

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DO PROGRAMA  
BRASIL EMPREENDEDOR EM CURITIBA/PR**

**FRANCISCO LUIZ ELACHE**

**Porto Alegre, 2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**QUALIDADE DO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DO PROGRAMA**  
**BRASIL EMPREENDEDOR EM CURITIBA/PR**

**FRANCISCO LUIZ ELACHE**

**Orientador: Professora Dr<sup>a</sup>. Carla S. ten Caten**

**Banca Examinadora:**

**Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.**

**Prof<sup>a</sup>. Irene Haydeé Costas, Dr<sup>a</sup>.**

**Prof<sup>a</sup>. Joana Paulin Romanowski, Dr<sup>a</sup>.**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como**  
**requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade**  
**Profissionalizante – Ênfase em Gerência de Serviços**

**Porto Alegre, 2003**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carla S. ten Caten**

Orientadora  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof<sup>a</sup>. Helena Beatriz Bettella Cybis**

Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.**  
UFSC

---

**Prof<sup>a</sup>. Irene Haydeé Costas, Dr<sup>a</sup>.**  
FACINTER – Faculdade Internacional de Curitiba

---

**Prof<sup>a</sup>. Joana Paulin Romanowski, Dr<sup>a</sup>.**  
FACINTER – Faculdade Internacional de Curitiba

À minha esposa, Sirléia, e aos meus filhos, André e Alessandro, pelo incentivo. À minha mãe, Lourice, pelo exemplo de dignidade e perseverança.

### **Agradecimentos**

À minha esposa e filhos;

À minha mãe e irmãos;

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Carla S. ten Caten;

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Ângela Danilevicz;

Aos meus professores do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFRGS;

Aos amigos da Sala do Empreendedor de Curitiba;

Aos colegas da Equipe de Estudos de Operações de Crédito do Banco do Brasil;

À Superintendência Regional do Banco do Brasil;

Aos professores da FACINTER, Santa Maria, Sérgio Centa e Mary.

“Pedi e dar-se-vos-á; buscai e encontrareis; batei, e abrir-se-vos-á”.

Mateus 7:7

“Em tudo somos atribulados, mas não angustiados; perplexos, mas não desanimados”.

2º Coríntios 4:8

## RESUMO

A presente dissertação trata da qualidade do atendimento aos clientes do Programa Brasil Empreendedor em Curitiba/PR. O Programa Brasil Empreendedor presta apoio financeiro ao micro e pequeno empresário, financiando recursos a juros menores que os do mercado e oferecendo facilidades de pagamento. Envolve o esforço conjunto de três setores da sociedade: o setor governamental (primeiro setor) – representado pelo Ministério do Trabalho e emprego e Banco do Brasil; o setor privado (segundo setor) – representado pelo SEBRAE e por micro e pequenos empreendedores, clientes do Programa Brasil Empreendedor; e o setor de responsabilidade social corporativa (terceiro setor) representado pelo Centro Cape – Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor – instituição de caráter não governamental. A Fundação Banco do Brasil também participa dessa parceria. Os recursos do Programa Brasil Empreendedor vêm do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador. O objetivo geral deste trabalho é avaliar a satisfação em relação à qualidade dos serviços de crédito a micro e pequenos empresários do Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito do PROGER Empresarial Urbano, por meio de pesquisa de satisfação dos clientes, considerando todos os processos, do primeiro contato com o cliente ao pós-crédito. Tem como fundamentação teórica o incentivo à micro e pequena empresa por parte do Governo Federal, apresentando o funcionamento do Programa Brasil Empreendedor, suas linhas de crédito, e itens não financiáveis. Pelo fato de o Programa atender a empreendedores, apresenta-se também a fundamentação teórica sobre empreendedorismo, oportunidade e plano de negócios; *marketing* empresarial, *marketing* institucional, *marketing* social, responsabilidade social e cidadania corporativa; *marketing* de serviços, seu papel e escopo e *marketing mix*; *marketing* financeiro, produtos financeiros, os 4Ps aplicados ao setor financeiro e estratégia de *marketing* de relacionamento para produtos e serviços financeiros; e finalizando a parte teórica, o terceiro setor. Como método de pesquisa, foi feita a pesquisa de *marketing*, classificada como descritiva, que utilizou uma técnica padronizada de coleta de dados, descrevendo as características da população (clientes do Programa Brasil Empreendedor) em relação ao problema de pesquisa, descrevendo a situação de mercado. Com base nos dados obtidos, observou-se que, em relação à qualidade do atendimento no primeiro contato, a maioria considera “bom” os esclarecimentos recebidos; o tempo de atendimento e a cortesia são considerados pela maioria como “muito bom”. Quanto à qualidade do atendimento após o primeiro contato, a maioria considera o tempo de liberação do financiamento, exigência de documentação, facilidade de entendimento do formulário e respostas a informações técnicas ou financeiras como sendo “bom”. As opiniões sobre a qualidade do treinamento demonstram que, entre os clientes que participaram do curso “Viabilidade de negócios”, a maioria o considerou “bom”. Foi também pesquisado sobre a opinião dos clientes em relação à qualidade do crédito obtido e qualidade dos benefícios obtidos com o projeto; no geral, a percepção dos clientes entrevistados, com relação à qualidade dos serviços, tendeu a “bom”.

Palavras-chave: Programa Brasil Empreendedor; satisfação do cliente; *marketing*; empreendedorismo; micro e pequena empresa.

## ABSTRACT

This dissertation is about the assistance quality for clients of the Program "Brasil Empreendedor" in Curitiba/PR. This Program provides financial aid to small business workers, financing the required resources and providing smaller interests than those offered by the market and offering payment facilities. It involves the joint effort of three sectors of the society: the government sector (first sector) – represented by the Work Department and "Banco do Brasil"; the private sector (second sector) – represented by SEBRAE and by the small business workers, clients of the Program "Brasil Empreendedor"; and the social responsibility corporative sector (third sector) represented by the Cape Center – Training and Support Center to Enterprisers – a not governmental institution. The "Banco do Brasil" Foundation also participates in this partnership. The resources for the Program "Brasil Empreendedor" come from the FAT - Worker Assistance Fund. The general goal of this work is to evaluate the quality satisfaction regarding the credit services for small business workers of the Program, in the PROGER Urban Managerial credit line, by means of clients' satisfaction research, considering all the processes, from the first contact with the client to the post-credit. It has as theoretical foundation the incentive to small companies by the Federal Government, introducing the operation of the Program "Brasil Empreendedor", their credit lines, and not financiable items. Once the Program was designed to attend entrepreneurs, it also introduces the theoretical foundation on Business planning, opportunities in general; *managerial marketing*, *institutional marketing*, *social marketing*, social responsibility and corporative citizenship; *services marketing*, its function and scope and *marketing mix*; *financial marketing*, financial products, the 4Ps applied to the relationship *marketing* strategy and financial sector for products and financial services; and concluding the theoretical part, the third sector. As a research method, the marketing research was performed, classified as descriptive, which used a data collection standardized technique, describing the population characteristics (Program "Brasil Empreendedor" clients) regarding the research problem, describing the market situation. Based on the data obtained, it was observed that, in regards to the quality of first-contact service, the majority consider that the explanations received are 'good', service time and courtesy are considered by the majority as 'very good'. As for service quality after the first contact, the majority consider the release time of financing, demand of documentation, ease with which the form is understood and answers to technical or financial information as being 'good'. Opinions about training quality show that, amongst customers that took part in the course 'Business viability', the majority considered it 'good'. Research was also carried out about customers' opinion relating to the quality of credit received and quality of the benefits obtained with the project; in general, the perception of the customers interviewed, in relation to service quality, tended towards 'good'."

Key words: Program "Brasil Empreendedor"; satisfaction of clients; *marketing*; entrepreneurship; small business.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: COMPOSTO DE <i>MARKETING</i> INSTITUCIONAL .....	64
FIGURA 2: COMPOSTO DE <i>MARKETING</i> .....	65
FIGURA 3: A DIMENSÃO RESULTADO .....	74
FIGURA 4: HÁ QUANTO TEMPO RECEBEU O FINANCIAMENTO .....	104
FIGURA 5: VALOR DO FINANCIAMENTO .....	104
FIGURA 6: FINALIDADE DA UTILIZAÇÃO DO CRÉDITO .....	105
FIGURA 7: ATUAÇÃO PRINCIPAL DA EMPRESA .....	105
FIGURA 8: PORTE DA EMPRESA .....	106
FIGURA 9: A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO E OS EMPREGOS.....	106
FIGURA 10: ONDE FORAM OBTIDAS AS PRIMEIRAS INFORMAÇÕES.....	107
FIGURA 11: ACOMPANHAMENTO NA ELABORAÇÃO DO PROJETO .....	108
FIGURA 12: ACOMPANHAMENTO NA ELABORAÇÃO DO PROJETO - DESCONSIDERANDO “SEM RESPOSTA” .....	108
FIGURA 13: ESCLARECIMENTOS RECEBIDOS .....	109
FIGURA 14: TEMPO DE ATENDIMENTO .....	110
FIGURA 15: CORTESIA DO ATENDIMENTO .....	111
FIGURA 16: TEMPO DE LIBERAÇÃO DO FINANCIAMENTO .....	113
FIGURA 17: EXIGÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO .....	114
FIGURA 18: FACILIDADE DE ENTENDIMENTO DO FORMULÁRIO .....	115
FIGURA 19: RESPOSTAS A INFORMAÇÕES TÉCNICAS OU FINANCEIRAS .....	116
FIGURA 20: RESPOSTAS A INFORMAÇÕES TÉCNICAS OU FINANCEIRAS - DESCONSIDERANDO “SEM RESPOSTA” .....	117
FIGURA 21: VISITAS DE ACOMPANHAMENTO .....	118

FIGURA 22: VISITAS DE ACOMPANHAMENTO – DESCONSIDERANDO “SEM RESPOSTA” .....	118
FIGURA 23: CONTEÚDO DO CURSO .....	120
FIGURA 24: CONTEÚDO DO CURSO– DESCONSIDERANDO “SEM RESPOSTA” .....	121
FIGURA 25: APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS .....	122
FIGURA 26: APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS – DESCONSIDERANDO “SEM RESPOSTA” .....	122
FIGURA 27: VALOR RECEBIDO .....	123
FIGURA 28: GARANTIAS EXIGIDAS .....	124
FIGURA 29: VALOR DAS PARCELAS EM RELAÇÃO À CAPACIDADE DE PAGAMENTO .....	125
FIGURA 30: PRAZO DO FINANCIAMENTO .....	126
FIGURA 31: AUMENTO DO FATURAMENTO .....	128
FIGURA 32: REDUÇÃO DOS CUSTOS .....	129
FIGURA 33: CONQUISTA DE NOVOS CLIENTES.....	130
FIGURA 34: RETENÇÃO DE CLIENTES TRADICIONAIS .....	131
FIGURA 35: GERAÇÃO OU MANUTENÇÃO DE EMPREGOS .....	132
FIGURA 36: PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X VALOR .....	151
FIGURA 37: PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X ATUAÇÃO PRINCIPAL .....	152
FIGURA 38: PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X PORTE DA EMPRESA .....	153
FIGURA 39: PORTE X TEMPO PARA LIBERAÇÃO .....	154
FIGURA 40: PORTE X EXIGÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO .....	155
FIGURA 41: PORTE X PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS .....	156
FIGURA 42: PORTE X ORIENTAÇÕES RECEBIDAS .....	157

FIGURA 43: PORTE X VISITAS DE ACOMPANHAMENTO .....	158
FIGURA 44: ATUAÇÃO PRINCIPAL X TEMPO PARA LIBERAÇÃO .....	159
FIGURA 45: ATUAÇÃO PRINCIPAL X EXIGÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO .....	160
FIGURA 46: ATUAÇÃO PRINCIPAL X ENTENDIMENTO DOS FORMULÁRIOS ....	161
FIGURA 47: ATUAÇÃO PRINCIPAL X ORIENTAÇÕES RECEBIDAS .....	162
FIGURA 48: ATUAÇÃO PRINCIPAL X VISITAS DE ACOMPANHAMENTO .....	163
FIGURA 49: VALOR DO FINANCIAMENTO X GARANTIAS EXIGIDAS .....	164
FIGURA 50: VALOR DO FINANCIAMENTO X VALOR DAS PARCELAS.....	165
FIGURA 51: FINALIDADE X VALOR RECEBIDO .....	166
FIGURA 52: FINALIDADE X GARANTIAS EXIGIDAS .....	167
FIGURA 53: FINALIDADE X VALOR DAS PARCELAS .....	168
FIGURA 54: ATUAÇÃO PRINCIPAL X AUMENTO DE FATURAMENTO .....	169
FIGURA 55: ATUAÇÃO PRINCIPAL X REDUÇÃO DE CUSTOS.....	170
FIGURA 56: ATUAÇÃO PRINCIPAL X GERAÇÃO OU MANUTENÇÃO DE EMPREGOS .....	171
FIGURA 57: ATUAÇÃO PRINCIPAL X CONQUISTA DE CLIENTES.....	172
FIGURA 58: ATUAÇÃO PRINCIPAL X RETENÇÃO DE CLIENTES .....	173
FIGURA 59: PORTE DA EMPRESA X AUMENTO DO FATURAMENTO .....	174
FIGURA 60: PORTE DA EMPRESA X REDUÇÃO DE CUSTOS .....	175
FIGURA 61: PORTE DA EMPRESA X CONQUISTA DE CLIENTES .....	176
FIGURA 62: PORTE DA EMPRESA X GERAÇÃO OU MANUTENÇÃO DE EMPREGOS .....	177
FIGURA 63: PORTE DA EMPRESA X RETENÇÃO DE CLIENTES .....	178
FIGURA 64: ACOMPANHAMENTO X ORIENTAÇÕES RECEBIDAS.....	179
FIGURA 64: PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X ESCLARECIMENTOS .....	180

FIGURA 65: PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X TEMPO DE ATENDIMENTO .....181

FIGURA 66: PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X CORTESIA NO ATENDIMENTO .....182

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	O PROCESSO EMPREENDEDOR .....	47
TABELA 2:	PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE SERVIÇOS.....	78
TABELA 3:	O MODELO DE TRÊS ESTÁGIOS .....	83
TABELA 4:	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS FINANCEIROS .....	87
TABELA 5:	OS 4 PS APLICADOS AO SETOR FINANCEIRO .....	89
TABELA 6:	ESCLARECIMENTOS RECEBIDOS.....	109
TABELA 7:	TEMPO DO ATENDIMENTO .....	110
TABELA 8:	CORTESIA DO ATENDIMENTO .....	111
TABELA 9:	TEMPO DE LIBERAÇÃO DO FINANCIAMENTO .....	113
TABELA 10:	EXIGÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO .....	114
TABELA 11:	FACILIDADE DE ENTENDIMENTO DO FORMULÁRIO .....	115
TABELA 12:	RESPOSTAS A INFORMAÇÕES TÉCNICAS OU FINANCEIRAS.....	116
TABELA 13:	VISITAS DE ACOMPANHAMENTO .....	117
TABELA 14:	CONTEÚDO DO CURSO .....	120
TABELA 15:	APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS.....	122
TABELA 16:	VALOR RECEBIDO .....	123
TABELA 17:	GARANTIAS EXIGIDAS .....	124
TABELA 18:	VALOR DAS PARCELAS EM RELAÇÃO À CAPACIDADE DE PAGAMENTO .....	125
TABELA 19:	PRAZO DO FINANCIAMENTO .....	126
TABELA 20:	AUMENTO DO FATURAMENTO .....	128
TABELA 21:	REDUÇÃO DE CUSTOS .....	129
TABELA 22:	CONQUISTA DE NOVOS CLIENTES .....	130

TABELA 23:	RETENÇÃO DE CLIENTES TRADICIONAIS .....	131
TABELA 24:	GERAÇÃO OU MANUTENÇÃO DE EMPREGOS .....	132
TABELA 25:	PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X VALOR .....	150
TABELA 26:	PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X ATUAÇÃO PRINCIPAL .....	151
TABELA 27:	PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X PORTE DA EMPRESA .....	153
TABELA 28:	PORTE X TEMPO PARA LIBERAÇÃO .....	154
TABELA 29:	PORTE X EXIGÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO .....	155
TABELA 30:	PORTE X PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS .....	156
TABELA 31:	PORTE X ORIENTAÇÕES RECEBIDAS.....	157
TABELA 32:	PORTE X VISITAS DE ACOMPANHAMENTO .....	158
TABELA 33:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X TEMPO PARA LIBERAÇÃO .....	159
TABELA 34:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X EXIGÊNCIA DE DOCUMENTAÇÃO .....	160
TABELA 35:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X ENTENDIMENTO DOS FORMULÁRIOS ..	161
TABELA 36:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X ORIENTAÇÕES RECEBIDAS .....	162
TABELA 37:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X VISITAS DE ACOMPANHAMENTO .....	163
TABELA 38:	VALOR DO FINANCIAMENTO X GARANTIAS EXIGIDAS .....	164
TABELA 39:	VALOR DO FINANCIAMENTO X VALOR DAS PARCELAS.....	165
TABELA 40:	FINALIDADE X VALOR RECEBIDO .....	166
TABELA 41:	FINALIDADE X GARANTIAS EXIGIDAS .....	167
TABELA 42:	FINALIDADE X VALOR DAS PARCELAS .....	168
TABELA 43:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X AUMENTO DE FATURAMENTO .....	169
TABELA 44:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X REDUÇÃO DOS CUSTOS .....	170
TABELA 45:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X GERAÇÃO OU MANUTENÇÃO DE EMPREGOS .....	171
TABELA 46:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X CONQUISTA DE CLIENTES .....	172

TABELA 47:	ATUAÇÃO PRINCIPAL X RETENÇÃO DE CLIENTES .....	173
TABELA 48:	PORTE DA EMPRESA X AUMENTO DO FATURAMENTO .....	174
TABELA 49:	PORTE DA EMPRESA X REDUÇÃO DOS CUSTOS .....	175
TABELA 50:	PORTE DA EMPRESA X CONQUISTA DE CLIENTES .....	176
TABELA 51:	PORTE DA EMPRESA X GERAÇÃO OU MANUTENÇÃO DE EMPREGOS .....	177
TABELA 52:	PORTE DA EMPRESA X RETENÇÃO DE CLIENTES .....	178
TABELA 53:	ACOMPANHAMENTO X ORIENTAÇÕES RECEBIDAS.....	179
TABELA 54:	PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X ESCLARECIMENTOS NO PRIMEIRO CONTATO .....	180
TABELA 55:	PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X TEMPO DE ATENDIMENTO .....	181
TABELA 56:	PRIMEIRAS INFORMAÇÕES X CORTESIA DO ATENDIMENTO .....	182

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
1.1	TEMA E OBJETIVOS .....	21
1.1.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>22</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>22</b>
1.2	JUSTIFICATIVA DO TEMA E OBJETIVOS .....	23
1.3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
1.3.1	<b>Quanto à natureza .....</b>	<b>25</b>
1.3.2	<b>Quanto à abordagem do problema .....</b>	<b>25</b>
1.3.3	<b>Quanto aos objetivos .....</b>	<b>26</b>
1.3.4	<b>Quanto aos procedimentos .....</b>	<b>26</b>
1.4	ESTRUTURA .....	27
1.5	LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	28
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>29</b>
2.1	IMPORTÂNCIA DO INCENTIVO À MICRO E PEQUENA EMPRESA .....	29
2.1.1	<b>Programas do Governo Brasileiro .....</b>	<b>32</b>
2.2	PROGRAMA BRASIL EMPREENDEDOR .....	33
2.2.1	<b>Linhas de Crédito .....</b>	<b>38</b>
2.2.2	<b>Itens não financiáveis .....</b>	<b>41</b>
2.3	EMPREENDEDORISMO .....	42
2.3.1	<b>Oportunidade .....</b>	<b>47</b>
2.3.2	<b>Plano de negócios .....</b>	<b>48</b>
2.4	<i>MARKETING</i> EMPRESARIAL .....	51
2.5	<i>MARKETING</i> INSTITUCIONAL .....	57

2.5.1	<b>Marketing Social</b>	67
2.5.2	<b>Responsabilidade Social</b>	69
2.5.2.1	Cidadania Corporativa	70
2.6	<b>MARKETING DE SERVIÇOS</b>	72
2.6.1	<b>O papel e o escopo do marketing de serviços</b>	78
2.6.2	<b>Marketing Mix</b>	81
2.7	<b>MARKETING FINANCEIRO</b>	84
2.7.1	<b>Produtos financeiros</b>	87
2.7.2	<b>Os 4 Ps aplicados ao setor financeiro</b>	88
2.7.3	<b>Estratégia de marketing de relacionamento para produtos e serviços financeiros</b>	90
2.8	<b>TERCEIRO SETOR</b>	91
3	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	95
3.1	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b>	95
3.2	<b>DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS</b>	96
3.2.1	<b>Objetivo geral</b>	96
3.2.2	<b>Objetivos específicos</b>	96
3.3	<b>TIPO DE PESQUISA</b>	96
3.4	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	97
3.4.1	<b>Fase qualitativa</b>	97
3.4.2	<b>Fase quantitativa</b>	98
3.5	<b>MÉTODOS DE COLETA DE DADOS</b>	100
3.5.1	<b>Tipo de amostragem</b>	100
3.5.2	<b>Determinação do tamanho da amostra</b>	100
3.6	<b>PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS</b>	102

<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	104
4.1	A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO PRIMEIRO CONTATO .....	108
4.2	A QUALIDADE DO ATENDIMENTO APÓS O PRIMEIRO CONTATO .....	112
4.3	QUALIDADE DO TREINAMENTO .....	119
4.4	QUALIDADE DO CRÉDITO OBTIDO .....	123
4.5	QUALIDADE DOS BENEFÍCIOS OBTIDOS COM O PROJETO .....	127
4.6	PROPOSTAS DE MELHORIAS BASEADAS NOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	133
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	137
5.1	CONCLUSÕES .....	137
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	141
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	143
	<b>APÊNDICES</b> .....	145

# 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história dos povos, a dominação político-econômica de alguns países sobre os demais marcou profundas desigualdades sociais. O Feudalismo (séculos V a XV) e o Mercantilismo (séculos XVI a XVIII) foram exemplos históricos de centralização de poder político, riqueza econômica e desigualdades sociais entre as nações. O Mercantilismo pregava a acumulação de riquezas, particularmente através da exploração do ouro e da prata oriundos de outros continentes. Baseava-se essencialmente em vantagens trazidas pelo comércio internacional aos povos que dispunham dos recursos da navegação, como Portugal, Espanha, Inglaterra, Holanda e França. Os países mercantilistas acumularam riquezas suficientes para financiar o advento da Revolução Industrial.

A Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX) representou um novo marco histórico nas economias e nas relações sociais das nações européias. O comércio internacional deixava de ser a única forma de acumular riquezas e a indústria assumia papel fundamental na economia dos países europeus. A Revolução Industrial começou na Inglaterra e expandiu-se pela França e Alemanha. Mais tarde, nos EUA.

Agora, no limiar do novo século, segundo Cobra (2001, p. 5-6), afirma-se definitivamente a Era dos Serviços. O setor de serviços representa a maior parte da Renda Nacional Bruta dos países, sejam eles mais ou menos desenvolvidos. Cobra comenta que: “No Brasil, observa-se que a participação dos Serviços na composição do Produto Interno Bruto tem crescido e, em 1995, representava cerca de 57,6% do mesmo”. O setor de manufaturas ainda é muito importante para as economias mundiais, pois o desenvolvimento de novas tecnologias propicia ganhos de qualidade e produtividade em produtos e serviços. No entanto, a alta competitividade no setor de manufatura torna *commodities* boa parte dos produtos, ou seja, esses produtos podem ser fabricados por várias empresas e encontrados facilmente no

mercado. Contudo, ainda que dois ou mais produtos possam ser caracterizados como *commodities*, os clientes poderão ter níveis de satisfação diferenciados em relação a cada um desses produtos. Quer dizer, os produtos podem ser parecidos, mas os serviços de atendimento e de pós-venda, por exemplo, poderão fazer a diferença para os clientes, na medida em que eles percebam valor nesses processos. Albrecht (1998, p. 29) se refere a esses momentos como “horas da verdade”, em que cada funcionário de serviço é, de um certo modo, um administrador:

Cada um deles controla o resultado da hora da verdade exercendo controle sobre seu próprio comportamento em relação ao cliente. Se o pessoal de serviço for apático, desagradável, inamistoso, frio, distante ou pouco cooperativo, suas horas da verdade estarão indo ‘para o brejo’ velozmente. Se for ativo, agradável, caloroso, amistososo, cooperativo e usar de iniciativa para resolver o problema do cliente, então suas horas da verdade serão brilhantes, e o cliente tenderá a generalizar essas experiências criando uma boa imagem geral de serviço.

É possível agregar valor com mais facilidade a produtos que apresentem parcela maior de serviços, podendo até tratar-se de um serviço puro - um produto terá maior ou menor parcela de serviços de acordo com a sua intangibilidade. Daí a importância do segmento de serviços para a economia.

Este trabalho enfoca os serviços de crédito a micro e pequenos empreendedores, através de um estudo de caso do Banco do Brasil S.A.<sup>1</sup> Cabe ao Banco do Brasil, como agente do governo federal, disponibilizar as linhas de crédito oferecidas pelos programas oficiais a micro e pequenos empresários. Contudo, o Banco do Brasil não trabalha sozinho para esse fim.

Dentre as instituições parceiras do Programa Brasil Empreendedor, destaca-se o Instituto Centro-Cape – Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor – instituição de

---

<sup>1</sup> Cobra (2001, p. 244), apresenta uma relação dos 50 maiores bancos da América Latina. No topo está o Banco do Brasil, com ativo total de 80.244,10 milhões de dólares, patrimônio líquido de 4.182,30 milhões de dólares e lucro/patrimônio de 10,4%, seguido pela Caixa Econômica Federal e o Bradesco.

caráter não governamental, criada a partir de uma parceria entre o Mão de Minas, SEBRAE e GTZ (Cooperação Técnica Alemã). A presença do Instituto Centro-Cape evidencia as disparidades sócio-econômicas existentes entre os países desenvolvidos da Europa e os chamados países emergentes, como é o caso do Brasil. O objetivo desta organização não governamental não é simplesmente dar recursos, mas mostrar a importância do espírito empreendedor e da responsabilidade social no seio da sociedade. E isso deve começar no micro ambiente, nas micro e pequenas organizações. O espírito empreendedor, aliado à correta utilização dos recursos disponíveis – a riqueza intelectual do povo, tecnologia e recursos naturais – é o que diferencia os povos desenvolvidos dos demais. Como visto anteriormente, a Alemanha não tardou em alinhar-se ao movimento da Revolução Industrial, iniciado na Inglaterra. A derrota da Alemanha na segunda grande guerra mundial arruinou a sua economia, mas não tirou de seu povo os seus valores maiores – a consciência do empreendedorismo e a riqueza intelectual. O mesmo aconteceu com a Inglaterra, França e outros países da Europa, cujas economias estavam debilitadas ao término da guerra. O Japão também sofreu as mesmas mazelas. É bem verdade que os EUA auxiliaram esses países com ajuda financeira – como o Plano Marshal, por exemplo. Contudo, não fosse a riqueza intelectual e o espírito empreendedor desses povos, de nada valeriam os recursos americanos.

O fortalecimento do espírito empreendedor e da riqueza intelectual do povo brasileiro são condições essenciais para que se possa mudar o cenário do país. A riqueza de um povo não se limita à formação do cidadão nos ensinos fundamental, médio e superior. Vai além dos caminhos acadêmicos, e percorre os campos profissional e empresarial. Riqueza intelectual não se adquire somente nas escolas, mas também nas organizações, sejam elas governamentais, privadas ou não governamentais, as chamadas organizações do terceiro setor. De certo modo, as organizações são a continuidade da escola. Nesse sentido, elas assumem a responsabilidade social de agregar o conhecimento complementar necessário à formação

plena do cidadão.

O cidadão do mercado de trabalho é aquele capaz de entender a organização como um todo. Saberá agir e decidir com foco na missão e nas metas da empresa, na satisfação de seus clientes e em sua própria realização profissional.

### 1.1 TEMA E OBJETIVOS

Os Serviços de Crédito do Programa Brasil Empreendedor, destinado a micro e pequenos empresários e viabilizado através da parceria entre governo federal, setor privado e organizações não governamentais (ONGs), constitui o tema deste trabalho. Trata-se de um estudo de caso da linha de crédito PROGER Urbano Empresarial – Micro e Pequenos Empresários - Programa de Geração de Renda e Emprego –, que conta com a parceria do Ministério do Trabalho e do Emprego; Banco do Brasil; Centro Cape – Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor (ONG); e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa.

O Programa Brasil Empreendedor envolve o esforço conjunto de três setores da sociedade: (a) O “Setor Governamental”, chamado de “Primeiro Setor” - representado através do Ministério do Trabalho e do Emprego e Banco do Brasil; (b) O “Setor Privado”, chamado de “Segundo Setor”, representado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - e por micro e pequenos empreendedores, que são os clientes do Programa Brasil Empreendedor; (c) O “Setor de Responsabilidade Social Corporativa”, chamado de “Terceiro Setor”, através do Centro Cape - Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor, instituição esta de caráter não governamental. A Fundação Banco do Brasil também participa dessa parceria. Os recursos do Programa Brasil Empreendedor vêm do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador, cuja gestão cabe ao Ministério do Trabalho e do Emprego.

### 1.1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar a satisfação em relação à qualidade dos serviços de crédito a micro e pequenos empresários do Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito PROGER Urbano Empresarial, na cidade de Curitiba, por meio de pesquisa de satisfação dos clientes, considerando todos os processos, ou seja, do primeiro contato do cliente ao pós-crédito.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Descrever o programa governamental Brasil Empreendedor, a sua importância sócio-econômica, as linhas de crédito oferecidas, o seu público-alvo, os juros praticados, a origem dos recursos e a importância do Banco do Brasil no programa Brasil Empreendedor;
- Apresentar, sucintamente, a estrutura organizacional do Centro-Cape, Banco do Brasil e Sebrae e suas respectivas funções dentro da parceria do Programa Brasil Empreendedor;
- Apresentar uma base teórica sobre: (a) Empreendedorismo e a importância de o Brasil promover programas voltados ao Empreendedorismo; (b) *Marketing* Empresarial (ou *Marketing* Tradicional); (c) *Marketing* Institucional; (d) *Marketing* de Serviços; (e) Terceiro Setor;
- Desenvolver pesquisa para avaliar o nível de satisfação do cliente do Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito do PROGER Urbano Empresarial. A pesquisa deverá abranger a percepção do cliente em relação à qualidade de todos os processos do atendimento, desde o primeiro contato com o programa até o pós-crédito.
- Propor melhorias baseadas nos resultados da pesquisa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA E DOS OBJETIVOS

Muito se questiona sobre as razões pelas quais o Brasil, que possui dimensões continentais e riquezas naturais abundantes, encontra dificuldades em promover o seu desenvolvimento econômico-social e melhorar indicadores como nível de emprego, distribuição de renda, renda *per capita*, mortalidade infantil e nível de alfabetização. Fatores histórico-culturais, como os descritos nos “Comentários Iniciais”, podem ajudar no entendimento dessa questão.

No Brasil, as ações dos últimos governos voltaram-se basicamente à estabilidade da inflação e da moeda, e, também, ao combate do déficit público. Sucessivos planos econômicos foram implementados com esses objetivos. Questões como as reformas tributária, agrária, política e judiciária ainda estão por resolver.

No entanto, o governo Fernando Henrique Cardoso lançou um programa chamado “Brasil Empreendedor”, cujo objetivo é disponibilizar recursos a novos micro e pequenos empreendedores, além de recursos para expansão e modernização tecnológica de micro e pequenas empresas já existentes no mercado. Quanto ao aspecto sócio-econômico do Programa Brasil Empreendedor, percebe-se a intenção do governo em: (a) atrair o segmento informal da economia para a formalidade, propiciando o aumento da receita tributária e melhor controle sobre os números da economia; (b) disponibilizar recursos aos empreendedores que continuam na informalidade em razão da baixa lucratividade de seus negócios. Para esses empreendedores, migrar para a formalidade seria inviabilizar os negócios; (c) incentivar a criação de novas micro e pequenas empresas; (d) fortalecer as micro e pequenas empresas já existentes; (e) gerar novos empregos na economia.

Assim, o “Programa Brasil Empreendedor” tem a finalidade de orientar, treinar, disponibilizar recursos e acompanhar os micro e pequenos empreendedores.

Verificar como os clientes do Programa Brasil Empreendedor percebem a qualidade dos serviços recebidos ao longo de todo o processo é fundamental para a permanência do programa. Acompanhar a satisfação desses clientes em relação aos serviços prestados torna-se ainda mais importante, não só por tratar-se de recursos públicos subsidiados pelo governo federal, mas também pelo fato de os clientes do programa não terem a prerrogativa de escolher outro fornecedor para esse tipo de serviço, já que os custos financeiros dos recursos seriam bem maiores se tomados a bancos privados.

Diferentemente da desconirmação negativa percebida com a aquisição de um bem ou serviço quaisquer, os serviços de crédito de recursos do governo federal mexem com sonhos e projetos pessoais, que poderão marcar profundamente a vida das pessoas envolvidas. Em razão disso e também pelo fato de desejarem um bem valioso – o dinheiro - de propriedade pública, esses clientes são submetidos a rigorosos processos. Assim, o acompanhamento da satisfação desses clientes torna-se muito importante. Eles poderão, por exemplo, mostrar-se satisfeitos quanto ao custo financeiro do bem – dinheiro. Contudo, poderão ter outra percepção quanto aos procedimentos a que foram submetidos durante todo o processo, quanto às orientações recebidas com relação aos riscos envolvidos no negócio, quanto ao tempo que levou para a liberação do financiamento, etc.

Medir a Satisfação dos Clientes do Programa Brasil Empreendedor significa medir a capacidade de o governo federal fidelizar esses clientes, reduzindo os seus custos com revisão de estratégias de desenvolvimento, perdas de recursos investidos e redirecionamento de novos recursos públicos. A fidelização dos clientes tomadores de recursos do governo federal tende a criar as condições necessárias para viabilizar o crescimento contínuo da economia a custos menores. Para que uma empresa “ganhe hoje e no futuro”, precisa pensar no equilíbrio entre lucros de curto prazo e investimentos em pessoas, tecnologia e satisfação dos clientes. Para o governo federal não é diferente. A eficácia de sua gestão dependerá da correta aplicação dos

recursos disponíveis; portanto, do retorno social que os investimentos desses recursos trarão.

Assim, micro e pequenos empreendedores deverão ser capazes de desenvolver o seu plano de negócio, determinar a sua viabilidade, e ter conhecimentos básicos de finanças e *marketing*. Desse modo, suas chances em permanecer no mercado aumentam significativamente, evitando o desperdício de recursos públicos, projetos empresariais fracassados e empregos perdidos. Ao permanecer no mercado, esses empreendedores tendem a demandar créditos para expansão e inovação tecnológicas. Então, tornam-se clientes fiéis, cumpridores de seus compromissos financeiros, e que geram prosperidade.

Finalmente, empreendedores de sucesso tendem a ser copiados, o que suscita a possibilidade de uma cadeia de crescimento continuado, desde que mantidos os recursos públicos para micro e pequenos empresários. Nesse sentido, o *marketing* boca-a-boca irá se encarregar de levar novos interessados à fonte dos recursos públicos.

### 1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se da seguinte forma:

#### **1.3.1 Quanto à natureza**

Trata-se de pesquisa aplicada porque, de acordo com Ribeiro (2001), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

#### **1.3.2 Quanto à abordagem do problema**

É uma pesquisa quantitativa porque traduz em números as opiniões e informações dos clientes do Programa Brasil Empreendedor. Utiliza a porcentagem como indicador de

satisfação.

### **1.3.3 Quanto aos objetivos**

Trata-se de pesquisa descritiva pois, de acordo com Ribeiro(2001) “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Utilizará o questionário como técnica padronizada de coleta de dados.

### **1.3.4 Quanto aos procedimentos**

A pesquisa bibliográfica é fundamental para fornecer embasamento teórico para o levantamento de dados junto às pessoas, no caso, os clientes do Programa Brasil Empreendedor.

Este trabalho foi elaborado conforme as seguintes etapas:

- A revisão bibliográfica versando sobre literatura pertinente ao tema, a qual constitui o capítulo 2 do trabalho.

- Definição dos indicadores de qualidade para elaboração do questionário. Tais indicadores foram selecionados conforme informações presentes no referencial teórico e no *focus group* realizado com os funcionários da sala do empreendedor.

- Elaborou-se o instrumento de coleta de dados (questionário), o qual foi aplicado aos clientes do Programa Brasil Empreendedor. O capítulo 3 deste trabalho apresenta com detalhes todo o processo de elaboração e aplicação do questionário.

- A seguir procedeu-se à tabulação e análise dos resultados, com o que foi possível elaborar algumas propostas de melhorias para melhor satisfazer os clientes.

- Por último, foram elaboradas as conclusões.

## 1.4 ESTRUTURA

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos.

No item 1, apresenta-se a introdução, onde são apresentados o tema, objetivos, justificativa, metodologia da pesquisa, estrutura do trabalho e limitações.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, ou seja, toda a pesquisa bibliográfica sobre: a importância do incentivo à micro e pequena empresa, os programas do Governo Brasileiro, em especial, o Programa Brasil Empreendedor. Na sequência discorre-se sobre empreendedorismo, *marketing* empresarial, *marketing* institucional, dentro do qual apresenta-se o *marketing* social, responsabilidade social e cidadania corporativa. Ainda no capítulo 2, apresenta-se o *marketing* de serviços, *marketing* financeiro e terceiro setor.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia da pesquisa, que contém a definição do problema, determinação dos objetivos, tipo de pesquisa, métodos de coleta de dados e procedimento da coleta de dados.

O capítulo 4 discorre sobre a análise dos resultados da pesquisa, sendo subdividido de acordo com as subdivisões do instrumento de coleta de dados (questionário apresentado no apêndice) conforme segue: a qualidade do atendimento no primeiro contato, a qualidade do atendimento após o primeiro contato, qualidade do treinamento, qualidade do crédito obtido e qualidade dos benefícios obtidos com o projeto. No final do capítulo 4, são apresentadas propostas de melhorias baseadas nos resultados da pesquisa.

O item 5 apresenta as considerações finais, subdivida em conclusões e recomendações.

Ao final do trabalho constam as referências e os apêndices.

## 1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho não tem a finalidade de medir a eficácia do Programa Brasil Empreendedor, o que exigiria o levantamento de dados antes e pós-programa e o conhecimento prévio das metas sócio-econômicas, como o aumento do número de micro e pequenas empresas e o aumento no número de empregos diretos e indiretos gerados.

A pesquisa pretende dar uma referência sobre o nível de satisfação dos clientes do Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito PROGER Urbano – micro e pequenas empresas. Assim, o Banco do Brasil e a Sala do Empreendedor, através do Centro Cape, poderão, promover pesquisa semelhante abrangendo uma amostra maior ou, até mesmo, todo o universo (censo).

A revisão bibliográfica não pretende esgotar a literatura sobre empreendedorismo, *marketing* empresarial, *marketing* institucional, *marketing* de serviços e Terceiro Setor.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 IMPORTÂNCIA DO INCENTIVO À MICRO E PEQUENA EMPRESA

Kotler (1997, p. 17), afirma que “O líder de uma nação tem de desenvolver uma visão, suas missões, as políticas e estruturas que irão orientar os esforços do dia -a-dia para fazer crescer a economia nacional”. Entretanto, entende-se que, da mesma forma como empresas aplicam conceitos e ferramentas de planejamento estratégico para projetar suas ações futuras, “os líderes nacionais devem aplicar conceitos e ferramentas estratégicas para guiar o desenvolvimento de sua nação”. No Brasil acontece uma desigualdade drástica na distribuição de rendimentos. Em 1990, segundo Kotler (1997, p. 19), a renda *per capita* era de 2.680 dólares.

Kotler (1997, p. 17), argumenta que “geralmente existe uma grande distância entre o que as autoridades governamentais estabelecem como políticas em nível nacional e o real funcionamento do sistema de negócios de um determinado local”. É preciso que as políticas nacionais sejam baseadas em uma profunda compreensão do real comportamento dos produtores, distribuidores e consumidores no mercado.

Kotler (1997, P.31), comenta que os responsáveis pelas políticas econômicas dos países estão tradicionalmente buscando aumentar a quantidade de bens e serviços produzidos pela nação. Entretanto, este tipo de pensamento pode significar que muitos desses estrategistas desconhecem fatores críticos para a saúde econômica do país a longo prazo.

Os quatro fatores que devem ser levados em conta na avaliação da riqueza de uma nação, segundo Kotler (1997, p. 31) são:

1. *Capital natural* – o valor da terra, da água, dos minerais, da madeira e de outros recursos naturais.
2. *Capital físico* – o valor das máquinas, prédios e obras públicas.
3. *Capital humano* – o valor produtivo de seu povo.

4. *Capital social* – o valor das famílias, comunidades e várias organizações que compõem a sociedade.

