinado tempo. A coleta dos dados da pesquisa foi realizada no período de novembro de 2003.*

### **3.2 População**

*A pesquisa foi realizada nas indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina, num total de dezenove indústrias, como pode ser observado no quadro 1.*

<b>SIF MATADOURO DE AVES</b>		
<b>Classe</b>	<b>Indústria</b>	<b>Município</b>
104	SADIA S/A	Chapecó
466	PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A	Capinzal
576	SEARA ALIMENTOS S/A	Itapiranga
601	CHAPECÓ COMPANHIA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS	Xaxim
1798	COOPERATIVA CENTRAL OESTE CATARINENSE	Quilombo
3125	COOPERATIVA CENTRAL OESTE CATARINENSE	Maravilha
1155	AGROAVICOLA VENETO LTDA	Nova Veneza
2435	SEARA ALIMENTOS S/A	Jaraguá do Sul
2665	COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA UNIÃO DO OESTE LTDA.	Dionísio Cerqueira
4135	FRIGIRÍFICO RIO CERRO LTDA.	Jaraguá do Sul
4202	AGROFRANGO INDUSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.	Ipumirim
1084	OESTE AVES AGRO INDUSTRIAL LTDA.	Guatambu
4021	VILLA GERMANIA ALIMENTOS LTDA. EPP	Indaial
87	PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A	Videira
140	PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A	Herval D'Oeste
490	SEARA ALIMENTOS S/A	Seara
127	COMPANHIA JENSEN – AGRICULTURA INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Blumenau
2172	SEARA ALIMENTOS S/A	Forquilha
2252	FRIGORÍFICO SANTOS LTDA.	São José
	MACEDO KOERICH	São José

**Quadro 1 – Indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina.**

Fonte: Ministério da Agricultura, 2003.

*Das dezenove indústrias pesquisadas, somente doze devolveram os questionários preenchidos, correspondendo 63,1% do total, mas mesmo assim, a amostra é representativa para a pesquisa, porque as indústrias que deixaram de responder são filiais.*

### 3.3 Dados da pesquisa

*Os dados utilizados na pesquisa foram oriundos de fontes primárias, coletados através de e-mail, por não existirem na organização informações sobre os critérios selecionados para esta pesquisa.*

Para medir a percepção dos clientes sobre os serviços prestados pelo SIF do Ministério da Agricultura, utilizou-se a técnica de escalonamento, com escala de coerência interna do tipo Likert, que segundo Richardson (1989), escala é um *continuum* separado em unidades numéricas que pode ser aplicado para medir determinada propriedade de um objeto em relação às percepções dos critérios para medir o nível de satisfação do cliente.

*Segundo Good e Hatt (1977, p. 299) “as técnicas de escala se aplicam quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um contínuo”. São técnicas que podem transformar dados quantitativos em qualitativos, permitindo aplicar processos de mensuração e de análise estatística. Além disso, a técnica de coerência interna consiste em solicitar ao pesquisado que assinale, dentre um conjunto de alternativas, a resposta que mais reflete seus sentimentos em relação a cada afirmativa.*

*Para se aplicar a escala tipo Likert nesta pesquisa, foi elaborado um determinado número de afirmações e/ou questões consideradas importantes em relação a atitudes ou percepções dos pesquisados relacionadas direta ou indiretamente com os critérios que foram considerados significativos na avaliação de serviços.*

*As questões elaboradas foram baseadas na fundamentação teórica, a partir dos critérios de avaliação de qualidade de serviços de Ganesi e Correa (1994, p. 91), selecionados para a pesquisa. Para cada afirmativa foi relacionado um valor, os quais serviram de instrumento de avaliação aos pesquisados, conforme mostra o quadro 2.*

<b>1</b>	
<b>Muito insatisfeito</b>	
<b>Discordo totalmente</b>	

*Quadro 2 – Escala de valor para cada afirmativa.*

*A coleta dos dados foi realizada de 3 a 14 de novembro de 2003, pelo próprio pesquisador. Para facilitar a aplicação dos questionários, via e-mail, realizou-se um contato com a direção de cada indústria, enviando posteriormente o questionário.*

*O questionário foi composto de duas partes. A primeira constituiu-se de um conjunto de afirmativas relacionadas com a percepção referente aos critérios de avaliação da qualidade de serviços definidos para analisar o nível de satisfação dos clientes do SIF. A segunda parte, foi composta de perguntas abertas sobre as vantagens e desvantagens do SIF na indústria, bem como, um levantamento de sugestões ao Ministério da Agricultura sobre os serviços.*

*O questionário era auto-explicativo, contendo informações esclarecedoras. O pré-teste foi realizado com três indústrias, escolhidas aleatoriamente. Após o pré-teste realizou-se as modificações necessárias no questionário desenvolvendo-se a pesquisa, através da aplicação dos questionários nas indústrias.*

*Os dados coletados foram tratados através de técnicas de estatística simples para análise de estudos desta natureza e análise qualitativa. Segundo Triviños (1990, p. 133), no estudo de caso a “pesquisa quantitativa caracteriza-se fundamentalmente, do ponto de vista da medida dos dados” apresentados e pelo emprego de uma estatística simples, acompanhada de uma análise qualitativa.*

### **3.4 Limitações da pesquisa**

*Esta pesquisa teve como limitação em seu desenvolvimento, a falta de uma base de dados atualizada no Ministério da Agricultura, Delegacia do Estado de Santa Catarina, com informações atualizadas sobre a lotação de fiscais do SIF e dados das indústrias onde os mesmos desenvolvem suas atividades.*

*Outro fator que contribuiu para que um número significativo de indústrias não respondessem o questionário da pesquisa, foi o receio dos responsáveis, por ser o*

*mesmo, sobre um serviço público essencial as suas atividades industriais, mas mesmo assim, as unidades matrizes das indústrias avícolas responderam o questionário, exceto duas.*

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO**

*Para desenvolver a pesquisa sobre o nível de satisfação, na percepção dos clientes do Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura nas indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina, fez-se necessário conhecer o desenvolvimento da indústria avícola no Estado, bem como, o SIF. Neste capítulo é apresentado o resultado da pesquisa realizada no Serviço de Inspeção Federal, da Delegacia Federal de Agricultura de Santa Catarina.*

### **4.1 Análise dos critérios de avaliação de serviço**

*Apresenta-se neste item, a análise dos dados obtidos na primeira parte do questionário. Descreve-se as percepções dos pesquisados sobre os critérios de*

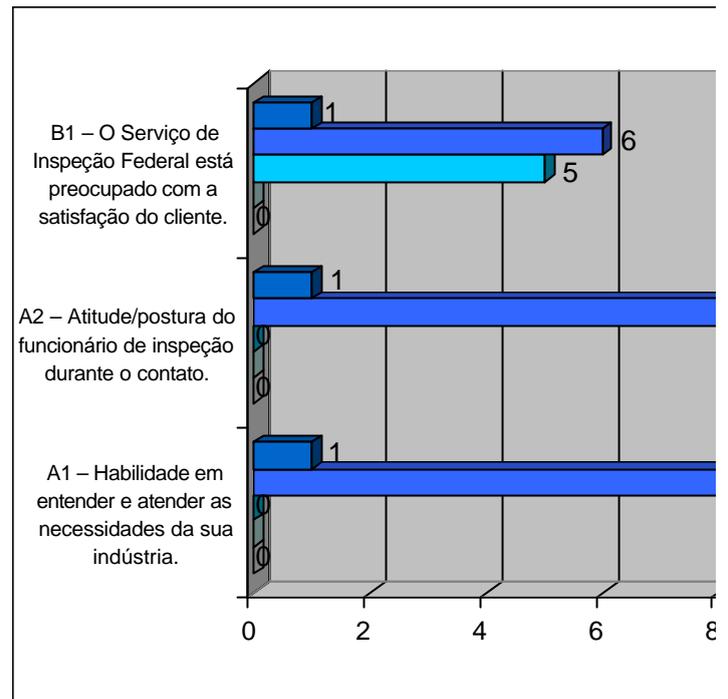
*avaliação da qualidade de serviços, segundo Giancesi e Correa (1994, p. 91), com base nas afirmativas que compõem o questionário.*

*As afirmativas estão agrupadas segundo os critérios de avaliação da qualidade de serviços: atendimento/atmosfera; velocidade do atendimento; consistência; flexibilidade; competência; credibilidade/segurança; acesso. Este pesquisador acrescentou o critério satisfação.*

*A análise das afirmativas é realizada através da verificação das áreas da escala onde estão inseridas as médias (em percentual) das respostas obtidas. As respostas são apresentadas dentro de um continuum que vai da caracterização negativa à caracterização positiva. A localização dos pontos médios situados na área de caracterização negativa, do ponto um (1) ao ponto dois(2) da escala indicam que a afirmação tem reflexo altamente negativo na satisfação do cliente. Do ponto dois (2) ao ponto três (3) indicam uma caracterização negativa média. Na área de caracterização positiva, as afirmações cujos pontos médios encontram-se do ponto três (3) ao ponto quatro (4) da escala, indicam uma caracterização positiva média, enquanto que do ponto quatro (4) ao ponto cinco (5), constata-se uma caracterização positiva alta na percepção da satisfação do cliente.*

#### **4.1.1 Atendimento/atmosfera**

*Este critério foi avaliado pelas afirmativas apresentadas na Figura 5 que identificam o critério atendimento/atmosfera.*



*Figura 5 - Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com o atendimento/atmosfera.*

**Fonte:** Questionário de pesquisa.

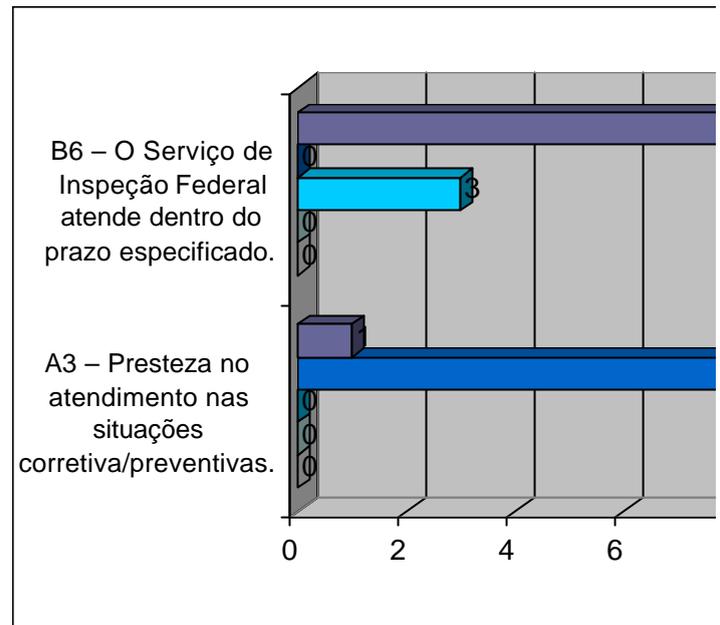
*Analisando a Figura 5, que demonstra a percepção dos pesquisados nas indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina, de acordo com as afirmativas que compõem o critério atendimento/atmosfera, constata-se que a percepção dos pesquisados (doze) se encontra na caracterização altamente positiva ao questionar como o cliente avalia o Serviço de Inspeção Federal no que diz respeito aos funcionários fiscais do SIF, quanto a habilidade dos funcionários em entender e atender as necessidades da indústria; a atitude/postura do funcionário de inspeção durante o contato, a percepção dos pesquisados demonstram que estão satisfeitos com o SIF. No entanto, quando a afirmativa é se o SIF está preocupado com a satisfação do cliente, observa-se que a percepção dos pesquisados encontram-se no nível positivo de satisfação (6 respostas), mas tem que ser considerado a*