Um País que ignora ou deixa de implantar melhorias e investir em qualquer uma das áreas citadas acima está correndo o sério risco ter sua saúde econômica enfraquecida a longo prazo por conta de resultados imediatos. Kotler (1997, p. 31), argumenta que “o Banco Mundial recentemente redefiniu o cálculo da riqueza, incluindo nele os capitais natural, físico, humano e social de uma nação, alterando assim a classificação dos países segundo sua riqueza”.

Levando-se em consideração os graves problemas enfrentados pelas nações e as complexas forças envolvidas, os países devem decidir com clareza e realismo os objetivos que podem alcançar. O autor coloca ainda que “a criação de riqueza em uma nação, em grande parte, deveria ser tanto uma realidade física e um estado mental em que a sociedade é que possui o impulso e os meios para buscar uma vida melhor. Em qualquer nação, as pessoas aspiram a uma boa economia, uma boa sociedade e um bom processo político” (KOTLER, 1997, p. 31).

Na visão de Kotler, o principal objetivo de uma boa economia seria elevar o PIB (Produto Interno Bruto) *per capita*, estimulando o crescimento econômico, de forma a reduzir a pobreza e melhorar a qualidade de vida da população. De forma ampla, um padrão de crescimento econômico deve estar concentrado em elevar os “níveis de receita proveniente do trabalho, entre ‘grupos -alvo’ pobres, que constituem o segmento majoritário das populações”.

As nações devem buscar melhorar sua competitividade internacional, além de buscar o crescimento econômico. O que envolve um fortalecimento no acesso aos mercados globais, aos fluxos de capital e à transferência de tecnologia.

Internamente, é desejo das nações alcançar um alto nível de emprego e estabilidade dos preços, além de querer que todas as classes sociais tenham acesso a produtos e serviços de alta qualidade.

Sem um progresso econômico contínuo e sustentado no âmbito individual e da sociedade, o potencial humano não se verá realizado. Fica bem claro que ‘é preciso ter o suficiente para ser mais’. Aumentos de receita per capita, a eliminação de pobreza absoluta, maiores oportunidades de educação e emprego e menores desigualdades de receita constituem, portanto, as metas ‘necessárias’, muito embora insuficientes (KOTLER, 1997, p. 31).

Neste sentido, o Brasil está sendo capaz de visualizar um caminho, incentivando o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Segundo Kotler (1997, p. 276), a nível mundial, “os governos reconheceram o valor de se criar e promover um ambiente empresarial que incentive o surgimento e o crescimento de pequenas empresas”. São as pequenas empresas que fazem funcionar indústrias relacionadas e de apoio no *cluster*<sup>2</sup> industrial do país. O autor argumenta:

Quase todos os membros de um *cluster* industrial, particularmente as indústrias de apoio, são empresas de pequena e média escala. Essas pequenas e médias empresas: (1) criam oportunidades de emprego, (2) levam a capacidades tecnológicas especializadas, (3) fomentam o desenvolvimento industrial sistemático e equilibrado e (4) aceleram a transferência e a difusão da tecnologia.

Um estudo de David Birch revelou que 52 por cento de todos os novos empregos nos Estados Unidos foram criados por empresas com vinte ou menos funcionários. Um estudo da Small Business Administration concluiu que as empresas desse tamanho geram cerca de 63 por cento dos novos empregos nas áreas rurais (KOTLER, 1997, p. 276).

Além disso, para desenvolver novos negócios é fundamental que haja um contexto econômico e pessoas habilitadas para operar. Portanto, para aumentar o desenvolvimento de pequenas empresas, é preciso ter provisão de créditos, provisão de treinamento e provisão de serviços (KOTLER, 1997, p. 276).

O Brasil, no sentido de incentivar o surgimento de novas empresas e o crescimento e desenvolvimento de micro e pequenas empresas já em atividade, pôs em prática alguns programas que estão brevemente conceituados abaixo, porém, este trabalho irá se ater detalhadamente apenas ao Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito MIPEM –

---

<sup>2</sup> Aglomeração de indústrias.

PROGER Urbano<sup>3</sup>.

### 2.1.1 Programas do Governo Brasileiro

Dornelas (2001, p. 183-193), apresenta alguns Programas do Governo Brasileiro que incentivam pequenos empreendedores, são eles:

- Programa RHAE (Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas): É uma iniciativa do Ministério da Ciência e Tecnologia. Seu objetivo é dotar o país de melhores condições de competitividade no mercado mundial, por meio da capacitação de recursos humanos.
- Programa PIPE (Programa de inovação Tecnológica em Pequenas Empresas) da FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo): Foi iniciado em 1997, financiando a pesquisa para inovação tecnológica diretamente na empresa, tendo apoiado, até o ano de 2000, mais de 120 projetos de inovação em pequenas empresas.
- Programa SOFTEX (Programa Nacional de Software para Exportação): Foi criado pelo CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) objetiva contribuir para uma mudança de foco da indústria de informática brasileira: de hardware para software; do mercado doméstico para o mercado internacional; da produção e distribuição em pequena escala para grande escala.
- Programa PROSOFT: Trata-se de uma linha de crédito para empresas de software, regida por convênio assinado entre a Sociedade Softex, a ASSESPRO

---

<sup>3</sup> MIPEM PROGER Urbano: MIPEM (Micro e Pequeno Empresários); PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda).

(Associação das empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática) e o BNDES. Seu objetivo é financiar investimentos voltados para desenvolvimento, localização e comercialização de software, vinculados a um plano de negócios avalizado pela Softex.

- Programas da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos): Têm como objetivo promover o desenvolvimento tecnológico e a inovação no país. A Finep é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, apoia empresas nascentes e emergentes de base tecnológica; empresas incubadas e empresas situadas em parques tecnológicos; empresas, instituições de pesquisa e demais agentes sociais que realizam esforços de investimento em P&D; incubadora de empresas e demais instituições promotoras da difusão de tecnologias para empresas; empresas brasileiras de engenharia consultiva; empresas e demais agentes sociais que demandam serviços à engenharia consultiva nacional. A Finep dispõe de vários mecanismos e instrumentos articulados em quatro linhas de ação que visam atender a públicos -alvo distintos: (1) Apoio integral aos clientes, Finep.integral; (2) Inovação e tecnologia, Finep.tecnologia; (3) Pré-investimento, Finep.pré-investimento; (4) Inovação para o desenvolvimento social, Finep social.
- Programa Brasil Empreendedor.

## 2.2 PROGRAMA BRASIL EMPREENDEDOR

Segundo Dornelas (2001, p. 193-194), o Governo Federal criou o Programa Brasil Empreendedor, com o objetivo inicial de estimular o desenvolvimento das MPEs (Micro e

Pequenas Empresas) para promover a geração e a manutenção de 3 milhões de postos de trabalho e elevar o nível de capacitação empresarial de cerca de 2,3 milhões de empreendedores em todo o país. Foram destinados cerca de R\$ 8 bilhões em recursos ao programa, dos quais R\$ 2,7 bilhões provenientes do BNDES, que disponibilizou tais recursos para as instituições financeiras do governo federal responsáveis pela concessão de crédito.

O programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, foi instituído em 1999, que teve como meta inicial a capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores brasileiros na elaboração de planos de negócios, visando à captação de recursos junto aos agentes financeiros do programa. Dados do Sebrae revelam que no período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Ou seja, mais de 55% das empresas criadas nesse período são microempresas (DORNELAS, 2001, p. 16).

Em 30 de setembro de 2000 encerrou-se a primeira fase do Brasil Empreendedor. Somente no Estado de São Paulo, foram capacitados em gestão de negócios 570.000 empreendedores, numa parceria entre o Sebrae(SP) e mais de 635 entidades civis. Foram 18.000 cursos, cada um de dezesseis horas, o equivalente a mais de 9,1 milhões de horas de treinamento.

A linha de crédito MIPEM-PROGER Urbano, do Programa Brasil Empreendedor, funciona através da parceria: (a) Ministério de Trabalho e Emprego; (b) Banco do Brasil; (c) Sebrae; (d) Centro Cape – Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor.

A razão desta parceria é proporcionar crédito a micro e pequenos empreendedores, ou melhor, dar oportunidade àqueles brasileiros que têm vontade e capacidade de se tornar empresários. Além de crédito para a implantação de negócios, o MIPEM-PROGER Urbano destina crédito à micro e pequenas empresas, que desejam ampliar ou fazer inovação tecnológica.

Birley e Muzyka (2001, p. 12) comentam que pesquisas realizadas na Europa e E.U.A. mostram que apenas as pequenas e micro-empresas dinâmicas e administradas por indivíduos empreendedores crescem e geram empregos. Uma pequena porção destas é responsável pela criação da maioria dos novos empregos. “Alta criação de empregos é produzida tanto pelas novas empresas quanto pelas antigas. [...] As 500 empresas ‘dinâmicas’ da Europa estão em atividade há 17 anos em média”. Há dinamismo em todos os setores. Contudo, o setor de serviços tem demonstrado mais força e crescido mais que a indústria. Encontram-se empreendedores dinâmicos de todas as idades e de variados níveis educacionais.

Para ter acesso ao crédito, os empreendedores contam com os postos do Sebrae, além das Salas do Empreendedor. As Salas do Empreendedor funcionam em agências do Banco do Brasil.

As Salas do Empreendedor são pontos de atendimento especializados que oferecem sustentação ao Programa Brasil Empreendedor. Tem a finalidade de prospectar negócios e prestar atendimento aos empreendedores, sendo eles correntistas e não correntistas do Banco do Brasil.

O público alvo das salas do empreendedor são as micro e pequenas empresas, cooperativas, professores, profissionais liberais e pessoas físicas integrantes do setor informal da economia.

As salas do empreendedor estão situadas em 40 agências, em 39 municípios. Em praças onde não exista a Sala, as agências encaminham o empreendedor ao SEBRAE, onde ele receberá as informações, treinamento e suporte para a elaboração do Plano de Negócios.

O Banco do Brasil tem objetivos negociais que são:

- a) prospectar novos clientes, sedimentando a atuação junto ao segmento de microempresas e empresas de pequeno porte;

- b) fidelização de clientes, com diversificação do consumo de produtos e serviços do Conglomerado;
- c) alavancagem de utilização de linhas de crédito lastreadas com fundos governamentais, visando a sua manutenção no Banco;
- d) fortalecer a parceria com o Governo Federal no âmbito do Programa Brasil Empreendedor.

O Banco do Brasil direciona para o atendimento, nas Salas do Empreendedor, os agentes de crédito e supervisores do Centro-Cape (funcionários do Centro-Cape) e um gerente de expediente (funcionário do Banco do Brasil). Portanto, dos profissionais que trabalham na Sala do Empreendedor, somente o gerente de expediente é funcionário do Banco do Brasil. Os demais são funcionários do Centro-Cape.

O gerente de expediente tem como rotina:

- a) realizar visitas e/ou palestras junto à associações de classes, entidades sindicais, patronais e demais que congreguem o público alvo;
- b) participar da avaliação de viabilidade das propostas e informar o resultado ao empreendedor;
- c) disseminar para o supervisor informações sobre as linhas de crédito do Programa Brasil Empreendedor;
- d) acompanhar a qualidade do atendimento e dos projetos elaborados/recebidos pelos parceiros SEBRAE e Centro Cape;
- e) manter relacionamento com o supervisor e seu substituto, sobre assuntos pertinentes à Sala do Empreendedor.

O supervisor, funcionário do Centro-Cape, é encarregado de:

- a) acompanhar o desempenho dos agentes de crédito;
- b) informar ao futuro empreendedor as condições da linha de crédito, exigir garantias

- e documentação necessária;
- c) auxiliar, quando necessário, o proponente no preenchimento da proposta simplificada;
  - d) registrar atendimentos prestados, consignando todas as informações necessárias para o acompanhamento do empreendedor;
  - e) manter relacionamento com a Gerência de Expediente da Sala do Empreendedor.

O agente de crédito deve informar ao empreendedor as condições das linhas de crédito, as exigências de garantias e documentação necessária e o papel dos parceiros SEBRAE e Centro-Cape para capacitação e assessoramento na elaboração do Plano de Negócios. Além disso, cabe ao agente de crédito:

- visitar o proponente avaliando as condições gerais do empreendimento proposto;
- contatar periodicamente o empreendedor cuja proposta tenha sido deferida, avaliando a evolução do empreendimento;
- encaminhar ao SEBRAE ou Centro-Cape, os casos que tenham sido identificados necessidades de consultoria corretiva aos empreendedores, observando o Plano de Negócios elaborado;
- apoiar a prospecção de novos clientes.

A operacionalização das Salas do Empreendedor se dá por meio de convênio firmado entre o Banco do Brasil e o Ministério do Trabalho e Emprego, cabendo à Diretoria de Governo as despesas de pessoal dos Gerentes de Expediente, sendo que as despesas referentes ao Instituto Centro Cape são pagas pelo Ministério, por intermédio da Fundação Banco do Brasil – FBB.

Na prestação de contas ao Ministério do Trabalho e Emprego, efetuada pela FBB, o BB apresenta a meta desmembrada para atender área de interesse daquele Ministério, voltada para geração de empregos.

As operações de PROGER serão objeto de acompanhamento em todo o conceito do crédito assistido, quando contratadas no âmbito das Salas, considerando todas as etapas:

- Visita sócio-econômica;
- Treinamento e capacitação;
- Elaboração e Plano de Negócios, caso a linha de crédito assim o exija;
- Visitas de acompanhamento de 30 e 120 dias;
- Consultoria especializada (quando necessário).

### **2.2.1 Linhas de Crédito**

O financiamento consiste numa quantia de dinheiro obtida com uma finalidade específica, por exemplo, para aquisição de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios. A liquidação do financiamento se dá em longo prazo, em parcelas mensais sucessivas, com carência, dentro de um determinado período de tempo com encargos financeiros.

Existem tipos diversos de linhas de crédito, tais como:

- Capital de giro – recurso destinado à compra de mercadorias, reposição de estoques, despesas administrativas;
- Investimento fixo – capital destinado à aquisição de máquinas e equipamentos, indispensáveis ao funcionamento ou ampliação da empresa, construção civil, aquisição de veículos utilitários, etc.
- Investimento misto – capital e giro e investimento fixo;
- Índices econômicos – índices econômicos de reajustes das linhas de créditos adotadas no Programa Brasil Empreendedor como: TJLP (Taxa de Juros em Longo Prazo, hoje fixada em 12,5% ao ano, sendo reajustada trimestralmente) e TR (Taxa Referencial, corrigida diariamente).

Os Bancos que atuam no Programa Brasil Empreendedor são Banco do Brasil, Banco

da Amazônia, Banco do Nordeste e Caixa Econômica Federal.

- **MIPEM PROGER Urbano**

São financiáveis os itens indispensáveis ao empreendimento, tais como:

a) Investimento em tecnologia:

- Transferência de tecnologia;
- Extensões tecnológicas;
- Implantação de sistemas de garantia de qualidade;
- Pesquisa e desenvolvimento (protótipo);
- Instalação de laboratório de testes;
- Registro de patentes.

b) Investimentos para implantação de sistemas de gestão empresarial

- Consultoria;
- Treinamento;
- Aquisição de manuais técnicos, livros e periódicos;
- Aquisição de programas de informática (software);
- Catálogos, folders e material promocional.

c) Outros investimentos:

- Obras de construção civil;
- Instalações elétricas, hidráulicas e depuradoras de resíduos;
- Vitrines e outras instalações comerciais;
- Móveis e utensílios de escritório;
- Veículos automotores novos ou usados, com até cinco anos de uso (utilitários, pick-ups, furgões e motocicletas de até 125 cilindradas);

- Máquinas e equipamentos novos (inclusive de origem estrangeira, já internalizadas) ou usados;
- Máquinas novas de escrever, de calcular, fax, copiadoras, computadores, periféricos, etc.
- Recuperação e manutenção de máquinas e equipamentos;
- Despesas de transportes e seguro das máquinas e equipamentos objeto do financiamento;
- Montagem, engenharia e supervisão das máquinas e equipamentos objeto do financiamento.

d) Capital de giro associado:

- Para empresas já constituídas, o dimensionamento para atendimento de necessidades adicionais de giro geradas pela execução do projeto.

São estabelecidos os limites de crédito de 80% para microempresas e 70% para empresas de pequeno porte. O capital de giro associado é de 30% do valor financiado para investimento fixo, observado o teto da linha. O teto, ou seja o valor limite de financiamento é R\$ 50.000,00, incluído o capital de giro associado, quando houver.

No caso de utilização em construção civil, de acordo com o cronograma físico-financeiro do projeto, o cronograma deve ser estabelecido em reais e as parcelas não utilizadas devem ser atualizadas pela TJPL, porém, não podem exceder o valor efetivo do custo dos bens e serviços financiados.

O prazo deve ser fixado de acordo com o cronograma físico financeiro do projeto e a capacidade de pagamento do empreendimento e do beneficiário, observando-se os seguintes prazos máximos:

- Investimentos exclusivos para implantação de sistemas de gestão empresarial e tecnologia – até 18 meses, incluído o período de carência de até 6 meses;

- Demais investimentos, inclusive capital de giro associado, se for o caso – até 36 meses, incluído o período de carência de até dois meses, para veículos automotores e de um ano para os demais casos.

Os encargos financeiros são básicos (TJLP) e adicionais (5,33% ao ano).

O empreendedor deverá apresentar as seguintes garantias:

- Vinculação dos bens financiados e/ou investimentos;
- Fundo de aval (FAMPE);
- Garantias pessoais (do próprio ou de terceiros), com patrimônio compatível (recursos líquidos computáveis).

Caso necessite de garantias complementares, o empresário poderá beneficiar de:

- Fundo de aval do Sebrae (FAMPE);
- Garantias pessoais (aval e fiança dos sócios e/ou de terceiros);
- Garantias reais (bens, móveis e imóveis);
- Seguro de crédito (interno) CAIXA.

### **2.2.2 Itens não financiáveis**

Não são financiáveis os seguintes itens:

- Pagamento de dívidas
- Recuperação de capitais já investidos
- Encargos financeiros
- Gastos gerais de administração;
- Construções civis, máquinas e equipamentos fixos ao solo e demais benfeitorias que passem a integrar definitivamente imóveis de terceiros;
- Aquisição de terrenos ou de unidades já construídas ou em construção;
- Inversões destinadas à produção de açúcar e álcool.

## 2.3 EMPREENDEDORISMO

Dornelas (2001, p. 22) comenta que, há dez ou quinze anos atrás, considerava-se loucura um jovem recém-formado aventurar-se em montar uma empresa própria porque “os empregos oferecidos pelas grandes empresas nacionais e multinacionais, bem como a estabilidade que se conseguia nos empregos em repartições públicas, eram muito convidativos, com bons salários, *status* e possibilidade de crescimento dentro da organização”. O ensino de administração se preocupava em formar profissionais para administrar grandes empresas e não para criar empresas. Quando esse contexto mudou, profissionais experientes, jovens em busca de uma oportunidade de emprego, e escolas de ensino de administração, não estavam preparados para o novo cenário. Para que a visão a respeito de determinado assunto mude, ações sejam redirecionadas e conceitos repensados, é necessário algum tempo, até que os resultados práticos sejam obtidos. Hoje, no Brasil, um em cada oito habitantes adultos começa um novo negócio.

Enfim, o empreendedorismo já vem sendo tratado no Brasil com o grau de importância que lhe é devido, seguindo o exemplo ocorrido em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, onde os empreendedores são os grandes propulsores da economia.

Dornelas (2001, p. 25) comenta que, no Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, época em que entidades como Sebrae (serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os empreendedores praticamente não encontravam informações que os auxiliassem na jornada empreendedora, pois os ambientes político e econômico do país não eram propícios.

O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro,

porque oferece todo suporte de que precisa para iniciar uma empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais do negócio. O histórico da Softex se confunde com o histórico do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. A entidade foi criada com o objetivo de “levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia”.

De acordo com Dornelas (2001, p. 206), o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é a principal entidade de apoio aos empreendedores brasileiros. Apesar de ter sido criado por lei de iniciativa do Poder Executivo, é predominantemente administrado pela iniciativa privada. “A instituição é resultante de uma decisão política, que atende aos anseios dos empresários e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns”.

Está presente em todos os Estados da Federação, com agências instaladas em várias cidades do país. Oferece desde conselhos sobre a forma de abertura da empresa, consultorias básicas e pontuais, até cursos sobre gestão da qualidade, fluxo de caixa, *marketing*, finanças, etc. Além disso, organiza caravanas para participação das empresas em feiras e eventos nacionais e internacionais (como expositores ou visitantes), promove rodas de negócios, auxilia o empresário em questões relacionadas ao comércio exterior, apoia as incubadoras de empresas e demais eventos voltados às pequenas empresas, entre outros.

O tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira a partir dos programas criados no âmbito da Softex, em todo país, junto a incubadoras de empresas e a universidades, cursos de ciências da computação e de informática. “Até então, palavras como plano de negócios (*business plan*) eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários”. Dornelas (2001, p. 25) considera que o Brasil está entrando neste milênio com todo o potencial “para desenvolver um dos maiores programas de ensino

de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos, onde mais de 1.100 escolas ensinam empreendedorismo. Seria apenas ousadia se não fosse possível”.

Pacheco (2002, p. 105) comenta que uma pesquisa conduzida pela *Babson College* e pela *London Business School* e patrocinada pelo Instituto Kauffman e pela IBM revebu que Brasil é um país repleto de empreendedores. “A pesquisa, relativa ao ano de 2001, listou países segundo a participação de donos de negócios na sociedade, baseando-se em entrevistas realizadas com 72 mil pessoas em 29 países. México, Austrália, Nova Zelândia, Coréia e Brasil são os países com maiores taxas de atividade empreendedora”.

Segundo Kotler (1997, p. 276), os empreendedores surgem por razões diversas:

Algumas características que contribuem para o sucesso empresarial são inatas (por exemplo, pessoas cujos pais possuem um negócio têm maior propensão a iniciar seus próprios negócios que aquelas cujos pais são empregados assalariados) ou determinadas culturalmente (diferentes propensões a correr riscos, por exemplo). A política governamental, no entanto, pode ter um papel vital por duas razões: primeiro, outros aspectos do espírito empreendedor, como habilidades gerenciais, podem ser aprendidos ou aperfeiçoados e segundo, a eficácia do talento empresarial depende parcialmente da disponibilidade de outros recursos complementares em uma economia.

Quanto ao perfil dos empreendedores, Birley e Muzyka (2001, p. 4), descrevem que eles parecem ser dirigidos para realizações, assumem a responsabilidade por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro. Altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação são características dos empreendedores criativos que, “combinados com a disposição para correr riscos moderados e calculados, os capacitam a transformar o que freqüentemente começa como uma idéia muito simples e mal definida em algo concreto”.

Os empreendedores contagiam entusiasmo dentro de uma organização. Eles conseguem transmitir um senso de propósito e determinação, de forma a convencer os outros de que estão onde as coisas acontecem. Esta capacidade de sedução, habilidade política ou

carisma comum entre os empreendedores os ajudam a liderar uma organização e dar-lhe impulso. E o mais importante, “os empreendedores são a força motriz da economia de qualquer país; eles representam a riqueza de uma nação e seu potencial para gerar empregos.”

A necessidade de controle é algo que afeta os empreendedores e o modo como lidam com relacionamentos de poder e suas conseqüências para a ação interpessoal. É um aspecto relevante na vida e personalidade de muitos empreendedores.

Alguns “são notavelmente ambivalentes quando uma questão de controle surge. Eles têm fantasias de grandeza, influência, poder e autoridade, no entanto, sentem-se desprotegidos. Eles gostam de estar no controle, mas temem ser controlados por outros” (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p.4).

Em contraste com a atitude dos administradores, alguns empreendedores têm sérias dificuldades em lidar com questões de domínio e submissão e desconfiam de quem detenha posições de autoridade. Enquanto os administradores aparentam ter capacidade de identificação positiva e construtiva com as figuras de autoridade e até as usam como modelos de comportamento, “muitos empreendedores não têm a mesma facilidade dos executivos para mudar de um papel superior para outro subordinado”.

Birley e Muzyka (2001, p. 5) argumentam que os relacionamentos com a autoridade e com as estruturas a ela associadas, geralmente são consideradas sufocantes pelos empreendedores. Eles sentem dificuldade em trabalhar com outros em situações estruturadas, a menos que as estruturas tenham sido criadas por eles e o trabalho esteja sendo realizado sob seus termos.

Birley e Muzyka (2001, p. 7) definem a capacidade empreendedora, numa abordagem à administração como:

*(...) a exploração de oportunidades independentemente dos recursos que se tem à mão.* Esta descrição pode ser refinada por meio do exame das seis dimensões críticas da prática dos negócios: orientação estratégica; comprometimento com a oportunidade; comprometimento dos recursos; controle dos recursos; estrutura administrativa e filosofia das recompensas.

Birley e Muzyka se referem ao empreendedor como o promotor, aquele que é impelido pela sua percepção das oportunidades existentes, não se limitando pelos recursos disponíveis. Já o gerente, ou seja o administrador, está preocupado em utilizar os recursos que possui.

Dornelas (2001, p. 38) argumenta que:

(...) o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, o empreendedorismo requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. E em terceiro, o empreendedorismo requer ousadia, que se assumam riscos calculados, que se tomem decisões críticas e que não se desanime com as falhas e erros.

Dornelas (2001, p. 38) comenta que o empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados, ou seja, cria algo único, como Bill Gates, criador da Microsoft, que revolucionou o mundo com o sistema operacional Windows. Entretanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, e conseguem ter sucesso.

Segundo Dornelas (2001, p. 39), um empreendedor precisa ter três áreas de habilidades, são elas:

1. habilidades técnicas: saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir *Know-how* técnico na sua área de atuação;
2. habilidades gerenciais: incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: *marketing*, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador.
3. Características pessoais: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário.

Dornelas apresenta o seguinte quadro, que resume o processo empreendedor:

**Tabela 1: O processo empreendedor**

<b>Identificar e avaliar a oportunidade</b>	<b>Desenvolver o plano de negócios</b>	<b>Determinar e captar os recursos necessários</b>	<b>Gerenciar a empresa criada</b>
Criação e abrangência da oportunidade	1. Sumário executivo	Recursos pessoais	Estilo de gestão
Valores percebidos e reais da oportunidade	2. O conceito do negócio	Recursos de amigos e parentes	Fatores críticos de sucesso
Riscos e retornos da oportunidade	3. Equipe de gestão	<i>Angels</i>	Identificar problemas atuais e potenciais
Oportunidade versus habilidades e metas pessoais	4. Mercado e competidores	Capitalistas de risco	Implementar um sistema de controle
Situação dos competidores	5. <i>Marketing</i> e vendas	Bancos	Profissionalizar a gestão
	6. Estrutura e operação	Governo	Entrar em novos mercados
	7. Análise estratégica	Incubadoras	
	8. Plano financeiro		
	9. Anexos		

Fonte: Dornelas, 2001 (p.42).

### 2.3.1 Oportunidade

Birley e Muzyka (2001, p. 22) definem oportunidade, em termos práticos, como “um conceito negocial que, se transformado em um produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa, resultará em lucro financeiro (...) As oportunidades têm a ver com criação de valor, e não necessariamente com redução de custos”. Segundo os autores, as oportunidades não são iguais para todos. Nem todos exploram oportunidades, mesmo quando são óbvias. As oportunidades mais simples são as melhores; é comum falharem as oportunidades complexas. “As oportunidades não são necessariamente resultado de invenções do empreendedor” (BIRLEY e MUZYKA, 2001,p.23). Os autores concluem: “nós vemos em empreendedores bem-sucedidos não tanto *flashes* súbitos de inspiração e grande sorte quanto um conjunto consistente de regras cuidadosamente aplicadas que assegura que o mínimo investimento possível forneça o máximo retorno possível” (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p. 34).

Na definição de Dolabela 1999, p. 87:

Oportunidade é uma idéia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação. Ela tem algo de novo e atende a uma demanda dos clientes, representando um nicho de mercado. Ela é atrativa, ou seja, tem potencial para gerar lucros, surge em um momento adequado em relação a quem irá aproveitá-la – o que a torna pessoal – é durável e baseia-se em necessidades insatisfeitas.

Birley e Muzyka (2001, p. 44-45) comentam que a agregação de valor é a essência da capacidade empreendedora. Isto inclui agregar valor para todas as partes, em especial para a empresa que está explorando a oportunidade. O produto deve ter valor agregado percebido pelo consumidor e pelos distribuidores e varejistas, quando estes estiverem envolvidos. De acordo com os autores, a regra geral compartilhada pelos outros investidores em capital de risco é a de que deve haver uma margem bruta de 35% a 40%, ou maior. Implicando que, na avaliação financeira de uma oportunidade, o giro menos o custo direto do trabalho e dos materiais para fabricar um produto ou prestar um serviço deve resultar em um número em torno de 40% do giro. Este é o valor agregado real de um produto.

### **2.3.2 Plano de negócios**

Na opinião de Dornelas (2001, p. 91), o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Os empreendedores necessitam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios consiste em prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento iniciais de uma *start-up*<sup>4</sup>. Segundo Dornelas, o plano de negócios tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a

---

<sup>4</sup> Empresas em estado inicial.

capitalistas de risco e *angel investors*<sup>5</sup>, “principalmente no tocante às empresas de tecnologia e *internet* nos Estados Unidos.”

O uso do plano de negócios junto aos empreendedores, no Brasil, começou a se popularizar justamente no setor de *software*, através do Programa Softex, de incentivo à exportação de *software* nacional, criado no início da década de 1990. A explosão da Internet, no final do ano de 1999 e início de 2000, e o Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, propiciaram a disseminação do termo plano de negócios em todo país. “Porém, destacou-se apenas a sua utilidade como documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento”.

Dornelas (2001, p. 93) aconselha aos empreendedores a capacitação gerencial contínua:

(...) a aplicação dos conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa. Resumindo, existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar, planejar.

De acordo com Dornelas (2001, p. 96), o plano de negócios é “uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos”, deve ser utilizado e adaptado às mudanças. “É uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico”.

Dornelas (2001, p. 97) comenta que é possível, através do plano de negócios:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo.

---

<sup>5</sup> investidores pessoas físicas.

Segundo Birley e Muzyka (2001, p. 96) o plano de negócios exige pesquisa cuidadosa, pois inclui muitos elementos importantes. Dependendo do país ou região em que o empreendedor viva, “poderá se basear em uma combinação de bibliotecas, bases de dados governamentais abertas ao público, advogados, contadores e contatos pessoais”. Entrevistas com clientes e fornecedores potenciais darão credibilidade ao plano de negócios e provavelmente ajudarão a melhorar idéia e a estratégia de negócios.

A forma mais fácil de montar um plano de negócios é, em primeiro lugar, recolher as informações, e em seguida escrever o plano. Birley e Muzyka (2001, p. 96) apresentam uma lista de sugestões da *European Venture Capital Association*:

- Currículo dos fundadores e dos gerentes mais importantes
- Estatísticas com relação às vendas e aos mercados
- Nomes dos clientes potenciais e demanda prevista
- Nomes e informações sobre os seus concorrentes e sua avaliação deles
- Informações financeiras necessárias para o apoio ao seu projeto
- Informação sobre pesquisa e desenvolvimento
- Processo de produção e fontes de insumos
- Informação sobre as necessidades fabris e de instalações
- Artigos de jornal e de revistas sobre o seu negócio e setor
- Regulamentações e leis que possam afetar os seus negócios
- Proteção ao produto e aos processos de produção (patentes, *copyrights*, marcas registradas).

Birley e Muzyka (2001, p. 96) argumentam que os planos de negócio também são úteis para empresas existentes. Quando se planeja uma mudança de rumo ou o começo de uma nova fase de crescimento empresarial, o plano de negócios é uma ótima ferramenta para articular as idéias ao mesmo tempo em que convence os investidores e outras pessoas a apoiar o projeto.

O processo de pesquisa e produção de um plano de negócios ajuda a definir melhor novas idéias. E o que é mais importante, a apresentação deve ser interessante e concisa para não cansar o leitor. O projeto tem que parecer bom. Uma aparência profissional significa que o plano de negócios será levado a sério.

O plano deve conter informações sobre a administração e a organização: experiência,

qualidades, habilidades e integridade das pessoas envolvidas e estrutura administrativa; informações sobre o produto ou serviço, benefícios, explicar com detalhes e apresentar desenhos ou fotos, controle de qualidade, fornecimento de matéria prima, distribuição, análise de implicações ambientais; informações de *marketing*; e informações financeiras: pedido de recursos, relatórios financeiros e previsões.

#### 2.4 *MARKETING* EMPRESARIAL

Kotler (1999, p. 45) argumenta que “antes da Revolução Industrial, os artesãos fabricavam itens um a um, para cada pedido de compra. Os alfaiates costuravam sob medida e os sapateiros produziam cada par de sapato para um cliente específico”. Porém, teve início a Revolução Industrial, e os fabricantes começaram a se preocupar em produzir para manter estoques. Passaram a fazer uso da marca e da propaganda para estimular os clientes a procurar seus produtos. “As economias de produção em grande escala exigiam a padronização dos produtos. Os preços caíram e os clientes passaram a aceitar produtos razoavelmente padronizados para que pudessem desfrutar de uma economia.”

Mais tarde, continua Kotler (1999, p. 46), surge o computador, o *marketing* de banco de dados e as fábricas flexíveis, “o custo de oferecer produtos e comunicações customizados baixou; não que tenha chegado ao nível de um produto padronizado, mas não ficou também muito acima”. Desta forma, ressurgiu o *marketing* customizado, uma forma de *marketing* não dominante, porém cada vez mais difundida e promissora. Hoje, é possível encomendar a produção de uma bicicleta especial, uma calça jeans sob medida, um móvel único no mercado e assim por diante.

Um banco de dados de clientes, com informações detalhadas, histórico de todas as

transações, características de cada cliente e o perfil de suas reações, é importante para agradar e manter clientes. Cobra (2001, p. 05-06) afirma que, neste cenário atual globalizado, as empresas precisam acompanhar a “evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes ao longo da primeira década do terceiro milênio, tendo em suas equipes de *marketing* e de vendas profissionais capazes de identificar rápida e corretamente as necessidades e, principalmente, propor soluções que atendam as necessidades, desejos e fantasias de seus clientes”.

Esta necessidade é decorrente da globalização, que exige conhecimentos para a formulação de estratégias consistentes no sentido de evitar desastres financeiros. O autor coloca como uma estratégia fundamental de *marketing* para não perder clientes, a construção de relacionamentos, ou seja, um *marketing* voltado para a satisfação do cliente e para o relacionamento.

Ken Blanchard *apud* Crandall (2000, p. 2) diz que:

Os clientes são a razão do seu negócio e assim as opiniões e preferências dos clientes devem moldar quase todos os aspectos do seu negócio, desde as políticas de serviço até a seleção de novos mercados.  
Cuidar dos clientes pode ser uma estratégia de crescimento também. É muito mais fácil e mais barato tentar vender aos clientes atuais... do que conquistar um novo cliente que nunca tenha ouvido falar de sua empresa..

Para Crandall (2000, p. 2), o *marketing* deve estar focado na criação de relacionamentos e amizades, no sentido de ajudar os outros. Uma empresa terá mais sucesso se estiver orientada para servir o cliente, se utilizar suas habilidades para lhes proporcionar a satisfação de necessidades. Criando bom relacionamento com os clientes, a empresa desenvolve habilidades novas para a satisfação de suas necessidades. Desta forma, os clientes são melhor atendidos e a empresa os retém, sendo que “se estima ser de cinco a dez vezes mais lucrativo vender um novo serviço a alguém que já seja seu cliente do que vender seu primeiro serviço a um cliente novo”.

Crandall (2000, p. 79) comenta, ainda, que o ser humano sente a necessidade de ser

tratado como alguém especial pelas pessoas com quem se relaciona, por isso, sempre que possível, prefere comprar de amigos ou conhecidos. Quando negócios feitos com prestadores de serviços não se fundamentam num bom relacionamento, geralmente só acontecem uma vez, repetindo-se ocasionalmente ao longo do tempo.

Kotler (1999, p. 155-156) comenta que diversos observadores definem o *marketing* como “a arte de conquistar e manter clientes”. Porém, ele amplia esta definição para “*Marketing* é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Na atualidade, as empresas devem buscar meios de conquistar, manter clientes e torná-los mais lucrativos.

Segundo Kotler (1999, p. 156), os profissionais de *marketing*, no passado, achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos clientes. Os vendedores passavam a maior parte do tempo buscando novos clientes, em vez de cultivar o relacionamento com os já existentes. “Comemoravam cada novo cliente como se fosse um troféu e serviam seus atuais com menos entusiasmo.” Hoje ocorre o inverso. Há um consenso entre os profissionais de *marketing* em que o principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. Para conseguir cada um de seus clientes atuais, as empresas gastam muito dinheiro. Os concorrentes, por sua vez, estão sempre tentando “fiscá-los”. Kotler (1999, p. 156) faz a seguinte afirmação:

Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre. E ainda há o custo de reposição daquele cliente – de acordo com pesquisas do TARP, o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito. Pior ainda, leva alguns anos para o novo cliente comprar na mesma proporção que o antigo.

Kotler aconselha que é imprescindível fazer um monitoramento do nível de satisfação dos clientes em relação tanto a produtos como serviços; nunca se deve presumir que os clientes atuais estão garantidos. De vez em quando é preciso fazer algo especial para

eles, encorajar seu *feedback*.

De acordo com Kotler (1999, p. 163-164), hoje, as empresas inteligentes não se vêem mais como vendedoras de produtos [ou serviços], mas sim como “criadoras de clientes lucrativos”. Uma carteira de clientes, apenas, não basta. Estas empresas desejam ser “donas” de seus clientes para sempre. “Isso não significa que o cliente deseje ter um dono. Na verdade, ele quer manter suas opções em aberto. Contudo, o profissional de *marketing* quer possuir o cliente e torná-lo fiel”. Além disso, é desejo do profissional de *marketing* aumentar sua participação nos negócios do cliente.

Segundo Crandall (2000, p. 103), para a empresa ter qualidade superior deve ser mais do que boa naquilo que faz, ou seja, deverá observar três fatores:

- A qualidade do serviço de atendimento ao cliente prestado no momento da compra.
- A qualidade do tratamento que os funcionários dispensam ao cliente nas pequenas interações e o serviço adicional oferecido.
- O tipo de relacionamento global que será criado entre a empresa e o cliente.

Harvey Mackay *apud* Crandall (2000, p. 104) argumenta:

As organizações de sucesso têm um foco central em comum: os clientes. Não importa se ela é uma empresa, um escritório profissional, um hospital ou um órgão do governo. O sucesso vem para aqueles, e apenas para aqueles, que têm obsessão em cuidar dos clientes...

Crandall (2000, p. 107) reforça ainda mais a idéia quando afirma que, apenas ter clientes satisfeitos não basta, porque, clientes satisfeitos são aqueles que não possuem alternativa melhor e deixarão de comprar na empresa assim que surgir outra. É preciso deixar os clientes encantados, extasiados, fãs ardorosos. É preciso ter clientes que amem a empresa e que queiram fazer tudo o que for possível para contribuir para seu sucesso.

O primeiro passo para se desenvolver um trabalho de *marketing*, em qualquer empresa, não importando seu porte, é elaborar cuidadosamente um plano de *marketing*.

Las Casas (2001, p. 18) comenta que:

O plano de *marketing* estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/mercado, que em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico.

Pelo fato de integrar o plano estratégico, o plano de *marketing* deve estar sintonizado perfeitamente com os objetivos estabelecidos pela alta administração “e com o que a empresa está pensando em atingir a longo prazo” (LAS CASAS, 2001, p. 18).

O plano de *marketing* é composto de vários planos operacionais: plano de vendas, plano de propaganda, plano de novos produtos, plano de *merchandising*.

De acordo com Las Casas (2001, p. 23), pesquisas indicam que as pequenas empresas não estão fazendo planos formais, escritos. Com frequência ocorre um planejamento apenas informal, em curto prazo. O administrador de uma pequena empresa tem idéia do caminho a seguir e de até onde pretende chegar. Porém, não há planejamento formal.

Las Casas (2001, p. 23) diz ainda que numa pesquisa realizada há alguns anos por professores da FGV, em São Paulo, 89 respondentes disseram não fazer planejamento, num total de 167 entrevistados. Apenas 11 afirmaram ter planejamento com base na produção programada. Isso revela que, na época em que a pesquisa foi conduzida, a maioria dos pequenos administradores não planejava, e os que o faziam consideravam aspectos internos e não externos.

Portanto, estima-se que esse número melhorou, pois, até uns anos atrás, a porcentagem de empresas que fechavam antes de completar um ano de existência era de 80%, sendo que esse índice foi reduzido para 60%. Essa mudança ocorreu devido à iniciativa do Sebrae (Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa), que tem se esforçado para que os

candidatos a novos empresários avaliem as chances de um negócio antes de aventurar-se em novos caminhos.