*resposta “nem satisfeito/nem insatisfeito” que teve um número significativo de respostas (cinco), demonstrando um nível mediano de satisfação.*

#### **4.1.2 Velocidade de atendimento**

*A Figura 6 identifica as respostas dos pesquisados das indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina, de acordo com as afirmativas referentes ao critério velocidade de atendimento.*

*Analizando a Figura 6, pode-se observar uma caracterização positiva quanto a presteza no atendimento nas situações corretiva/preventiva, na percepção dos pesquisados sobre o SIF. No entanto, quanto à afirmativa se o SIF atende dentro do prazo especificado, constata-se uma concordância altamente positiva (nove respostas), mas não se pode deixar de considerar as três respostas no ponto 3 “nem concordo/nem discordo” na percepção dos pesquisados.*



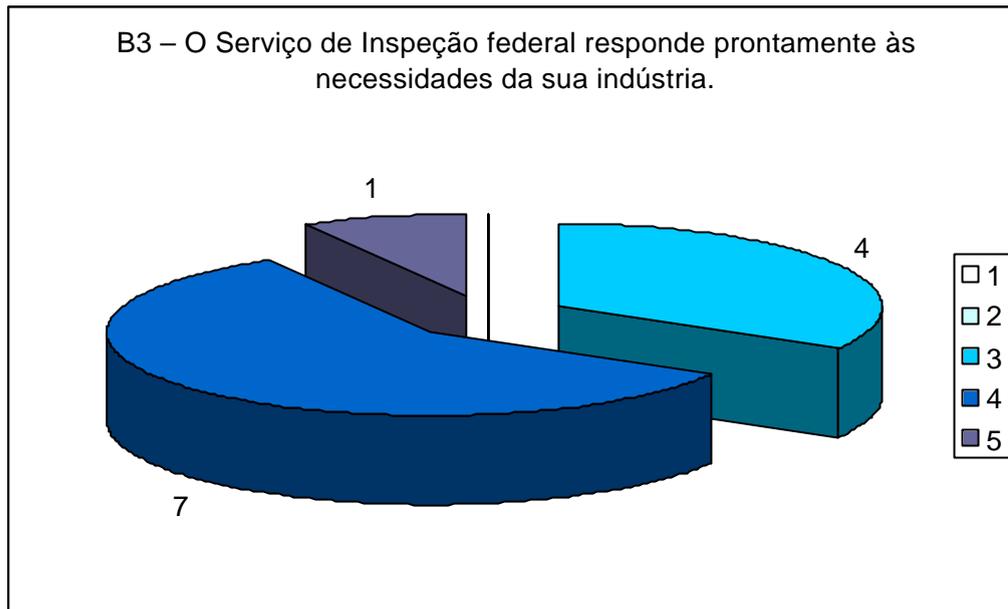
*Figura 6 - Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões que representam a velocidade no atendimento.*

**Fonte: Questionário de pesquisa.**

#### **4.1.3 Consistência**

*Este critério foi avaliado pela afirmativa apresentada na Figura 7.*

*Na afirmativa referente a se o SIF responde prontamente às necessidades da indústria, constata-se uma predominância de respostas “nem concordo/nem discordo (quatro respostas) e “concordo em parte” (sete), registrando-se uma caracterização medianamente positiva.*

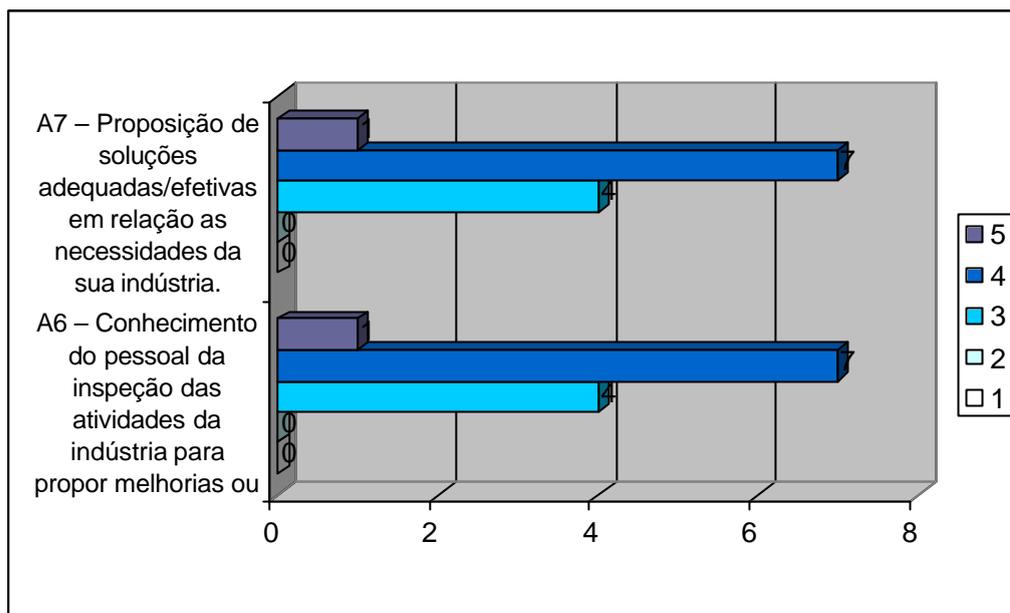


*Figura 7 - Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes a consistência.*  
**Fonte: Questionário de pesquisa.**

#### **4.1.4 Flexibilidade**

A Figura 8 apresenta as respostas dos pesquisados de acordo com as afirmativas referentes ao critério flexibilidade.

Na percepção dos pesquisados da indústria avícola do Estado de Santa Catarina quanto as afirmativas relacionadas ao critério flexibilidade, observa-se na Figura 10, a predominância do ponto 3 (quatro respostas de nem satisfeito/nem insatisfeito) e do ponto 4 (sete satisfeitos), representando uma caracterização medianamente positiva, tanto na afirmativa se o conhecimento do pessoal da inspeção das atividades da indústria para propor melhorias ou soluções, quanto na afirmativa se o pessoal do serviço de inspeção propõe soluções adequadas/efetivas em relação as necessidades da indústria.



*Figura 8 - Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes a flexibilidade.*  
**Fonte: Questionário de pesquisa.**

#### **4.1.5 Competência**

*A Figura 9 demonstra as respostas fornecidas pelos pesquisados da indústria avícola do Estado de Santa Catarina, as afirmativas relacionadas a competência dos funcionários fiscais do SIF.*

*Analisando a Figura 9, que demonstra a percepção dos pesquisados de acordo com as afirmativas que compõem o critério competência, observa-se que as respostas se encontram no ponto 4 e ponto 5 respectivamente, demonstrando uma predominância altamente positiva na percepção dos pesquisados, quanto ao preparo técnico dos profissionais, gerando satisfação nas indústrias avícolas.*

*Na afirmativa se o SIF está preocupado com a satisfação do cliente, a predominância situa-se entre o ponto 4 e ponto 5, demonstrando uma concordância altamente positiva na percepção dos pesquisados.*

No entanto, na afirmativa se o SIF investe em tecnologia de ponta, a percepção dos pesquisados se encontram, em sua totalidade, no ponto 3, “nem concordo/nem discordo”, observando-se que os pesquisados ou não querem se comprometer ou não têm conhecimento sobre o assunto.

Quando a afirmativa é se o SIF é um serviço competente, a percepção dos pesquisados é de concordância (nove respostas), representando uma característica altamente positiva, porém não se pode deixar de considerar as três respostas de “nem concordo/nem discordo” da afirmativa.

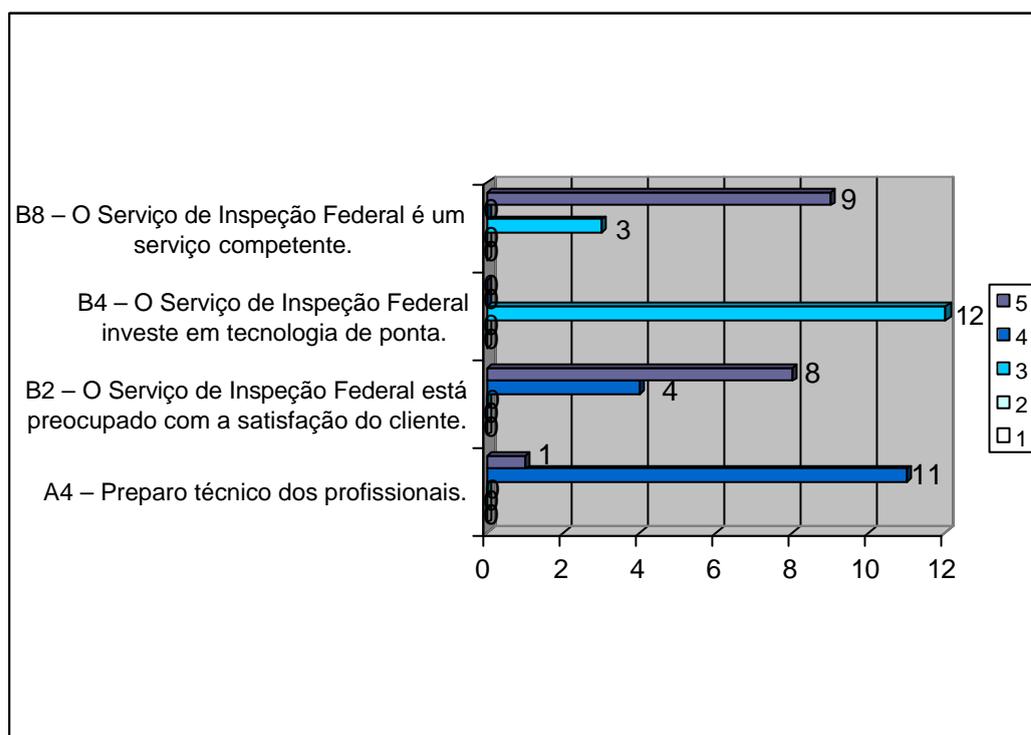


Figura 9 - Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes a competência.

Fonte: Questionário de pesquisa.

#### 4.1.6 Credibilidade/segurança

Este critério foi avaliado pelas afirmativas apresentadas na Figura 10, que demonstram a credibilidade/segurança do SIF.