Segundo Las Casas (2001, p. 36) o processo de planejamento de *marketing* deve considerar uma série de etapas desde o estabelecimento dos objetivos até a escolha das estratégias. O plano de *marketing* é o resultado final desse procedimento ou sua materialização. O plano formal de *marketing* é o documento escrito que contém todas as informações e estratégias planejadas. Nesse sentido, o planejamento é o trabalho de análise e escolha das alternativas e dos objetivos da organização, além dos programas de *marketing*, ou seja, é um trabalho mental. O plano, como dito, é a materialização da idéia à comunicação escrita.

Para Las Casas (2001, p. 40-41), independentemente da metodologia empregada para um planejamento ou plano de *marketing*, os seguintes componentes deverão estar presentes:

- a) Uma análise (ou diagnóstico) para determinar a situação ambiental e o impacto nos negócios do setor e comparar as forças e fraquezas da empresa com seus principais concorrentes. Essa análise ambiental se baseia nas variáveis incontroláveis do *marketing*, que incluem, entre outras, análise da economia, política, legislação, consumidor, tecnologia, etc. O diagnóstico interno das empresas irá comparar aspectos como capital, recursos humanos, competência, plano de *marketing*, produtos etc.
- b) Estabelecimento das diretrizes da empresa. Feito o diagnóstico, o planejador irá determinar a missão, visão, objetivos, metas, políticas etc. Essas diretrizes permitem estabelecer onde a empresa procura chegar diante dos fatos analisados. Diante desse relacionamento aos fatos, os objetivos e metas a serem atingidos são conduzidos mais realisticamente.
- c) Direcionamento das estratégias ou seja, os meios pelos quais a empresa pretende

atingi-las. Nessa etapa os planejadores definem os detalhes da operação, como será feita, por quem e quando. As estratégias são estabelecidas de acordo com os fatores e objetivos da alta administração.

- d) Sistema de controle e avaliação. Nesta etapa, o planejador monitora o resultado de seu esforço, servindo como parâmetro para avaliação e retomada de rumo quando ocorrem desvios.

Las Casas (2001, p. 42) comenta que para uma média, pequena e micro-empresa o plano de *marketing* não terá necessariamente a mesma sofisticação de análise usada no plano de uma grande empresa. Por isso, os recursos e formas de análise devem ser desenvolvidos considerando-se essa situação, porém, não deixando de lado os elementos principais do planejamento. Las Casas desenvolveu uma metodologia simples para ser utilizada por empresas de pequeno porte:

1. Dados externos: determinação de situações favoráveis e desfavoráveis.
2. Dados internos e externos da empresa e concorrência: pontos fortes e fracos.
3. Determinação de pressuposições – o que poderá acontecer.
4. Objetivos e metas.
5. Estratégias de *marketing* e orçamento.
6. Projeção de lucros e perdas.
7. Controle.

## 2.5 *MARKETING* INSTITUCIONAL

Vaz (1995, p. 2) comenta que, em essência, *Marketing* Institucional, consiste no “tratamento econômico dos valores ideológicos, por meio do uso de técnicas

mercadológicas”.

De acordo com Vaz (1995, p. 7), a expressão *Marketing* Institucional pode ser classificado como uma categoria geral, dentro da qual se encontram as especificidades *Marketing Cultural*, *Marketing Social*, *Marketing Esportivo* e outras.

Além disso, o termo “Institucional” pode ser usado “para indicar as iniciativas através das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva da organização. Para tanto, busca associar o seu nome a determinados valores e conceitos consagrados pela Opinião Pública”.

Em sentido genérico, “Instituição” é uma:

(...) associação ou organização juridicamente constituída para atender determinados objetivos de uma comunidade ou setor da sociedade. Pode ter caráter social, educacional, religioso, filantrópico, assistencial. O sentido técnico, sociológico, alude à ‘fundação, criação humana, concreta ou abstrata, estabelecida, organizada, imposta ou convencionada para se conseguir certo fim (VAZ, 1995, p. 9).

Vaz (1995, p. 19) comenta que se pode fazer a seguinte comparação: o *marketing* empresarial tem como objeto a troca de bens materiais, enquanto o objeto do *marketing* Institucional é a troca de bens intelectuais. E prossegue (p. 28) afirmando que “se a essência do pensamento mercadológico é a troca, a essência do pensamento retórico é a crença”. A base de ambos é a credibilidade e a confiança em alguém ou em alguma idéia. No pensamento mercadológico, é o sistema monetário garantido por uma autoridade pública. No pensamento retórico, “uma afirmação assentada em valores consagrados por uma determinada cultura”.

Nas comunidades primitivas, as pessoas acreditavam na autoridade que o retor (aquele que diz) tinha sobre os demais, como os faraós, os reis e todas as pessoas que concentravam poder, como os chefes de família ou do clã, que ocupavam uma posição que os demais reconheciam como legítima, aceitavam e acatavam. “O comunicador possui a Verdade”.

Vaz (1995, p. 36), comenta:

Pensar a história do conhecimento humano como um mercado de idéias faz com que seja evidenciada a imensa defasagem cronológica existente entre os primórdios das práticas de intercâmbio de idéias e interesses, e a conscientização dessa realidade enquanto fenômeno mercadológico.

Assim como o *Marketing* só surgiu como campo teórico muito tempo após as primeiras manifestações de troca, o *Marketing* Institucional foi conscientizado só depois de um longo período histórico de trocas ideológicas, e mesmo assim, em consequência de uma evolução conceitual da consciência mercadológica operada no campo das instituições econômicas, isto é, do *Marketing* Empresarial.

Cobra (2000, p. 191) comenta que, por mais *low profile* (discreta) que seja, nenhuma organização, pode “abrir mão” de dois aspectos fundamentais para a sua existência: ser reconhecida e valorizada. É isso que a torna visível no mercado, fazendo com que seus produtos ou serviços sejam aceitos. Essa prática chama-se *marketing* institucional, muito importante para a rotina organizacional e, especialmente, para protegê-la em momentos que se defronta com ações hostis, quase sempre inevitáveis. *Marketing* não significa apenas buscar caminhos para a mente do consumidor, objetivando persuadi-lo a comprar idéias, produtos, serviços, bens de salvação, entre outros tangíveis e intangíveis. Implica, também, abrir espaços para criar boa vontade para com uma instituição e seus bens em geral.

*Marketing* é, sobretudo, uma forma de sentir o mercado, procurando desenvolver produtos ou serviços que satisfaçam necessidades e sobretudo desejos de consumo, com vistas a proporcionar qualidade de vida às pessoas. É importante observar que os desejos de consumo nem sempre são explícitos e, muitas vezes, estão ocultos nas mentes dos consumidores potenciais (COBRA, 2000, p. 192).

No *marketing* institucional ou *marketing* para instituições, o foco passa a ser a organização (instituição) e não os produtos ou serviços por ela produzidos. A organização (instituição) deve ser compreendida como uma entidade que, associando produtos, serviços, crenças, ou mesmo idéias, pretende induzir um determinado público-alvo a consumir. Muitas

vezes, não há um consumo em perspectiva, apenas a preocupação de ‘vender’ a instituição no seu todo. Nesse caso, não se caracteriza o *marketing* de consumo, mas, tão-somente, o *marketing* institucional. Hoje, tanto quanto se relacionar com clientes e consumidores, uma instituição deve fazer *marketing* para tornar-se conhecida e aceita por outros públicos: fornecedores, governo, distribuidores e uma série de outras entidades das quais dependa direta ou indiretamente.

De acordo com Cobra (2000, p. 192), investir em propaganda para fazer *marketing* não é suficiente para uma organização; é preciso mais. Embora a utilização de ferramentas de *marketing* ajude a tornar a instituição mais ágil e respeitada, é preciso também investir em pesquisa, para verificar qual a opinião pública a seu respeito, e rever a cultura da organização, para adequá-la à filosofia de entender o mercado para poder atendê-lo. Ou seja, para atender às necessidades do mercado, a empresa precisa entender o quê ele quer e valoriza. Necessita, portanto, projetar a sua imagem no mercado, levando em conta as expectativas dos seus diversos públicos-alvo. Só assim estará fazendo *marketing*.

Segundo Vaz (1995, p. 36-37), o funcionamento do mercado de idéias se assemelha ao funcionamento do mercado de bens, a diferença fundamental é que o ciclo de trocas não transaciona bens por moeda, mas sim idéias por interesses. O benefício principal que determinado produto proporciona ao consumidor é chamado de “produto do produto”. Por exemplo, um creme para a pele, o produto do produto será a esperança/promessa da beleza. O produto típico do *Marketing* Institucional e do *Marketing* Empresarial se diferencia pelo modo de usufruir o benefício.

Os bens materiais, prossegue Vaz, tipificam a condição tangível do produto, e o benefício é extraído da forma material do bem adquirido, como alimentos, eletrodomésticos, roupas. Os produtos intangíveis podem ser bens imateriais ou direitos, como por exemplo, um contrato de compromisso de compra e venda de um imóvel a ser construído, e serviços, que

são as atividades prestadas por terceiros.

“Na passagem do tangível para o intangível, o consumidor experimenta uma relativa perda do domínio do produto”. Quando adquire um bem material, ele se apropria do produto. Porém, não há como tomar posse dos serviços prestados por um advogado ou por uma agência de turismo. O que ocorre nestes casos é o gozo do benefício durante algum tempo.

Ao nível da apropriação temos o bem material, o produto tangível, típico do *Marketing* Empresarial. No outro extremo (apreciação), temos o produto típico do *Marketing* Institucional, a idéia. Entre ambos situam-se inúmeros produtos híbridos, cuja combinação e intensidade de elementos colocam-nos mais próximos de um ou de outro nível (VAZ, 1995, p. 37-38).

Vaz argumenta que, no *Marketing* Empresarial, os produtos podem ser avaliados de forma quantitativa pela moeda, ou seja, possuem valor econômico mensurável. Enquanto que, no *Marketing* Institucional, é difícil fazer a avaliação quantitativa do produto, porque este, em essência, é a proposição de uma idéia ao consumidor, que visa conquistar o seu interesse e apoio a uma determinada causa. Portanto, não existe um valor econômico possível de ser estipulado para o comportamento do consumidor que responde ao apelo, à idéia proposta.

“Existe, portanto, uma interação muito forte e estreita entre Ideologia e Instituição. Se a Retórica é o discurso que veicula a Ideologia, podemos dizer que a Instituição é a expressão social de uma ideologia” (VAZ, 1995, p. 50).

O valor, no *Marketing* Empresarial, se resume ao estabelecimento de um preço (uma quantidade de moeda) a ser trocada pelo bem produzido. No *Marketing* Institucional, o valor é expresso pelo interesse que a idéia provoca, e será tanto maior quanto mais engajada for a manifestação de interesse obtida. Os tipos de manifestação de interesse, segundo o autor, podem ser práticas (relacionadas a ato e comportamento) e de valores (relacionadas a atitude e crença).

Vaz (1995, p. 59), diz que a interpenetração das trocas materiais e simbólicas no

mundo contemporâneo é muito forte. Portanto, é comum utilizar-se do *Marketing* Empresarial e *Marketing* Institucional combinados. Diz ainda que “a vinculação exclusiva de cada um aos mercados material e simbólico, respectivamente, serve apenas de referência conceitual sobre o produto, se bens econômicos ou idéias”. Tanto as organizações com fins lucrativos como as sem fins lucrativos, empregam as técnicas melhor adequadas às circunstâncias que se apresentam, pendendo ora para ações mercadológicas de fundo econômico, ora para ações institucionais, ou conjugando atividades de natureza econômica e institucional.

De acordo com Vaz (1995, p. 59-60), para atender melhor às necessidades e objetivos das organizações, as ações devem ser orientadas “por análises objetivas do mercado e pela sensibilidade gerencial dos profissionais que ficam em estreito contato com os demais agentes e fatos do ambiente institucional”. Algumas sintonias de fatores ideológicos são observadas no *Marketing* Institucional, tais como:

- Apelo ideológico – a razão de ser da Instituição já é um apelo ideológico básico. Por exemplo, Associação Anistia Internacional, tem como apelo a defesa dos direitos humanos.
- Ajuste ideológico – às vezes, é necessário efetuar correções ao apelo ideológico porque, em função de novas situações, acaba se distanciando das aspirações da sociedade ou entrando em conflito com outras ideologias que concorrem entre si. Para não perder seu lugar no mercado, constantemente, as organizações adequam sua proposta às exigências emergentes. Trata-se de um mecanismo que funciona como um dispositivo de sintonia fina da organização com as novas propostas do mercado de idéias. Como exemplo, o material da embalagem do lanche do Mac Donalds foi mudado, por motivos ambientais, por pressão da sociedade.
- Apoio ideológico - conforme a natureza e a gravidade da situação, pode ser um simples apoio às idéias e causas de outras organizações cuja atuação agrada aos públicos

de seu interesse. Com isso, a organização tenta cativar a simpatia do público apoiando atividades de pessoas, entidades ou grupos simpáticos à sociedade. Ligando o seu nome a eventos e realizações de interesse comunitário, estará usufruindo da imagem positiva da causa apoiada. É uma estratégia de convivência com outras instituições que repercutirá favoravelmente na imagem de quem empresta o apoio ideológico.

Vaz (1995, p. 62) comenta que:

(...) a prática do *Marketing* Institucional deixou de ser exclusiva das entidades sem fins lucrativos, assim como a prática do *Marketing* Empresarial não é mais privativa das empresas. O que predomina é a interpretação de ambos, que pode assumir diversas modalidades. Partindo do *Marketing* Institucional puro (*Marketing* de Idéias), essas variantes estendem-se por um espectro que vai desde situações em que o *Marketing* Institucional é usado para formação, reforço ou mudança de imagem (*Marketing* de Imagem) até o limite em que as ações institucionais tangenciam o interesse econômico, quando o *Marketing* institucional é utilizado como indução de consumo e estímulo de venda por uma organização com fins lucrativos, ou quando uma organização sem fins lucrativos faz uso do *Marketing* Empresarial para auto-sustentação econômica.

Pode-se sintetizar o conceito de *marketing* institucional puro como sendo *marketing* de idéias e de causas. Porém, o *Marketing* Institucional usa as técnicas do *Marketing* Empresarial como reforço em determinadas situações, e o *Marketing* Empresarial, por sua vez, também se serve do *Marketing* Institucional como ferramenta complementar para melhor atingir seus objetivos (VAZ, 1995, p. 67).

De acordo com Cobra (2000, p. 193), as organizações devem buscar no *marketing* subsídios para obter vantagens competitivas duráveis. Devem, ao longo do tempo, procurar construir barreiras que impeçam ou retardem a entrada de concorrentes em seu negócio. Porém, como muitas vezes, isso é difícil (ou impossível), é preciso obter vantagens competitivas que as destaquem no mercado, não apenas no que tange a diferenciais estratégicos como tecnologia e custo mas, sobretudo, com base em *marketing* diferenciado. Desta forma, investindo em *marketing*, uma organização poderá estar construindo, no

mercado, uma imagem que permitirá sua sobrevivência e crescimento.

Quando as barreiras de tecnologia, qualidade, preço, distribuição e serviço não forem suficientemente amplas para inibir a ação da concorrência e alavancar resultados, a instituição será forçada a resistir às pressões com base em sua imagem. Portanto, a força do *marketing* deve ser direcionada para construir uma imagem favorável à organização, para que ela seja valorizada e respeitada nas comunidades com as quais interage. Há que observar, no entanto, outro ponto importante: a construção de uma imagem é um esforço que requer tempo, energia e recursos. Não se constrói uma reputação da noite para o dia (COBRA, 2000, p. 193).

Segundo Cobra (2000, p. 194), “o *marketing* é um só, não importa se dirigido para vender um produto ou uma organização no seu todo. O que muda é o foco”. A empresa que pretende vender um produto, procura identificar compradores potenciais. A partir de então, desenvolve toda uma estratégia para levar o seu público-alvo a querer comprar aquele produto ou serviço. No *marketing* institucional, não existe a troca mercantil envolvendo dinheiro e bens, mas sim a “venda de conceitos”. O que uma instituição pretende “vender” por intermédio do *marketing* institucional é o conceito de credibilidade, honestidade e idoneidade.



Figura 1: Composto do marketing institucional

Fonte: Cobra, 2000 (p. 193)

Segundo Vaz (1995, p. 86-87), o esforço de *Marketing* Institucional segue os

mesmos princípios e a estrutura de forças do Composto Mercadológico tradicional. Os 4 Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção. Para destacar as diferenças do *marketing* Institucional em relação ao *Marketing* Empresarial, o autor adota um modelo de ações mercadológicas, uma seqüência de posições que uma organização deve assumir para desenvolver o Esforço de *Marketing* Institucional.

Cada fase dessas posições resulta, no fundo, da combinação de dois 'pês' do outro modelo, dentro de uma realidade mercadológica que exige uma percepção diferente dos valores em jogo e um tratamento mais versátil dos fatores de *Marketing*. Da Posição inicial, parte-se para a ComPosição, depois a ProPosição e, finalmente, a ExPosição.

A ilustração abaixo demonstra a inter-relação dos 4 Ps:

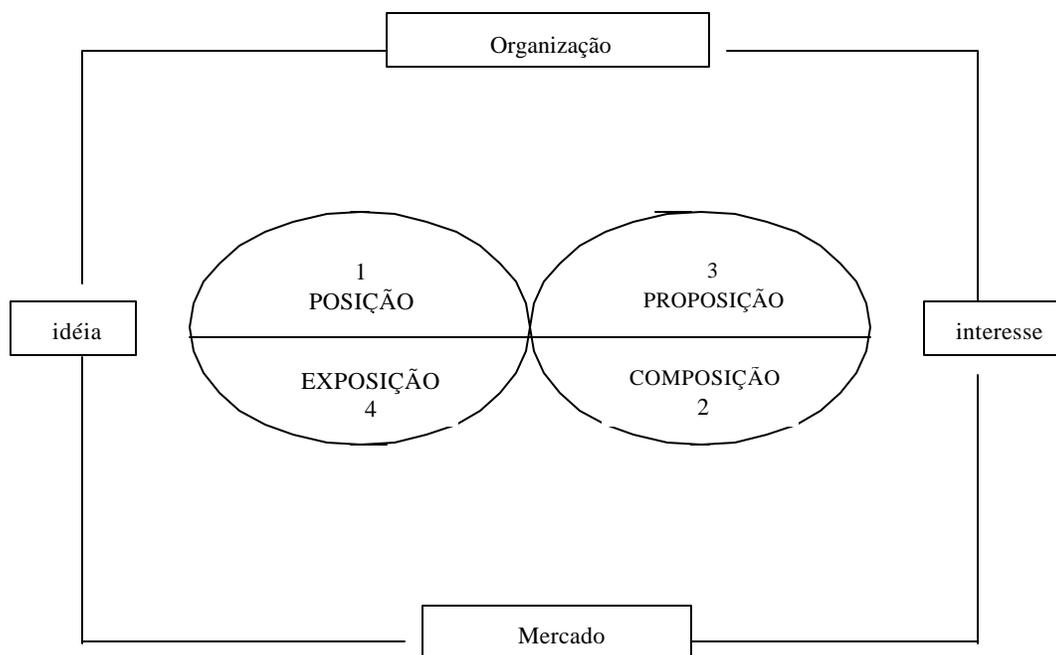


Figura 2: Composto de Marketing

Fonte: Vaz, 1995 (p. 89).

A citação e a figura anterior podem ser entendidas da seguinte forma:

1. Posição: projeto e reparo do composto mercadológico; fase de planejamento.
2. Composição: exercício das habilidades políticas e capacidade da instituição e de seus congêneres em exercer autoridade e força; *lobby* e Relações Públicas; negociações com organizações do mesmo nível (intermediários, fornecedores, concorrentes).
3. Proposição: “é basicamente o Produto do Composto Mercadológico. Entretanto, tendo por essência a imaterialidade da ‘idéia’”; caracterização da mensagem que a organização quer propagar (marca, *design*, embalagem).
4. Exposição: distribuição da ‘idéia’ (produto) através dos meios de comunicação. Divulgação já constitui em si distribuição (brindes, material de divulgação).

Na figura, Vaz caracteriza o Esforço de *Marketing* Institucional como um processo cíclico de quatro fases. Inicia-se pela Posição (1), no ambiente interno da organização, a estratégia para estabelecer e atingir os objetivos da instituição. Em seguida, a organização procura uma Composição (2) de forças com outras instituições do mercado, no ambiente externo, visando garantir posições importantes para a consecução dos objetivos. Após as devidas alianças e articulações, volta-se ao ambiente interno, para que o esforço de *Marketing* se concentre em formular uma Proposição (3) conjugando os elementos básicos da proposta feita pela organização à sociedade dentro das condições negociadas na fase anterior. Finalmente, o esforço volta ao ambiente externo da organização para a Exposição (4) da proposta.