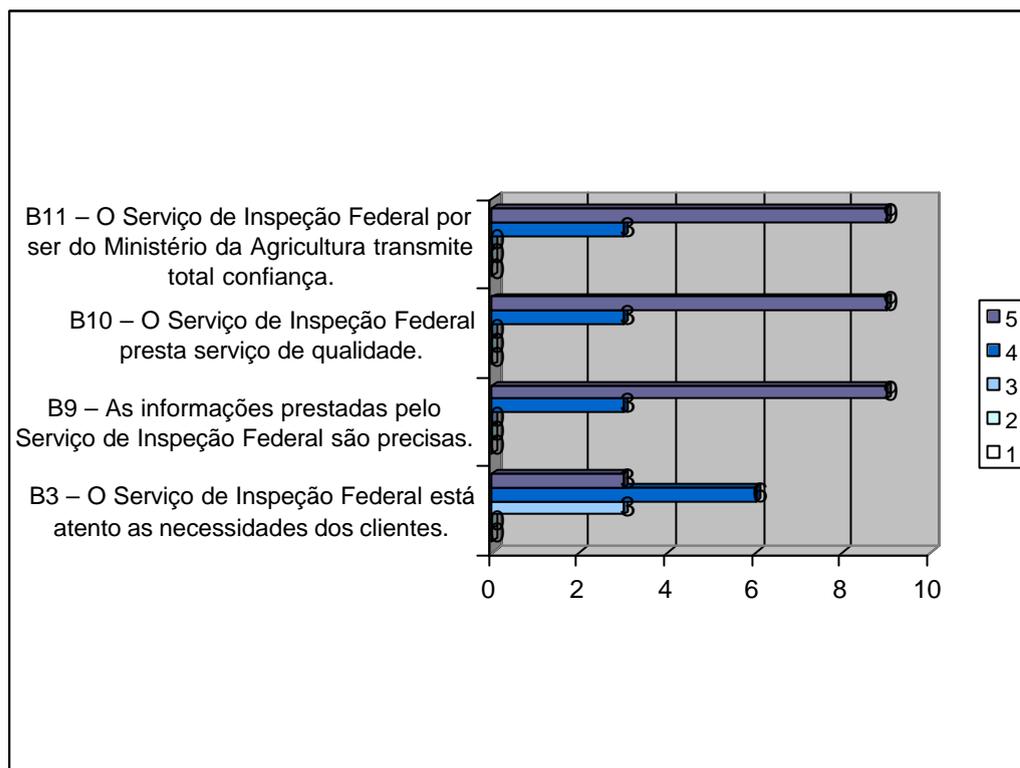


Figura 10 - Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes a credibilidade/segurança.  
Fonte: Questionário de pesquisa.

Analisando a Figura 10, a afirmativa sobre se o SIF está atento as necessidades dos clientes, constata-se que a percepção dos pesquisados se encontram predominantemente no ponto 4, que concordam em parte com a afirmativa (seis respostas), três respostas no ponto 3 (nem concordam/nem discordam) e ponto 5 (concordam totalmente), respectivamente, demonstrando uma caracterização medianamente e altamente positiva com os mesmos valores.

Ao que se refere as afirmativas se as informações prestadas pelo SIF são precisas, se o SIF presta um serviço de qualidade, e se o SIF por ser do Ministério da Agricultura transmite total confiança, a percepção dos pesquisados demonstram uma predominância altamente positiva de concordância quanto a qualidade, confiança e informações prestadas pelo SIF.

#### 4.1.7 Acesso

Este critério foi avaliado pelas questões apresentadas na Figura 11, que identificam as afirmativas referentes ao critério acesso.

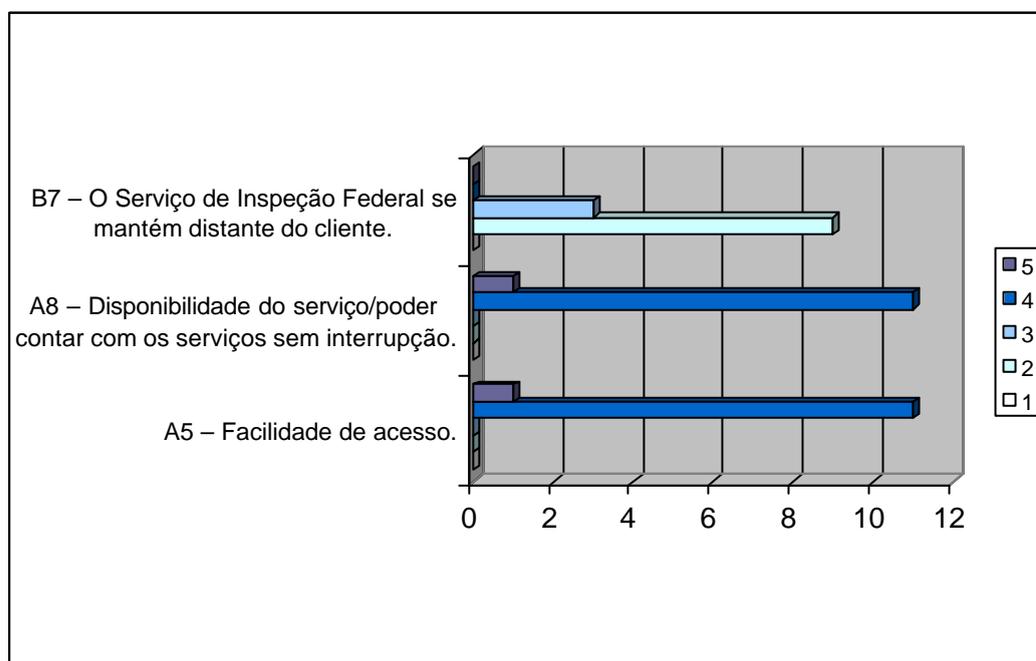


Figura 11 - Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes ao acesso.

Fonte: Questionário de pesquisa.

Na percepção dos pesquisados quanto às questões relacionadas ao critério acesso, observa-se na Figura 11 a predominância do ponto 4, caracterizando-se

*pela concordância altamente positiva nas questões referentes a facilidade de acesso e disponibilidade do serviço/poder contar com os serviços sem interrupção.*

*Na questão se o SIF se mantém distante do cliente, a resposta dos pesquisados foi de discordância, registrando-se uma caracterização medianamente negativa, demonstrando que o SIF não se mantém distante do cliente.*

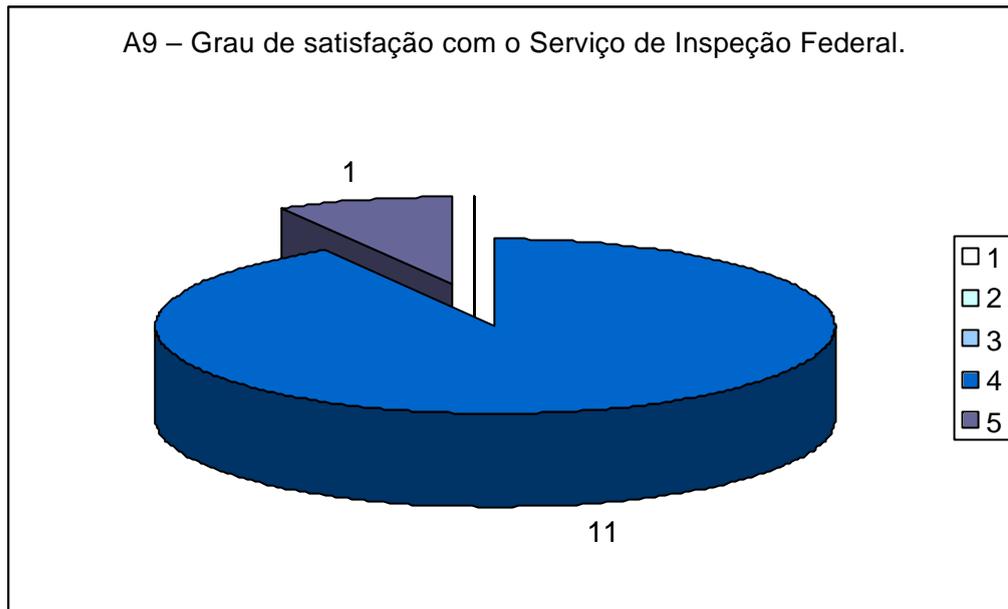
#### **4.1.8 Satisfação**

*Este critério foi acrescentado na avaliação dos serviços prestados pelo SIF nas indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina, por sintetizar a percepção dos pesquisados.*

*Observando-se o resultado desta afirmativa na Figura 12, constata-se que na percepção dos pesquisados o grau de satisfação com o SIF é satisfatório, caracterizando-se desta forma como um serviço altamente positivo.*

*Como define Kotler (1998) a satisfação é um indicador do nível de sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.*

*Esta definição deixa claro que a satisfação é uma função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o cliente estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o cliente estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito.*



*Figura 12 - Distribuição da percepção dos clientes pesquisados de acordo com as questões referentes ao acesso.*  
**Fonte: Questionário de pesquisa.**

## 4.2 Vantagens e desvantagens do SIF

*Na segunda parte do questionário as indústrias deveriam apresentar as vantagens e desvantagens provenientes do SIF.*

*Foram apresentadas como vantagens do SIF para a indústria, a credibilidade no mercado nacional e internacional, devido ao cumprimento da legislação vigente, assegurando a qualidade dos produtos, livres de doenças e contaminação. Outra vantagem é o aumento da lucratividade, uma vez que a os produtos são de qualidade.*

*Como desvantagem foi apresentada a “desigualdade na coerência entre as empresas, ou seja, as exigências são maiores, aumentando o custo de produção”.*

### **4.3 Sugestões apresentadas pelas indústrias**

*O questionário de pesquisa apresentou uma questão para que as indústrias apresentassem sugestões ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento sobre como o Serviço de Inspeção Federal poderia atender melhor as necessidades da sua indústria. Foram apresentadas algumas sugestões:*

*a) Reavaliação das legislações existentes, adequando-as a realidade;*

*b) contratação de funcionários;*

*c) oferecimento de cursos de aperfeiçoamento aos funcionários.*

*As sugestões são bastante relevantes. Os funcionários que as empresas citam são os fiscais do SIF.*

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

## 5.1 Conclusões

*Os resultados obtidos em pesquisas onde são consideradas as percepções dos pesquisados nem sempre são compatíveis com a visão que os administradores tem de sua organização. Por outro lado, é importante salientar que em uma pesquisa de satisfação de cliente não se propõe solucionar problemas internos de uma organização.*

*O desenvolvimento de pesquisa junto aos clientes do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina, com o objetivo de identificar os níveis de satisfação dos serviços prestados pelo Serviço de Inspeção Federal, na percepção dos clientes, permitiu a elaboração de análises relevantes, cujos resultados devem ser considerados pelo MAPA para o desenvolvimento de estratégias que visam a melhoria do atendimento a seus clientes.*

*Assim, partindo-se da análise dos critérios de avaliação da qualidade de serviços, preconizados por Gianesi e Correa (1996), para identificar a satisfação dos clientes, podemos concluir que, de acordo com a percepção da maioria dos pesquisados nas indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina, objeto deste estudo, no critério atendimento/atmosfera do SIF na indústria, tem uma média de satisfação muito positiva. Todavia o MAPA deve levar em consideração o número de respostas de “nem concordo/nem discordo” na afirmativa se “o SIF está preocupado com a satisfação do cliente”, uma vez que este resultado pode representar indiferença tanto do funcionário fiscal na prestação do serviço à indústria, como o contrário, a indiferença da indústria ao serviço prestado pelo funcionário fiscal do SIF.*

*Quanto ao critério velocidade de atendimento, na percepção dos pesquisados da indústria, existe presteza no atendimento em situações corretivas e preventivas por parte dos funcionários do SIF, bem como o atendimento dentro do prazo especificado. No entanto, merece ressalva a afirmativa se o SIF atende dentro do prazo especificado, que recebeu três respostas “nem concordo/nem discordo”.*

*Outro critério que merece destaque é a consistência no serviço. Quando é apresentada a afirmativa se o SIF responde prontamente às necessidades da indústria, a percepção dos pesquisados demonstra uma avaliação positiva média, com um número significativo de “nem concordo/nem discordo”, sugerindo-se ao MAPA, Delegacia Federal de Agricultura em Santa Catarina, voltar a avaliar ou acompanhar seus funcionários nas indústrias avícolas do Estado, para observar o que vem ocorrendo.*

*No critério flexibilidade, existe uma satisfação positiva média, na percepção dos pesquisados, porém o MAPA deverá dar atenção a este critério, uma vez que o resultado demonstra que os funcionários do SIF propõem em parte, melhorias ou soluções adequadas/efetivas as necessidades da indústria.*