O Composto Mercadológico Institucional, assim como o Esforço de *Marketing* Empresarial, é um processo cíclico, ou seja, após completar as quatro posições, o processo é retomado na fase um, etapa na qual os resultados são analisados, criticados, questionados. Partindo dessa avaliação, pode ocorrer uma reposição de forças para melhorar o desempenho, assim como uma Recomposição de alianças e articulações, uma Reposição da mensagem,

bem como uma Reexposição das idéias que não foram adequadamente absorvidas pelo mercado.

A essência do Esforço de *Marketing* Institucional é a mesma do Composto Mercadológico tradicional: “distribuir os recursos disponíveis da maneira mais eficiente possível para reforçar as posições consideradas prioritárias pela organização”. Alocação esta que pode variar de “acordo com a área de atuação da organização, com a posição que ocupa no mercado, com a relação de força internas e externas da organização, além de vários outros fatores” (VAZ, 1995, p. 90).

### **2.5.1 Marketing Social**

Fontes (2001, p. 75), comenta que “com a participação de novos agentes de mudança no mercado social, as instituições buscam ferramentas e conceitos que possam contribuir para ampliar a efetividade das intervenções sociais”. Diversos termos novos estão sendo criados para tentar explicar e justificar os investimentos sociais. Muitas instituições sociais se utilizam atualmente de terminologias como o de responsabilidade social, terceiro setor e sustentabilidade social.

Porém, este não é o caso do *marketing* social. Embora, muitas vezes, se observe o uso equivocado do conceito de *marketing* social pelas instituições da esfera pública e social, o *marketing* social pode ser considerado uma disciplina com fundamentação prática e teórica.

De acordo com Fontes (2001, p. 76) *marketing* social não é: venda; nem simplesmente o uso de mídia de massa, publicidade ou outra atividade promocional; tampouco uma solução fácil de curto prazo ou barata para execução de programas para a solução de problemas e promoção de intervenções sociais transformadoras.

O conceito de *marketing* utilizado na área social está subdividido em três momentos. “Antes de representarem eras distintas de aplicação de técnicas e conceitos de *marketing*

social, esses momentos podem devem ser interpretados como as três gerações que estimularam sua evolução”. O precursor da primeira geração do *marketing* social foi Richard Manoff. Philip Kotler e Eduardo L. Roberto, foram os precursores da segunda.

A diferença básica entre esses autores estava no enfoque dado à utilização das ferramentas de *marketing* para a área social. Enquanto Manoff evidenciava o uso de meios massivos de comunicação como a estratégia fundamental de *marketing* para a área social (...) Kotler escrevia sobre a utilização de todas as ferramentas de *marketing* para a área social (FONTES, 2001, p. 80-81).

Segundo Fontes (2001, p. 81), o uso dos meios de comunicação de massa com sucesso pelo *marketing* comercial, no caso da área social, tinha um apelo mais ameno para a transposição dos conceitos. Foi nesse sentido que Manoff tentou diminuir as resistências de profissionais da área de saúde pública para a aplicação do *marketing* social. Assim, processos de utilização dos meios de comunicação de massa de ampla cobertura, principalmente o rádio, televisão e propaganda escrita, foram adaptados para o desenvolvimento de campanhas com temas sociais. Isso resultou em uma importante contribuição para o aumento da consciência dos indivíduos sobre os problemas de saúde associados a comportamentos específicos e à necessidade de mudança de hábitos.

Em todo o mundo, agências de propaganda começaram a trabalhar com agentes de saúde em diversos países para o desenvolver campanhas de sensibilização para temas específicos de saúde pública. Foram campanhas de planejamento familiar e de vacinação (ex. pólio). Essa estratégia despertou a atenção de muitas agências de fomento que financiavam projetos de saúde pública, como a agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), UNICEF, Banco Mundial e Organização Mundial da Saúde (OMS). Diversos projetos com ênfase no desenvolvimento de campanhas nos meios de comunicação de massa foram financiados e difundidos (FONTES, 2001, p. 81).

A terceira geração do *marketing* social, segundo Fontes (2001, p. 100-101), é

representada por Glem Wasek, Márcio Schiavo e Miguel Fontes. Glem Wasek define *marketing* social como: “O uso de planejamento de mercado, estratégia, análise e técnicas gerenciais tradicionais e novadoras para garantir o bem-estar do indivíduo e da sociedade”.

Márcio Schiavo e Miguel Fontes fazem a seguinte definição: “*Marketing* social é a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas orientadas por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social” (FONTES, 2001, p.101).

### 2.5.2 Responsabilidade Social

Grayson e Hodges (2002, p. 74-75), comentam que a atual economia global é interconectada, os consumidores (que são em geral mais bem informados e mais influentes do que o eram antigamente) serão fiéis a marcas e organizações que lhes dêem razões para sentir confiança. Segundo a Pesquisa do Milênio sobre Responsabilidade Social das Empresas, realizada pela Environics Internacional em 1999:

(...) ao formar uma impressão sobre uma empresa as pessoas em todo o mundo se baseiam mais em sua contribuição para causas sociais e sua relação com o meio ambiente do que na reputação da marca ou em questões financeiras”. Metade da população de 23 países pesquisados atenta para a atuação social das empresas – um em cinco consumidores disse que voltou a comprar ou deixou de comprar de empresas por causa de sua atuação social, e quase o mesmo número pensava em fazer o mesmo. (...) Dois terços dos americanos afirmaram confiar mais em empresas que seguem uma causa social (GRAYSON e HODGES, 2002, p. 75).

Para os europeus, é esperado que empresas ajam responsabilmente e costumam comprar daquelas que crêm serem dignas de sua confiança. O Relatório Fleishman-Hillard/Ipsos é resultado da pesquisa Atitudes dos Europeus em Relação ao Investimento da Comunidade Empresarial, feita em maio de 1999 com mais de 4.000 pessoas na França, na Alemanha, na Itália e no Reino Unido. Segundo Grayson e Hodges (2001, p. 75) ele revela que:

- 88% acham que as grandes companhias devem usar alguns de seus recursos para ajudar a solucionar problemas sociais.
- 84% acham que as empresas devem dar recursos para vencer problemas sociais nos países onde elas vendem seus produtos.
- 86% comprariam de uma empresa que ampare iniciativas para melhorar a sociedade.
- 87% acham que sua fidelidade ao emprego aumentaria se a empresa apoiasse iniciativas sociais.
- Apenas 8% tendem a acreditar nas empresas com relação a questões como saúde pública, meio ambiente ou direitos humanos; um número significativo (49%) de pessoas daria crédito a ações beneficentes relativas essas questões.

Desta forma, observa-se que a responsabilidade social deve ser considerada pelas empresas que realmente desejam se manter com sucesso no mercado atual e utilizada como uma ferramenta importante para alcançar a confiança das pessoas, pois estas, no mundo todo estão se preocupando com causas sociais e ambientais. Com certeza, terão sempre preferência por aquelas empresas que demonstram a mesma preocupação.

#### 2.5.2.1 Cidadania corporativa

Mcintosh; Leipziger; Jones; Coleman (2001, p. 17) comentam que cidadania corporativa é uma idéia que possui dimensões tanto éticas quanto práticas. Tem algumas preocupações básicas de negócios, tais como: evitar riscos e proteger a reputação; assegurar o futuro; desenvolver competências aumentadas em negócios através da:

- gestão da diversidade e da complexidade em uma economia global;
- estabilização do relacionamento entre os negócios e a sociedade;
- criação de parcerias que atravessem fronteiras;
- abordagem integrada e consistente à estratégia corporativa;
- aplicação de novas medidas e divulgação do progresso no alcance de objetivos.

Cidadania corporativa ainda inclui: fazer a coisa certa e “um reflexo da crença de muitas pessoas que organizações de negócios devem expressar aquilo que é bom para a humanidade e ser lugares onde as pessoas gostem de trabalhar” (MCINTOSH; LEIPZIGER; JONES; COLEMAN, 2001, p. 17)

Segundo Mcintosh; Leipziger; Jones; Coleman (2001, p. 17-18), o principal aspecto da cidadania é o relacionamento mutuamente reforçado entre os indivíduos e comunidades, onde cada indivíduo cumpre as responsabilidades da cidadania porque algumas de suas necessidades pessoais somente poderão ser atendidas através da ação em comum. Por exemplo, cidadãos responsáveis dispõem de seus detritos em lugares apropriados e nunca os despejam na beira da estrada ou na soleira de um vizinho, porque precisam que seus vizinhos façam o mesmo. A cidadania corporativa propõe um relacionamento de mão dupla entre a sociedade e as corporações: “algumas das necessidades de uma corporação acabarão sendo satisfeitas apenas pelo empreendimento de ações voltadas ao atendimento de necessidades comunais”.

Mcintosh; Leipziger; Jones; Coleman (2001, p. 35) comentam que “a cidadania corporativa está se desenvolvendo como uma das conseqüências da globalização”. No entanto, a globalização não se preocupa apenas com o desenvolvimento da economia global, apesar deste ser um de seus principais aspectos, mas também com idéias de conectividade através da compreensão da maneira pela qual nossas comunidades e nossos ambientes globais se inter-relacionam. Há uma nova forma de cidadania corporativa, que não consiste em filantropia, nem de anexar um lustroso relatório sobre assuntos comunitários ao relatório financeiro anual. Nem tampouco se trata de algo secundário a ser gerenciada pelas relações públicas. “A nova cidadania corporativa trata de cidadania no cerne do planejamento estratégico. A magnitude da mudança necessária para que isso ocorra pode parecer esmagadora, um pouco como tentar manobrar um super petroleiro em um pequeno porto” (MCINTOSH; LEIPZIGER; JONES; COLEMAN, 2001, p. 35).

No texto seguinte, relatado por Mcintosh; Leipziger; Jones; Coleman (2001, p. 52-53), O Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável - The World Business Council for Sustainable Development, apresenta o esboço dos princípios pela

responsabilidade social corporativa:

Aprimorando seu Estatuto para o Desenvolvimento Sustentável, um conjunto de princípios voluntários não verificáveis, o World Business Council for Sustainable Development (Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável) redigiu uma minuta de um conjunto de princípios sobre responsabilidade social baseados nas premissas de que “as mudanças nas preocupações públicas em relação à responsabilidade social corporativa exige uma abordagem proativa por parte dos membros do WBCSD e que ‘tal abordagem pode gerar vantagens comerciais’.

A minuta dos princípios abrange:

- responsabilidade social como prioridade corporativa
- gestão integrada
- processo de melhoria
- educação dos funcionários
- avaliação anterior
- produtos e serviços
- informação pública
- instalações e operações
- pesquisa
- princípio preventivo
- subcontratados e fornecedores
- preparo para emergências
- transferência de melhores práticas
- contribuição para o esforço comum
- abertura de preocupações
- cumprimento e relatórios.

Na visão de McIntosh; Leipziger; Jones; Coleman (2001, p. 53), a relação entre negócios, governo e sociedade civil é fundamental para a cidadania corporativa. Com frequência, a relação entre estes três grupos é vista como a base da sociedade como um todo. Todas as empresas atuantes em conformidade com a lei e que se mantêm lucrativas estão, no sentido mais limitado, sendo socialmente responsáveis. Com o fim das economias estatais do tipo comando e controle na Europa Oriental e na Ásia, os negócios são cada vez mais o motor da sociedade, inventando novos produtos, promovendo pesquisas e financiando a educação.

## 2.6 *MARKETING* DE SERVIÇOS

Segundo Grönroos (1993, p. 8), “cada número que descreve as dimensões do setor de

serviços é uma enorme subestimação. O setor é de fato muito maior e muito mais importante para a sociedade do que parece”. Portanto, o setor de serviços é um fator muito importante na economia atual, mesmo definido tão estreitamente. “Em períodos de contração econômica o setor de serviços manteve o nível geral de emprego, impedindo seu declínio, e em tempos de expansão econômica o índice de empregos nesse setor cresceu mais rápido do que no setor de fabricação” (GRÖNROOS, 1993, p. 8).

Normalmente, os serviços são percebidos de maneira subjetiva. Quando os clientes descrevem os serviços, costumam utilizar as expressões: experiência, confiança, tato e segurança. Devido à sua natureza intangível, há formas altamente abstratas de formular o que é um serviço. Intangibilidade, provavelmente, é o critério de serviço citado com mais frequência. Por seu alto grau de intangibilidade, normalmente é difícil para o cliente avaliar um serviço. A literatura normalmente sugere que deve-se “tornar um serviço tangível para os clientes, através da utilização de uma evidência física concreta, como cartões plásticos e vários tipos de documentos” (GRÖNROOS, 1993, p. 38-39).

Segundo Grönroos (1993, p. 39), “o serviço não é uma coisa, mas uma série de atividades ou processos que, além de tudo, são produzidos e consumidos simultaneamente” (trata-se da característica da ‘inseparabilidade’). Assim, é difícil gerenciar o controle de qualidade, pelo menos até certo ponto, e praticar um *marketing* de modo tradicional. Antes de o serviço ser vendido e consumido, não há qualidade pré-produzida para ser controlada com antecedência. Porém, as situações variam dependendo do tipo de serviço considerado. De fato, o controle da qualidade e o *marketing* devem estar presentes no momento e no lugar da produção e consumo do serviço simultaneamente. Se a empresa confiar apenas nas abordagens de *marketing* e no controle de qualidade tradicional, “a parte das atividades de produção em que o cliente está envolvido pode fugir do controle e incluir experiências negativas de *marketing* para o cliente”. Isto ocorre porque o cliente não é apenas um receptor

dos serviços, mas também participa como um recurso da produção. Por isso não há como manter serviços em estoque, da mesma forma que se mantêm bens.

Segundo Téboul (1999, p. 37), o cliente, quando compra um serviço, procura antes de tudo um resultado. Esta dimensão ‘produto’ pode ser medida considerando-se o nível de personalização do serviço proposto. Desta forma, todo serviço pode ser localizado num primeiro eixo, um eixo ‘produto’. Numa das extremidades, o serviço é único e obrigatoriamente personalizado, dependendo estreitamente dos desejos particulares do cliente. Na outra extremidade, quando o serviço torna-se banal, para o cliente, o serviço se torna padrão. A figura seguinte ilustra esta idéia:

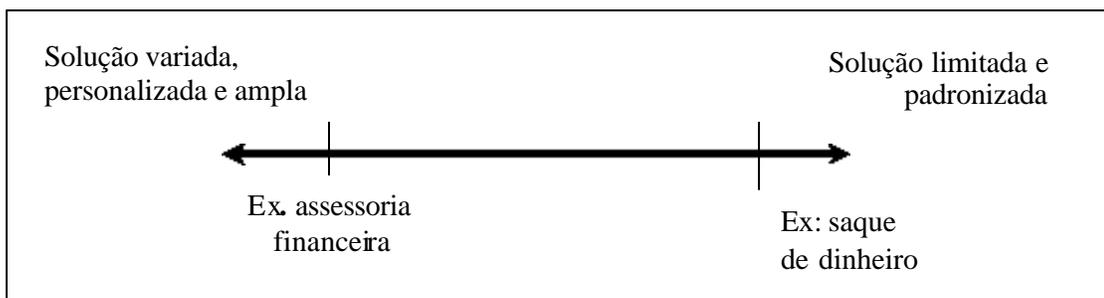


Figura 3: A dimensão resultado

Fonte: Téboul, 1999 (p. 38).

Téboul (1999, p. 38), comenta que nos serviços com alto nível de contato, a interação é forte (escritórios de advocacia, instituições financeiras, hospitais), os clientes participam da realização do serviço, facilitando ou controlando sua execução. Nos serviços com nível baixo de contato, o envolvimento com o cliente é pequeno (*fast foods*, bancos em rede), os papéis dos empregados são bem definidos e os clientes sabem o que devem fazer. Pode-se medir a intensidade de interação de duas maneiras: levando-se em conta a duração do contato ou considerando-se a frequência de utilização do serviço e o nível de competência determinado.

Albrecht (1998, p. 21), argumenta que “a administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”. Na administração de serviços todos têm um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Pessoas em contato direto com o cliente devem sentir-se responsáveis por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Mas, também é preciso que todos os demais tenham o cliente no fundo de sua mente. “Segundo a filosofia de administração de serviços, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente”(ALBRECHT, 1998, p. 22).

Para Albrecht (1998, p. 23), o enfoque de administração de serviços “procura construir uma cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos os membros da organização, inclusive os administradores”. O passo inicial consiste na responsabilidade da alta administração quanto à definição da missão da empresa e à especificação da estratégia necessária para fazer da qualidade do serviço a chave do funcionamento da empresa. No momento em que os administradores de todos os níveis estiverem preparados para compreender, apoiar e contribuir para a missão de serviço, eles começarão a fazer as coisas certas para ajudar o pessoal de linha de frente a cuidar dos clientes. “Em vez de açoitá-los por serviço deficiente, os administradores devem proporcionar a liderança e o apoio de que necessitam para que façam um bom trabalho”.

Grönroos (1993, p. 48-49), comenta que “o que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes”. Ou seja, “o que os clientes recebem em suas interações com a empresa é claramente importante para eles e para sua avaliação da qualidade”. Isto é visto, internamente, com frequência, como sendo *a qualidade* do produto entregue. Portanto, não se resume a isso. Trata-se apenas de uma dimensão da qualidade: a qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. “É com isso que o cliente fica quando o

processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam”. Às vezes esta dimensão pode ser medida um tanto objetivamente pelos clientes, devido ao seu caráter de solução técnica de um problema.

Entretanto, como existe um sem-número de iterações entre o prestador de serviços e o cliente, incluindo horas da verdade mal ou bem administradas, a dimensão da qualidade técnica não conta para a qualidade total que o cliente percebe que recebeu. O cliente obviamente também será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as conseqüências ou o resultado final de um processo são transferidos para ele ou ela (GRÖNROOS, 1993, p. 49).

Lobos (1993, p. 13) comenta que “quem determina se a qualidade de um serviço é boa ou não é o Cliente”. A qualidade de um serviço é algo que, provavelmente, nenhum cliente conseguiria definir com clareza, se perguntado a respeito. O cliente possui expectativas sobre o serviço. Não constituem sequer necessidades, que podem vir a ser sociologicamente previsíveis, mas expectativas, que podem estar relacionadas com três fatores: Desempenho, Atendimento, e Custo. Desempenho consiste da razão de ser do serviço em si, tal como o desempenho de uma empresa de segurança é oferecer segurança das suas várias formas. O fator Atendimento envolve os aspectos referentes ao ato da prestação do serviço (LOBOS, 1993, p. 13-14).

A vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade dos bens e dos serviços prestados. Segundo Grönroos (1993, p. 55), hora da verdade significa, literalmente, que é a “ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços”. É o momento de oportunidade real. No próximo momento a situação já terá terminado, o cliente já terá ido embora e o momento de oportunidade terá passado. Se ocorreu um problema de qualidade, será tarde demais para tomar ações corretivas. “Para fazê-lo, uma nova hora da verdade terá que ser criada”. Quanto à percepção da qualidade, são possíveis quatro resultados, conforme explica Grönroos (1993, p. 74-75):

(...) qualidade inferior, qualidade confirmada, qualidade positivamente confirmada, ou qualidade excedente. Boa qualidade, claro, requer que as experiências correspondam às expectativas ou que sejam mais altas que as expectativas. Caso contrário, as expectativas de qualidade por parte dos clientes não são atendidas. Qualidade aceitável é sempre exigida. Entretanto, se a empresa quiser tornar os clientes realmente satisfeitos com seus serviços, uma qualidade aceitável pode não ser suficiente. A qualidade positivamente confirmada deveria então ser a meta. Isto pode, de fato, tornar os clientes interessados na continuidade do relacionamento com o fornecedor de serviços e, além disso, criar bons efeitos de comunicação boca a boca. Existe sempre perigo aqui, é claro. Se a qualidade percebida for alta demais, os custos de produção serão, provavelmente, desnecessariamente altos. A relação custo-benefício será baixa ou talvez até negativa. Então, teremos qualidade excedente, que não conseguirá ser justificada por razões econômicas. Além disso, uma qualidade excedente pode simplesmente ser percebida pelo cliente como superior ao que ele realmente precisa, o que por seu lado gera um efeito ruim de comunicação boca-a-boca. Qualidade excedente pode também dar a impressão de que o serviço está com um preço alto demais, mesmo que isso, de fato, não seja verdade.

Os serviços precisam ser cuidadosamente projetados antes de serem produzidos (como no caso dos produtos). Para manter uma boa e consistente qualidade dos serviços, o projeto de serviços tem que ser pensado com antecedência e não ser apenas o objeto de ações corretivas após resultados de erros que aconteceram. Segundo Grönroos (1993, p. 76), quando um serviço é mal projetado, surgirão problemas com a qualidade:

(...) as opiniões dos clientes e do provedor de serviços com relação a como os serviços deveriam ser e com que facilidade deveriam funcionar permanecem totalmente diferentes ou diferentes o bastante para que haja um gap entre serviço esperado e serviço experimentado. Conseqüentemente, a qualidade do serviço percebida pelo cliente se deteriora.

Kaplan e Norton (1997, p. 92) fazem o seguinte comentário:

A qualidade foi uma dimensão competitiva crítica na década de 80 e continua importante até hoje. Em meados da década de 90, no entanto, a qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica para se tornar uma necessidade competitiva”. Muitas empresas que não foram capazes de oferecer de forma confiável produtos ou serviços sem defeitos deixaram de ser concorrentes sérias. Com toda a atenção dedicada à melhoria da qualidade nos últimos 15 anos, as oportunidades para a vantagem competitiva tornaram-se bem mais restritas. A qualidade passou a ser um fator de higiene; para os clientes, é natural que os fornecedores obedeçam às especificações de produtos e serviços. Não obstante, para determinados setores de atividade, regiões ou segmentos de mercado, uma qualidade

excelente ainda pode oferecer oportunidades para que as empresas se distingam de suas concorrentes. Nesse caso, seria altamente conveniente incluir na perspectiva dos clientes medidas de qualidade segundo a ótica dos clientes.

Grönroos apresenta um resumo dos princípios da gestão de serviços no quadro seguinte:

Tabela 2: Princípios de gestão de serviços

Princípios		Observações
1. A equação do lucro e a lógica comercial	A qualidade do serviço percebida pelo cliente dirige o lucro	As decisões sobre eficiência externa e eficiência interna (satisfação do cliente e produtividade do capital e da mão-de-obra) têm que ser totalmente integradas.
2. Autoridade para tomada de decisão	A tomada de decisão tem que ser descentralizada para aproximar-se tanto quanto possível da interface da organização com o cliente	Algumas decisões estrategicamente importantes têm que permanecer centralizadas
3. foco organizacional	A organização tem que ser estruturada e funcionar de forma que sua meta principal seja a mobilização dos recursos para dar suporte às operações de linha de frente	Isto pode, com freqüência, exigir uma organização mais horizontal, sem níveis desnecessários
4. Foco de supervisão	Os gerentes e os supervisores têm que focalizar o encorajamento e o suporte aos empregados	O mínimo possível de procedimentos de controle normativo, embora alguns se façam necessários
5. Sistemas de recompensa	A produção da qualidade percebida pelo cliente tem que ser o foco dos sistemas de recompensa	Todas as facetas relevantes da qualidade do serviço devem ser consideradas, embora não seja possível incluir todas elas em um sistema de recompensa
6. foco nas avaliações/ medições	A satisfação do cliente com a qualidade do serviço tem que se o foco das avaliações de realizações	Para monitorar a produtividade e a eficiência interna, critérios internos de avaliação pode ter que ser utilizados também; o foco na satisfação do cliente nunca deverá vir em segundo plano.

Fonte: Grönroos, 1993 (p. 153).

### 2.6.1 O papel e o escopo do marketing de serviços

De acordo com Grönroos (1993, p. 160), a função de *marketing* inclui quatro partes principais:

1. Compreender o mercado por meio de pesquisa de mercado e análise por segmentação;
2. Para que nichos e segmentos de mercado possam ser selecionados;

3. Para os quais os programas de *marketing* sejam planejados, executados e controlados e, finalmente,
4. Preparar a organização para que os programas e atividades de *marketing* sejam executados com sucesso.

Grönroos (1993, p. 162) considera *marketing* como um fenômeno que pode ser abordado de várias formas. Frequentemente, o *marketing* é considerado apenas um conjunto de ferramentas e técnicas. Porém, isto é uma forma perigosa de apresentar o *marketing* em qualquer tipo de empresa, especialmente naquelas que produzem serviços. “Se o *marketing* for considerado apenas um conjunto de ferramentas, ele permanece de responsabilidade apenas de um grupo de especialistas em *marketing*, que estejam familiarizados com essas ferramentas e sejam dotados de *know-how* para lidar com elas”. Quando, por exemplo, no resto da organização, o pessoal envolvido nas operações, recursos humanos, projeto e desenvolvimento de sistemas e tecnologia não se preocupam com o *marketing*, “significa que não estão interessados nos clientes e nos seus desejos e anseios”.

Segundo Grönroos (1993, p. 162-163), “focalizar-se nas ferramentas e técnicas de *marketing* é concentrar-se no *marketing* como uma habilidade”. Entretanto, o *marketing* deve ser encarado num contexto muito mais amplo. As atividades de *marketing* em que estas ferramentas e técnicas são utilizadas só conduzirão a bons resultados se o coração e a emoção estiverem envolvidos. Uma campanha publicitária bem projetada e bem executada somente terá bons resultados se as promessas da campanha forem satisfeitas pelo pessoal de operações e pela função de entrega, dos quais espera-se que entreguem o serviço prometido ao cliente. Se isso acontecer, não só a ferramenta publicidade, isoladamente, terá sido usada com sucesso, como também o *marketing*, em um sentido mais amplo, pois todos os segmentos da organização estarão envolvidos. Então, pode-se dizer que o coração das pessoas foi envolvido no processo.

Na concepção de Grönroos (1993, p. 163), o conceito de *marketing* deve orientar todas as pessoas, funções e departamentos da empresa. Ele precisa ser compreendido e aceito

por todos, desde a alta gerência até o *office boy*. “O *marketing* deveria antes de tudo ser um estado de espírito. Isto constitui o fundamento do *marketing* bem sucedido”.

O *marketing* bem sucedido requer uma forma apropriada de organizar a empresa. Os vários departamentos envolvidos na formulação e na satisfação de promessas devem ser capazes de comparar anotações e de coordenar os planos e sua execução e precisam estar dispostos a fazê-lo. Aquelas disputas tradicionais “e a falta de disposição para colaborar, e mesmo para se comunicar, entre o pessoal de vendas e o de *marketing*, por um lado, e o pessoal de projeto e produção, por outro, e mesmo entre as próprias pessoas de projeto e produção”, demonstram que as empresas não estão organizadas de maneira apropriada ao *marketing* (GRÖNROOS, 1993, p.163).

De acordo com Grönroos (1993, p. 164), “*marketing* é um conjunto de idéias que deve ser integradas através de toda a organização e supervisionadas pela alta gerência”. Em ordem de importância, o *marketing* se resume a:

1. Um estado de espírito ou uma filosofia que orienta o pensamento geral da organização, tanto no processo de tomada de decisão quanto na execução dos planos acordados;
2. Uma maneira de organizar as várias funções ou atividades da empresa (ou de qualquer outra organização); e
3. Um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades, a que os clientes e o público da organização em geral estão expostos.

Segundo Grönroos (1993, p. 166-167), a empresa precisa reconhecer que a posição de um cliente no ciclo de vida tem conseqüências substanciais no *marketing*. “Em cada estágio o objetivo e a natureza do *marketing* – os recursos e as atividades de *marketing* a terem eficácia – serão diferentes”. No estágio inicial, é objetivo do *marketing* criar interesse pela empresa e seus serviços. No segundo estágio, processo de compra, o interesse geral deve se voltar para as vendas. “O cliente potencial (ou o comprador industrial) deve considerar uma boa opção a aceitação das promessas relativas a uma oferta de solução futura de seu problema

pela empresa em questão”. Durante o processo de consumo (processo de uso), o cliente precisa vivenciar experiências positivas sobre a capacidade da empresa de cuidar de seus problemas. “Portanto, novas vendas, vendas cruzadas e relacionamentos duradouros com o cliente devem ser alcançados”.

### 2.6.2 Marketing Mix

Segundo Grönroos (1993, p. 170), constituem o *marketing mix*:

- Os quatro Ps: produto, posicionamento (praça), preço e promoção.
- Os cinco Ps: produto, posicionamento (praça), preço, promoção e pessoas.
- Os seis Ps: produto, posicionamento (praça), preço, promoção, pessoas, política e relações públicas.

Definir o *marketing* de acordo com a abordagem do *marketing mix* é como usar por definição uma lista de objetos. Esta forma de definir um fenômeno não poderá nunca ser considerada a mais válida. Uma lista jamais inclui todos os elementos relevantes; não se ajusta a todas as situações e se torna obsoleta. Aumentar o número de Ps não proporciona uma melhoria fundamental à definição. Aliás, a necessidade, nos anos 80, de acrescentar novas categorias de variáveis de *marketing* ou Ps já é um sintoma da fragilidade da abordagem do *marketing mix* e demonstra muito bem que, como um modelo geral de *marketing*, a abordagem do *marketing mix* fracassou. Mesmo assim ela ainda pode ser válida e útil em alguns contextos, como o dos produtos de consumo (GRÖNROOS, 1993, p. 171).

Grönroos (1993, p. 176), comenta que é objetivo principal do *marketing* buscar relacionamentos duradouros com os clientes. Não descartando algumas situações de vendas de curto prazo, chamadas de *marketing* de transação, que, às vezes, podem ser lucrativas. “Em termos gerais, entretanto, o tempo decorrido a longo prazo é vital para um *marketing* lucrativo”. Transações faturáveis concernentes a bens, serviços, *know-how*, informações e qualquer outro recurso de valor ao cliente têm, obviamente, que ocorrer em um relacionamento. “A lucratividade não pode ser sempre medida de imediato como resultado da primeira transação. A lucratividade é uma medida de longo prazo que deve derivar de um

relacionamento contínuo e duradouro”. Um desempenho de *marketing* bem sucedido, além dos relacionamentos com o cliente, normalmente requer que relacionamentos de longo prazo com outras partes sejam estabelecidos e mantidos. Parceiros de relacionamento podem ser: “fornecedores, varejistas e distribuidores e instituições financeiras que podem ser necessários para oferecer condições especiais de pagamento e/ou financiamento ao cliente”.

Do ponto de vista do prestador de serviços, (1) o estabelecimento de um relacionamento envolve promessas, (2) a manutenção de um relacionamento é baseada no cumprimento das promessas e, finalmente (3) o desenvolvimento ou realce do relacionamento significa que um novo conjunto de promessas é fornecido e tem como pré-requisito o cumprimento das promessas anteriores (GRÖNROOS, 1993, p. 177).

De acordo com Kotler (1999, p. 165), todo aquele que compra um produto ou serviço, ficará com uma impressão da compra e do fornecedor. Antes do primeiro contato com a empresa, o comprador, baseado no que outros disseram, desenvolveu uma certa expectativa, esta também devido a promessas do vendedor e experiências passadas. Após comprar, o cliente experimentará um entre cinco níveis de satisfação: muito satisfeito – satisfeito – indiferente – insatisfeito – muito insatisfeito. A probabilidade de o cliente comprar novamente o produto ou serviço está estreitamente relacionada a seu nível de satisfação com a primeira compra. “Ele será um ‘cliente perdido’ se ficar muito insatisfeito, insatisfeito ou mesmo indiferente, mas provavelmente voltará a comprar se ficar satisfeito ou muito satisfeito”.

Porém, Kotler (1999, p. 165) alerta que é importante saber identificar o cliente satisfeito e o muito satisfeito, porque, clientes apenas satisfeitos podem trocar de fornecedor com mais facilidade se outro lhe prometer igual ou maior satisfação. Os clientes muito satisfeitos terão mais dificuldade em acreditar que outro fornecedor possa atendê-los da mesma forma que o atual. “A xerox relata que clientes plenamente satisfeitos têm seis vezes mais probabilidade de voltar a comprar produtos Xerox nos 18 meses seguintes do que

clientes simplesmente satisfeitos” (KOTLER, 1999, p. 165).

Por esta razão, as empresas devem pesquisar periodicamente o nível de satisfação dos clientes para verificar se a maioria deles está satisfeita ou altamente satisfeita. Mas, infelizmente isso não ocorre com frequência. Segundo Kotler (1999, p. 165), “pesquisas de satisfação do cliente demonstram que ele tende a ficar descontente com suas compras em 25 por cento dos casos! E, o que é pior, 95 por cento deles não reclamam, seja porque não sabem como ou a quem reclamar, seja por acharem que o esforço não compensa”.

Grönroos, (1993, p. 178

*o marketing não é, em absoluto, apenas uma função intermediária entre a produção e o consumo/uso em um contexto de serviços. Especialmente durante o processo de consumo (uso), o marketing é parte integrante da produção e da entrega de serviços. Em outras palavras, o gerenciamento das horas da verdade nas interações comprador-vendedor (o contato com os serviços) é uma tarefa de marketing, assim como uma responsabilidade por parte dos setores de operações, pessoal e de administração de recursos humanos. ... ‘Embora esta separação (de marketing e produção) possa muito bem ser lógica para as empresas do setor industrial, onde os clientes fazem seus pedidos e recebem a entrega do produto (mercadoria) em pontos bem remotos do local da produção, ela não nos parece apropriada para sistemas de serviços, onde existe uma simultaneidade entre produção, entrega e consumo’.*

Grönroos apresenta o modelo dos três estágios do *marketing* no seguinte quadro:

Tabela 3: O modelo de três estágios:

Estágio	Objetivo do <i>marketing</i>	Função de <i>marketing</i>
Estágio inicial	Criar interesse na empresa e em seus serviços	A tradicional função de <i>marketing</i>
Processo de compras	Transformar o interesse geral em vendas – fazendo promessas (primeira compra)	A função tradicional do <i>marketing</i> e a função interativa do <i>marketing</i>
Processo de consumo	Criar vendas repetidas, vendas cruzadas e relacionamentos duradouros com o cliente – cumprindo as promessas.	A função interativa do <i>marketing</i>

Fonte: Grönroos, 1993 (p. 181).

Segundo Grönroos, (1993, p. 181), a organização de serviços, para satisfazer as necessidades de seus mercados-alvo, deverá considerar os três estágios do ciclo de vida do

relacionamento com o cliente. O reconhecimento dos três estágios do ciclo de vida tem conseqüências substanciais sobre o *marketing*.

A empresa que utiliza uma estratégia de *marketing* que focaliza a manutenção e a melhoria dos relacionamentos correntes com os clientes, está usando o *marketing* de relacionamento. Embora seja importante a obtenção de novos clientes, o principal interesse estratégico tem que se concentrar nos clientes existentes. Grönroos, (1993, p. 183), argumenta que em uma “estratégia de *marketing* de relacionamento, o *marketing* interativo se torna essencial”. Quando as horas da verdade das interações comprador-vendedor não são bem tratadas, os momentos de oportunidade ficam literalmente desperdiçados e “nenhum esforço de *marketing* tradicional poderá assegurar que os clientes permaneçam com a empresa”. Na implementação de uma estratégia de serviços, uma abordagem do *marketing* de relacionamento e uma capacidade excelente de *marketing* interativo fazem-se essenciais. Sem esses elementos, a estratégia por serviços entra em colapso.

## 2.7 MARKETING FINANCEIRO

Segundo Toledo (1978, p. 52), o *marketing* dos bancos é um *marketing* especializado, não apenas por sua referência ao setor de serviços como também por apresentar características peculiares não encontradas em outras categorias de serviços. Alguns aspectos da oferta e da demanda dos serviços bancários são melhor assimilados quando se estabelecem comparações com o *marketing* de empresas industriais. Do ponto de vista da análise e da estratégia de *marketing* dos bancos, são características importantes do setor:

- Condições ambientais de funcionamento do banco;
- Aspectos característicos da demanda e da oferta sob a ótica do *marketing*

bancário.

Do ponto de vista da demanda, os bancos dividem seu mercado em dois amplos segmentos: o dos clientes finais e o dos clientes institucionais (industriais). Estabelecendo uma analogia com a linguagem industrial, poder-se-ia dizer que os bancos trabalham com dois enfoques: no varejo e no atacado (TOLEDO, 1978, p. 53).

Cobra (2000, p. 32), comenta que “no passado recente, um produto financeiro deveria ter virtudes inatas, até de outros predicados capazes de encantar o cliente. E isso significa utilizar não apenas a sedução do produto, mas também a magia do serviço”. Porém, a personalização será o novo paradigma do *marketing* financeiro, desde a pesquisa, a produção e o consumo de bens e de serviços financeiros. “Portanto, as tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado”. Dessa forma, Cobra redefine o *Marketing* Financeiro como sendo “a busca da satisfação de necessidades e a realização de desejos por meio da concepção de produtos e serviços que surpreenda as expectativas de seus clientes”.

De acordo com Cobra (2000, p. 33), o consumidor mundial surge como novo conceito de cidadania. Assim, no terceiro milênio, “o grande diferencial não serão os produtos que serão padronizados, mas as pessoas e as suas necessidades financeiras que serão diferentes”. Diferentes e comuns ao mesmo tempo, porque essas pessoas servirão de base para uma nova segmentação de mercado financeiro que se esboça, por meio de grandes e ampliadas comunidades financeiras resultantes de associações e fusões.

Segundo Cobra (2000, p. 33), hoje, os consumidores estão buscando no mercado de consumo preço baixo e qualidade alta e no mercado financeiro tarifas baixas e qualidade alta de serviços de atendimento. “No futuro suas exigências tenderão a ser ainda maiores e provavelmente mais personalizadas”. Porém, amenizando esse quadro desafiador, as

necessidades dos consumidores financeiros estão ficando mais homogêneas, influenciadas pela mídia globalizada, “o que facilita ganhos em economia de escala em produção e em *marketing*, estimulando a globalização de serviços financeiros e tornando-os mais competitivos”.

Com a concorrência se tornando a cada dia mais acirrada e, ao mesmo tempo, virtual e real, faz-se necessário desenvolver produtos e serviços financeiros que fidelizem clientes globais e clientes locais para encantá-los. Assim, surge “a magia do valor agregado como estratégia competitiva”: serviços gratuitos somados a produtos financeiros de melhor qualidade e confiabilidade a preço baixo, que deverá “atender a uma demanda mundial que anseia por produtos financeiros personalizados, com garantias e serviços ímpares” (COBRA, 2000, p. 33-34).

Cobra (2000, p. 40) afirma que está surgindo “uma nova geração de empresários e de executivos financeiros, mais atualizados, preparados, flexíveis e abertos. Há um profundo interesse nas atitudes do público consumidor, para reavaliar a política da empresa e modificá-la quando necessário”. Portanto, deve-se repensar a empresa não sob a ótica do lucro, mas sob o peso da opinião dos clientes.

A empresa financeira precisa ser repensada e adotar ferramentas flexíveis de acordo com as mudanças de mercado. No século XXI, as pessoas estão refazendo seus objetivos de vida e as empresas devem reavaliar o seu negócio. É a ocasião perfeita para a retomada da ação. O primeiro passo consiste na realização de pesquisas de mercado para identificar necessidades não satisfeitas de clientes atuais e de clientes potenciais. Feito isto, é importante adequar os produtos e os serviços financeiros atuais às expectativas do mercado e quando isso não for possível é necessário desenvolver novos produtos e serviços que atendam aos anseios dos clientes, se possível, sob medida, isto é, personalizada e diferenciadamente. “Para atender a essa nova demanda a instituição financeira deve rever seu modelo organizacional, sua

missão, seus objetivos, adequando a cultura da organização ao novo parâmetro de satisfação total dos clientes” (COBRA, 2000, p. 41).

### 2.7.1 Produtos financeiros

Produtos pertencentes aos serviços financeiros apresentam algumas características específicas, apresentadas no quadro abaixo, adaptado do texto de Cobra (2000, p. 82-83).

Tabela 4: Características dos serviços financeiros

<b>Intangibilidade</b>	Não se pode pegar, apalpar, cheirar, sentir, etc.
<b>Inseparabilidade</b>	O produto não pode ser separado da instituição que o comercializa; um cheque, por exemplo, é exclusivo de um banco.
<b>Perecibilidade</b>	O produto financeiro é perecível, tem um prazo de durabilidade limitado.
<b>Heterogeneidade</b>	Depende da pessoa que o oferece e como ele é apresentado – um serviço de atendimento ao cliente, de uma seguradora ou de um banco, depende da cordialidade do funcionário, entre outros fatores.