*Quanto ao critério competência, mais uma vez constatou-se pontos que devem ser avaliados e considerados pelo MAPA de Santa Catarina. Na percepção dos pesquisados, os funcionários são profissionais com preparo técnico e que se preocupam com a satisfação do cliente. Todavia, para a maioria dos pesquisados, o SIF é um serviço competente, embora não investe em tecnologia de ponta. O investimento em tecnologia de ponta facilitaria e daria mais segurança ao SIF.*

*No critério credibilidade/segurança dos serviços prestados pelo SIF as indústrias avícolas acreditam na qualidade dos serviços, que as informações são precisas e que o SIF transmite total confiança, principalmente por ser um serviço do*

MAPA. Por outro lado, para as indústrias o SIF não está totalmente atento às necessidades dos clientes.

Outro critério considerado é o acesso ao SIF. Para as indústrias avícolas existe facilidade de acesso e disponibilidade do serviço, podendo-se contar com os serviços sem interrupção. O SIF se mantém perto do cliente, seus funcionários prestam serviço nas indústrias acompanhando o processo produtivo.

Um critério que foi acrescentado aos critérios apresentados por Giansi e Correa foi satisfação, por ser considerado importante, por sintetizar a satisfação dos clientes e por ter impacto direto sobre os resultados da indústria, notadamente na produtividade. Neste critério, constata-se que as indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina estão satisfeitas com os serviços prestados pelo SIF dentro das indústrias.

O SIF tem impacto direto nas indústrias avícolas no Estado de Santa Catarina, por ser um serviço tangível, uma vez que, se o funcionário não estiver no local de prestação do serviço, o cliente, no caso a indústria avícola, terá prejuízos incalculáveis, não podendo comercializar seu produto.

Como destacam os pesquisados, o produto das indústrias só tem credibilidade no mercado nacional e internacional se tiverem o carimbo do SIF, que demonstra o cumprimento da legislação vigente, a qualidade dos produtos e com isto o aumento da comercialização e de lucratividade.

Por isto, os funcionários do SIF são importantes no processo produtivo das indústrias alimentícias, devendo se manter atualizados quanto à legislação nacional e internacional, serem criativos e capazes de tomarem decisões. Neste sentido, entende-se que o serviço público deve passar a considerar a possibilidade de competir por seus clientes.

*Para os pesquisados deveria haver mais contratação de funcionários fiscais, bem como, o oferecimento de capacitação técnica contínua.*

*No momento em que o governo federal passa por um processo de reestruturação, a contratação de novos funcionários ainda é objeto em análise, mesmo sendo sabedor das dificuldades de que os órgãos públicos, de uma maneira geral vêm sofrendo.*

*Buscando alternativas para tentar sanar esta deficiência, procura fazer parcerias com empresas, prefeituras, associações e cooperativas no sentido de atender momentaneamente esta lacuna com a criação de instrumentos juridicamente compatíveis, como Acordo de Cooperação Técnica.*

*O Acordo de Cooperação Técnica objetiva capacitar profissionais – médicos veterinários – para atuarem de acordo com a legislação vigente, dentro dos serviços de Inspeção Federal.*

*Como a sociedade, cada vez mais vem se organizando, as associações como cooperativas vem crescendo de forma ordenada em todo o interior do Estado de Santa Catarina, em parcerias com as prefeituras e através de convênios com o governo, criam estabelecimentos que necessitam de profissionais que auxiliam no desenvolvimento das mesmas, a capacitação e o acompanhamento destes em suas atividades é de responsabilidade do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.*

*A política de contratação de novos funcionários deve ser uma constante no governo, para que se possa constantemente renovar o quadro de funcionários, oferecendo subsídios técnicos suficientes às indústrias, bem como, obter da sociedade a confiabilidade em todos os sentidos, principalmente a garantia de uma boa alimentação a todo cidadão.*

*Numa análise geral, tendo em vista os objetivos propostos, pode-se concluir que as indústrias avícolas estudadas, ao manifestarem suas percepções sobre os critérios de avaliação da qualidade de serviços, demonstram a necessidade da Delegacia Federal de Agricultura em Santa Catarina, o MAPA em valorizar os funcionários do SIF no sentido de mantê-los preparados e equipados para a prestação do serviço com qualidade.*

## **5.2 Recomendações**

***A importância que o cliente do SIF tem na execução do serviço prestado pode ser observado no papel que as indústrias agropecuárias tem na economia brasileira. Por isso, sugerimos ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento***

- criar e manter arquivos contendo dados estatísticos atualizados da produção de alimentos no Estado de Santa Catarina;***
- manter controle do cadastro de todas as indústrias avícolas do Estado de Santa Catarina,***
- desenvolver política que busque informações precisas da satisfação do cliente, não apenas das indústrias avícolas, mas de todas as indústrias ao qual presta serviços.***

*A contemporaneidade do tema pesquisado justifica a elaboração de novas pesquisas, tanto ao que se refere aos clientes do MAPA, como o de controle e produção de alimentos.*

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **Total quality service.** Seminário Internacional, 9 abr. 1992. Apostila.

\_\_\_\_\_, BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a qualidade competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.

ALVES, R. C. **Análise dos elementos caracterizadores da qualidade percebidos pelos clientes na prestação de serviços de empresa de telecomunicações.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS – ABEF. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. **Relatório anual 2003.** São Paulo, 2004.

BARUFFALDI, R.; OLIVEIRA, M. N. **Fundamentos de tecnologia de alimentos.** São Paulo: Atheneu, 1998 – v.3.

BASTESON, J. E. G.; HOFFMAN, D. K. **Marketing de serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

BJUR & CARAVANTES. **Reengenharia ou readministração: do fútil aos processos de mudança.** Porto Alegre: AGE, 1995.

BOONE, L.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CARR, D. K.; LITTMAN, I. D. **Excelência nos serviços públicos: Gestão da Qualidade Total na década de 90.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CHURCHILL, G. Jr.; PETTER, J. P. **Marketing criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

CZINKOTA, M. R. *et.al.* **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, S.R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

**GOOD, W. J.; HATT, P. K.** *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1977.

GOMES, R. N. **Pensamento da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2003.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico**: para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1999.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros Editores, 2002.

MOLLER, C. **Através do lado humano da qualidade:** maximizando a qualidade de produtos e serviços do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing:** relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

NISKIER, A. **Qualidade do ensino:** a grande meta. São Paulo: LTR, 1996.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo:** a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total na prática:** implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PENZ JUNIDA, A. M., PENZ, G. L. **Frango: alimento nutricionalmente diferenciado. Aves & Ovos**, v. 18, p. 26-30, 2002-2003.

PETERS, T. **Prosperando no caos.** São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. **Marketing conceitos e estratégias.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

QUEVEDO, A., ANTUNES, R. **Fiscais de qualidade. Avicultura Industrial**, v. 94, n. 6, p. 49-51, 2003.

REIS, L. F. S.; OLIVEIRA, J. F. **Como estabelecer as bases de qualidade e encontrar os clientes com os serviços prestados.** São Paulo: Érica, 1997.

**RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.**

**ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.**

SARAIVA, L. A., CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 59-77, mar./abr. 2000.

SHOLTES, P. R. **Times da qualidade:** como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços:** uma abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1990.**

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**WHITELEY, R. A empresa totalmente voltada para o cliente. Rio de Janeiro: Campos, 1992.**

ZEMKE, R.; SCHAAF, D. **A nova estratégia de marketing:** atendimento ao cliente. São Paulo: Harbra. 1991.

ZUNIGA, M. K. H.; URDAN, A. T. Satisfação do cliente com serviços de assistência técnica automobilística e lealdade dele ao fabricante. **Encontro anual da**

**associação brasileira dos programas de pós-graduação em administração.** Rio de Janeiro, ANPAD, 2000. CD-ROM.

## *APÊNDICE*

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
CENTRO TECNOLÓGICO – CTC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PESQUISA: SERVIÇO DE INSPEÇÃO FEDERAL: NÍVEL DE  
SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

## APRESENTAÇÃO

Senhor Diretor(a),

*Este questionário faz parte de uma pesquisa de conclusão do curso de Mestrado em Engenharia da Produção – UFSC e tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos clientes, pelos serviços prestados pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, inspeção permanente na indústria avícola. Portanto, a sua participação é fundamental. Assim, gostaríamos que, com sua costumeira cordialidade, respondesse este questionário.*

*Asseguro o compromisso com o sigilo e a ética neste trabalho, respeitando a privacidade de cada participante.*

*Suas respostas são sumamente importantes e solicitamos a devolução do mesmo no prazo de 3 (três) dias, ao responsável por esta pesquisa.*

*Na certeza de sua colaboração, antecipadamente agradecemos.*

IVAN AGUIAR

### **PARTE I**

*Apresentamos uma série de itens que se referem aos serviços prestados pelo Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e para cada item você deve assinalar na escala de 1 a 5 o que melhor expresse sua opinião.*

1	2	3	4	5
Muito	Insatisfeito	Nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

<i>insatisfeito</i>		<i>Nem insatisfeito</i>		
---------------------	--	-------------------------	--	--

<i>Como você avalia o SERVIÇO DE INSPEÇÃO FEDERAL no que diz respeito ao pessoal do serviço</i>	<i>ESCALA</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>1 Habilidade em entender e atender as necessidades da indústria.</i>					
<i>2 Atitude/postura do funcionário de inspeção durante o contato.</i>					
<i>3 Presteza no atendimento nas situações corretiva/preventiva.</i>					
<i>4 Preparo técnico dos profissionais.</i>					
<i>5 Facilidade de acesso.</i>					
<i>6 Conhecimento do pessoal da inspeção das atividades da indústria para propor melhorias ou soluções.</i>					
<i>7 Proposição de soluções adequadas/efetivas em relação as necessidades da sua indústria.</i>					
<i>8 Disponibilidade do serviço/poder contar com os serviços sem interrupção.</i>					
<i>9 Grau de satisfação com o Serviço de Inspeção Federal.</i>					

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem concordo Nem discordo</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Concordo totalmente</i>

	<i>ESCALA</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>1 O Serviço de Inspeção Federal está preocupado com a satisfação do cliente.</i>					
<i>2 O Serviço de Inspeção Federal tem um corpo técnico qualificado.</i>					
<i>3 O Serviço de Inspeção Federal está atento as necessidades dos clientes.</i>					
<i>4 O Serviço de Inspeção Federal investe em tecnologia de ponta.</i>					

	<i>ESCALA</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>5 O Serviço de Inspeção Federal responde prontamente às necessidades da sua indústria.</i>					

6 O Serviço de Inspeção Federal atende dentro do prazo especificado.					
7 O Serviço de Inspeção Federal se mantém distante do cliente.					
8 O Serviço de Inspeção Federal é um serviço competente.					
9 As informações prestadas pelo Serviço de Inspeção Federal são precisas.					
10 O Serviço de Inspeção Federal presta serviço de qualidade.					
11 O Serviço de Inspeção Federal por ser do Ministério da Agricultura transmite total confiança.					

**PARTE II**

1 Quais as vantagens para a indústria provenientes do Serviço de Inspeção Federal?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 Quais as desvantagens para a indústria provenientes do Serviço de Inspeção Federal?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3 Você gostaria de dar alguma sugestão ao Ministério da Agricultura sobre os serviços que ele poderia oferecer para atender melhor as necessidades da sua indústria.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*MUITO OBRIGADO*