Portanto, Cobra (2000, p. 83-84), comenta que os produtos financeiros têm peculiaridades que os tornam únicos no mundo dos negócios, tais como:

a) **Produtos bancários:** consideram mais do que de interesses monetários, porque pressupõem a prestação de serviços financeiros por um valor nem sempre elevado ou mesmo cobrado. Ou seja, o banco antes de vender produtos presta serviços, guarda dinheiro e muitas vezes não cobra taxa por estes serviços, desconta cheques, efetua pagamentos, empresta dinheiro e realiza uma infinidade de transações sem cobrar ou a um baixo valor unitário. O lucro do banco depende do volume de transações e da sua capacidade criativa de “cavar” negócios.

b) **Serviços bancários**: são serviços prestados por uma entidade bancária e que acompanham os produtos bancários a seus clientes pessoas físicas e jurídicas. As ofertas de produtos e de serviços das instituições financeiras devem ser orientadas para atender às necessidades e desejos dos seus clientes. É importante observar também que, além das características de intangibilidade, produção e distribuição simultânea, os produtos financeiros diferenciam-se dos produtos físicos e, portanto, tangíveis, entre outros, nos seguintes aspectos:

- **Complexidade**: os serviços financeiros são, em geral, muito mais complexos do que os produtos físicos. Por isso é tão importante a atuação pessoal junto aos clientes, em que pese a tendência da automação bancária, valorizando o auto-atendimento.
- **Compra por impulso**: diferentemente de outros bens, sobretudo de conveniência, duráveis, ou de massa, não existe no setor financeiro a compra por impulso (o cliente ir a uma agência bancária e comprar por impulso uma conta corrente), mas pode comprar impulsivamente desde que lhe seja ofertado seguro de vida, seguro de carro e de casa, ou mesmo um plano de previdência privada ou seguro saúde.
- **Relação continuada**: havendo um serviço adequado, o cliente tende a ter uma relação continuada com o banco, seguradora ou corretora de valores. E isso possibilita rentabilizar vendas cruzadas de outros itens, além da adoção de planos de fidelização de clientes.

### 2.7.2 Os 4 Ps aplicados ao setor financeiro

O quadro seguinte é uma adaptação do texto de Cobra (2000, p. 44-47):

Tabela 5: Os 4 Ps aplicados ao setor financeiro

<b>Produto</b>	<p>Algo que pode atender às necessidades dos clientes em relação à preservação de seu capital financeiro, seja por meio de conta corrente, aplicações em ações ou em títulos de renda fixa ou variada e ainda proteger de eventuais perdas seu patrimônio (seguro patrimonial), bem como sua vida (seguro saúde e seguro de vida).</p> <p>Um produto ou serviço financeiro é todo bem tangível ou intangível que supõe a base de transação entre a empresa e seus clientes.</p>
<b>Ponto de distribuição</b>	<p>Uma instituição financeira precisa estar onde os clientes estão, ou melhor, ela precisa ir até os seus clientes. Isso significa, abrir agências, postos de auto-atendimento, oferecer serviços através de meios remotos como a Internet, proporcionando um serviço em tempo real.</p>
<b>Promoção</b>	<p>Promover vendas de produtos ou serviços financeiros pode significar um esforço de adequação aos diversos momentos das relações com a clientela, oferecendo vantagens exclusivas e atraentes. E mais do que isso, inclui um composto de comunicação, de propaganda, de promoção de vendas e de <i>merchandising</i>, para apresentar produtos adequados a preços agressivos em cada segmento de mercado em que atua.</p>
<b>Preço</b>	<p>Preço, taxa ou tarifa é o valor atribuído a um produto ou serviço financeiro prestado a um cliente. Para ser atraente, uma organização precisa praticar o preço, a taxa de serviços ou ainda a tarifa justa, que seja do agrado do cliente e remunere adequadamente os serviços prestados.</p>

### 2.7.3 Estratégia de *marketing* de relacionamento para produtos e serviços financeiros

Cobra (2000, p. 56-58) argumenta que “um bom relacionamento só se constrói com base em uma gama de bons serviços ao cliente”. Entendendo-se por serviço a forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. Prestar serviços com qualidade significa estreitar com os clientes um importante elo. O sucesso em qualquer ramo de negócios depende do grau de relacionamento da empresa com seus clientes. “O *marketing* pode ser usado como instrumento de sedução, mas deve oferecer produtos e serviços credíveis e de boa qualidade”. As organizações financeiras terão sucesso se possuírem uma imagem de marca de respeito, ou seja, desfrutar de bom conceito perante os clientes e consumidores.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 78), “a dimensão de relacionamento com os clientes refere-se à entrega do produto/serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação de compra”. O Metro Bank, por exemplo, identificou a necessidade de criar e manter expectativas elevadas em relação à maneira como o banco tratava seus clientes, como seu objetivo de relacionamento com estes e definiu três elementos-chave para um excelente relacionamento:

1. Pessoal Qualificado: Diferenciamos-nos através de funcionários capazes de reconhecer as necessidades do cliente, possuindo conhecimento necessário para satisfazê-las de forma proativa.
2. Acesso Conveniente: Proporcionamos aos clientes acesso a serviços ou informações bancárias durante 24 horas por dia.
3. Capacidade de Resposta: servimos os clientes com presteza. O tempo de resposta deve igualar ou superar o sentido de urgência do cliente.(KAPLAN e NORTON, 1997, p. 78)

Segundo Cobra (2000, p. 59), pode-se obter relacionamentos a partir de serviços de boa qualidade a clientes e fornecedores. O serviço de qualidade pode ser o grande diferenciador dos serviços. Para isso, basta que empresa identifique claramente os benefícios

que cada um dos seus públicos deseja. Portanto, os serviços devem estar em absoluta sintonia com as expectativas de clientes, consumidores e também fornecedores.

## 2.8 TERCEIRO SETOR

Drucker (2001, p. 15) considera que “as instituições do terceiro setor são essenciais à qualidade de vida, à cidadania e, na verdade, trazem consigo os valores e a tradição da sociedade como um todo. A organização do setor social tem sido uma história de sucesso nos últimos 50 anos”.

Segundo Fischer (2002, p. 45-46), é denominado Terceiro Setor o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Ampla e diversificadamente presente no cenário brasileiro, como organizações não-governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos. Tais organizações variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação. Essa diversidade resulta da riqueza e pluralidade da sociedade brasileira e dos diferentes marcos históricos que definiram os arranjos institucionais nas relações entre o Estado e o Mercado. São características dessas organizações o caráter privado, sem fins lucrativos, formalidade, autonomia e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário.

Uma tipologia abrangente, enfatizando as origens e o desenvolvimento histórico dos principais componentes do Terceiro Setor, permite classificá-las em entidades tradicionais, religiosas e laicas; organizações não governamentais; entidades paraestatais; entidades associativas e entidades de iniciativa empresarial (FISCHER, 2002, p. 47).

Camargo (2001, p. 15), comenta que pode ser considerado como Terceiro Setor comum um ‘meio-termo’ do ambiente político-econômico, “intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange às questões da melhora social. Seu principal mérito é agregar modelos organizacionais eficientes aos seus objetivos voltados à filantropia”.

Terceiro Setor vai além de dar assistência aos menores carentes, distribuir donativos natalinos ou agasalhos no inverno, de forma esporádica, paliativa, sem a sinergia necessária. O Terceiro Setor atua como agente transformador social, que, “com a missão ímpar de prestar um benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil”. Cabe ao Terceiro Setor combater o paternalismo do Estado e o individualismo social, integrando a sociedade civil com suas próprias problemáticas e soluções. Além de capacitar o indivíduo, o cidadão, de recursos que o tornem ativo perante as desigualdades (CAMARGO, 2001, p. 15-16).

Porém, para Coelho (2000, p. 58), os termos até agora empregados para um determinado universo de organizações sociais são vagos e pouco precisos. “A literatura – internacional e brasileira – tem se esforçado na busca de definições mais precisas, mas os resultados não são compensadores. Em geral, os autores optam por uma determinada denominação, citam outras tantas, e nisso finda a discussão”. Uma falta de precisão conceitual fica clara nessa multiplicidade de denominações, revelando a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns.

Genericamente, a literatura considera como Terceiro Setor todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, e que visam à produção de um bem coletivo. O termo ‘Terceiro Setor’ foi utilizado pela primeira vez por pesquisadores dos Estados Unidos na década de 70, e a partir da década de 80 passou a ser usado também pelos pesquisadores europeus. Para eles, o termo sugere elementos amplamente relevantes. Expressando uma alternativa para as

desvantagens tanto do mercado, associadas à maximização do lucro, quanto do governo, com sua burocracia inoperante. Combinando a flexibilidade e a eficiência do mercado com a qualidade e a previsibilidade da burocracia pública.

Essa terminologia pode ser confundida com o setor terciário da economia, quando não necessariamente a totalidade dessas instituições presta serviços à população. Setor terciário, na economia, é tudo aquilo que não é indústria ou agricultura, ou seja, todas as atividades de serviço, transporte e comunicação. Certamente o setor terciário é bem mais amplo do que o conjunto de organizações desse tipo. Terceiro setor é a denominação mais recente e menos utilizada. Os autores que a utilizam consideram o mercado como primeiro setor e a área governamental como segundo, e essas organizações – que têm características dos dois setores – vêm a ser o terceiro setor. “Na verdade, essa denominação põe em evidência o papel econômico que esse conjunto de organizações assume, particularmente, na economia americana”. Teoricamente, essas organizações distinguem-se das entidades privadas inseridas no mercado por não objetivarem o lucro e por responderem, em alguma medida, às necessidades coletivas (COELHO, 2000, p. 58-59).

As Organizações não Governamentais – ONGs – pertencem ao Terceiro Setor. Coelho (2000, p. 63), apresenta a seguinte tipologia:

- a) ONGs caritativas: aquelas voltadas para a assistência a áreas específicas, como menor, mulher e idosos. Têm grande penetração na área de educação infantil e são as que mais se expandiram e funcionam como prestadoras de serviços.
- b) ONGs desenvolvimentistas: aquelas que surgiram e cresceram a partir de propostas de intervenção no meio ambiente. Tiveram um grande impulso a partir da ECO 92.
- c) ONGs cidadãs: aquelas voltadas para a reivindicação dos direitos de cidadania, que atuam no espaço urbano, tanto no campo popular, no qual constroem redes de solidariedade, promovendo e participando de programas e serviços sociais, como no campo não-popular, quando atuam junto a minorias discriminadas, fornecendo subsídios para a elaboração de políticas públicas, fazendo campanhas educativas e denunciando a violação dos direitos sociais.
- d) ONGs ambientalistas: são as ecológicas, que possuem mais visibilidade junto à opinião pública. Seus atos estão contribuindo para a mudança do

perfil das cidades brasileiras.

Segundo Coelho (2000, p. 116), no Brasil e nos Estados Unidos, as regras jurídicas para a constituição de entidades sem fins lucrativos (associações ou ONGs), estabelecem duas obrigatoriedades que repercutem diretamente na gestão das entidades: elas devem eleger um conselho, cujos membros não podem ser remunerados direta ou indiretamente nem obter lucro com as atividades da organização, e ter um estatuto no qual estejam estabelecidas regras de funcionamento e de organização interna. Este estatuto deve ser registrado no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. Segundo a lei dos registros públicos, a existência legal das pessoas jurídicas só começa com o registro de seus atos constitutivos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo está organizado de acordo com a proposta de Samara e Barros (1997, p. 10-11), na qual as principais etapas de um projeto de pesquisa de *marketing* são:

- a) Definição do problema;
- b) Determinação dos objetivos;
- c) Tipo de pesquisa;
- d) Método de pesquisa;
- e) Método de coleta de dados;
  - Tipo de amostragem;
  - Determinação do tamanho da amostra.
- f) Procedimentos da coleta de dados
  - Pré-teste dos formulários;
  - Trabalhos de campo.
- g) Tabulação e análise de dados;
  - Representação gráfica dos resultados;
  - Análise geral.

#### 3.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Samara e Barros (1997, p. 11), “definir o problema da pesquisa significa entender e explicitar quais os problemas ou oportunidades de *marketing* que geram a necessidade de informação para tomada de decisão”. Desta forma, tem-se como problema: qual a qualidade do atendimento recebido pelos clientes do Programa Brasil Empreendedor, a

qualidade do treinamento, do crédito obtido e dos benefícios? Além disso, há quanto tempo estes clientes receberam o valor do financiamento? Houve manutenção/aumento de empregos diretos? Quem participa mais do processo, fornecendo informações e auxiliando na elaboração do projeto: a sala do empreendedor ou o Sebrae?

### 3.2 DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS

#### 3.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a satisfação dos clientes do Programa Brasil Empreendedor, da linha de crédito PROGER Urbano Empresarial, em relação à qualidade dos serviços de crédito a micro e pequenos empresários.

#### 3.2.2 Objetivos específicos

Avaliar a satisfação dos clientes em relação à qualidade: a) do atendimento no primeiro contato; b) do atendimento após o primeiro contato; c) do treinamento; d) do crédito obtido; e) dos benefícios obtidos com o projeto.

### 3.3 TIPO DE PESQUISA

Segundo Samara e Barros (1997, p. 21), “a pesquisa de mercado é utilizada para identificar as preferências, hábitos e costumes, perfil sócio-econômico, imagem de marca, intenções de compra e análise de participação de mercado entre outras características do mercado” Porém, além de utilizar-se da pesquisa de mercado, este trabalho é uma produção

científica e, para tal, deve obedecer simultaneamente a uma metodologia de pesquisa científica.

Trata-se de uma pesquisa probabilística sistemática, pois os clientes entrevistados foram escolhidos dentro de uma lista de clientes do Banco do Brasil que se enquadram no perfil de micro e pequenos empresários, e que receberam financiamento do Programa Brasil Empreendedor, da linha de crédito PROGER Urbano Empresarial.

### 3.4 MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.4.1 Fase qualitativa

Para melhor definir as questões a serem colocadas no questionário de pesquisa, foi realizado um *focus group* com os funcionários da Sala do Empreendedor, após o expediente do dia dezoito de setembro de 2002, na Sala localizada à Alameda Dr. Muricy, 752. Estavam presentes quatro agentes de crédito (funcionários do Centro Cape), o gerente da Sala do Empreendedor (funcionário do Banco do Brasil) e o Gerente de Crédito (funcionário do Centro Cape), além do autor deste trabalho (funcionário do Banco do Brasil - setor de estudos e análise de crédito).

Primeiro foi explicado o que é uma dissertação de mestrado, quais os objetivos desta dissertação, as razões que justificam o *focus group* e como é importante a opinião dos clientes para a veracidade da pesquisa. Os funcionários foram consultados sobre o que eles achavam importante perguntar no questionário, conforme o problema da pesquisa e o processo pelo qual passa o cliente, qual seja: a) o cliente solicita as primeiras informações sobre a linha de crédito do PROGER Urbano Empresarial; b) recebe os formulários a serem preenchidos; c) elabora o seu projeto de financiamento com acompanhamento do SEBRAE ou da Sala do

Empreendedor<sup>6</sup>; d) recebe o valor do financiamento; e) inicia o pagamento das parcelas após o período de carência. A princípio, foi utilizada a técnica do brainstorm. Depois de selecionadas as melhores questões, o questionário foi elaborado e posteriormente revisado e alterado de modo a facilitar o seu entendimento e manter paralelismo ao longo de todas as perguntas.

### **3.4.2 Fase quantitativa**

O instrumento de pesquisa (questionário) foi constituído de duas partes. A primeira parte apresentando questões informativas sobre as empresas que estavam sendo entrevistadas, como porte, área de atuação, local onde obteve informações sobre o Programa Brasil Empreendedor entre outras (conforme questionário apresentado no Apêndice 1). Todas questões de múltipla escolha em que o entrevistado deveria assinalar apenas uma alternativa ou deixar em branco no caso de nenhuma das alternativas corresponder à sua realidade.

Na segunda parte do questionário, foram elaboradas questões com o objetivo de verificar o grau de satisfação dos clientes em relação ao Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito do PROGER Urbano Empresarial. Conforme se pode observar no modelo do questionário apresentado no Apêndice 1, a segunda parte ficou dividida em cinco questões referentes à “qualidade do atendimento no primeiro contato”, “qualidade do atendimento após o primeiro contato”, “qualidade do treinamento”, “qualidade do crédito obtido” e “qualidade dos benefícios obtidos com o projeto”.

Tais questões foram subdivididas em sub-itens para que o entrevistado assinalasse uma das opções: ruim, regular, bom, muito bom, excelente. Os itens e sub-itens apresentados no questionário foram gerados a partir das idéias apresentadas pelas pessoas presentes no focus group. Não foi atribuído um valor a cada uma dessas opções porque o interesse da

---

<sup>6</sup> A pesquisa demonstrou que alguns clientes fizeram seu projeto sem o acompanhamento da Sala do Empreendedor ou do SEBRAE.

pesquisa foi calcular o percentual de respostas para cada quesito (ruim, regular, bom, muito bom e excelente).

A primeira questão da segunda parte do questionário se refere à “qualidade do atendimento no primeiro contato” e está subdividida em: “esclarecimentos recebidos”; “tempo do atendimento” e “cortesia do atendimento”.

A segunda questão, referente à “qualidade do atendimento após o primeiro contato”, foi subdividida em: “tempo que levou para a liberação do financiamento do projeto”; “exigência de documentação (volume de papéis)”; “facilidade de entendimento dos dados e preenchimento dos formulários”; “orientações recebidas da Sala do Empreendedor ou do SEBRAE durante o acompanhamento do projeto” e “visitas feitas à empresa para o acompanhamento do projeto”.

A terceira questão, relacionada à “qualidade do treinamento”, foi subdividida em: “conteúdo do curso viabilidade de negócios” e “aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso em seu empreendimento”.

A quarta questão, referente à “qualidade do crédito obtido”, foi subdividida em: “valor recebido”, “garantias exigidas”, “valor da parcela que paga em relação à sua capacidade de pagamento” e “prazo do financiamento”.

A quinta e última questão, referente à “qualidade dos benefícios obtidos com o projeto”, foi subdividida em: “aumento do faturamento”, “redução dos custos”, “conquista de novos clientes”; “retenção de clientes tradicionais”; “geração ou manutenção dos empregos” e, ao final, um sub-item aberto para que o entrevistado respondesse sobre outros benefícios obtidos com o projeto que julgasse importante registrar.

Tendo em mãos o questionário, o passo seguinte foi buscar, junto ao banco de dados do Banco do Brasil, os endereços para contato com os clientes de Curitiba. Foram listados o endereço e o nome dos dirigentes de quatrocentos e vinte e oito (428) micro e pequenas

empresas. Os clientes foram mapeados por bairro, de modo a organizar as visitas. Antes de aplicar a pesquisa à amostra selecionada, realizou-se um pré-teste, conforme apresentado no item 3.6.

### 3.5 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

No mês de janeiro de 2003, quando foram acessados os cadastros dos clientes do Programa Brasil Empreendedor, linha de crédito do PROGER Urbano Empresarial, da cidade de Curitiba/PR, existiam 428 clientes que receberam o valor do financiamento há seis meses ou mais e que ainda não haviam quitado toda a dívida referente ao financiamento. Portanto, nesta população, não estão contemplados aqueles clientes que receberam o financiamento a menos de seis meses e tampouco os que já terminaram de pagar.

#### 3.5.1 Tipo de amostragem

O tipo de amostragem escolhido foi a amostragem probabilística sistemática, que é uma variação da amostragem aleatória simples. Porém, sua aplicação requer que a população seja ordenada de modo tal que cada um de seus elementos possa ser unicamente identificado pela característica comum de clientes do Programa Brasil Empreendedor que receberam o benefício há mais de seis meses e que ainda não terminaram de pagar o financiamento.

#### 3.5.2 Determinação do tamanho da amostra

De acordo com Gil (1999, p. 99), é comum a dificuldade de se pesquisar o universo. Então, pode-se tomar, como amostra, uma pequena parte dos elementos que compõem tal

universo. “Quando um pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população, espera que ela seja representativa dessa população que pretende estudar”.

Segundo Mattar (1999, p. 263), a amostragem baseia-se em duas premissas: a primeira, “similaridade suficiente entre os elementos de uma população”, de modo que poucos elementos possam representar de forma adequada às características do universo. A segunda, “a discrepância entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores dessas variáveis obtidas na amostra (estatística) é minimizada”.

Com relação à primeira premissa, similaridade, todos os elementos da população em estudo possuem características similares, ou seja, são micro e pequenas empresas tomadoras de crédito da linha PROGER Urbano, do Programa Brasil Empreendedor. Quanto à segunda premissa, a definição de uma amostra representativa de uma população exige cálculos dos seus parâmetros ( $\mu$  = média e  $\sigma$  = desvio-padrão).

A amostragem utilizada nesta pesquisa corresponde a 17,52% (75 amostras) da população (428 clientes da cidade de Curitiba/PR). Este percentual foi estabelecido de acordo com os recursos disponíveis pelo autor do trabalho (financeiros e de tempo).

Mattar (1999, p. 264), comenta que, em pesquisa de *marketing*, na medida em que aumenta o número de amostras de determinada população, aumentam as chances de ocorrerem vieses decorrentes de erros não amostrais. Assim, optou-se por uma amostragem de aproximadamente 15% da população, ou seja, setenta e cinco amostras. Com isso, procurou-se evitar a ocorrência de vieses não amostrais como a perda de qualidade do trabalho dos pesquisadores e dificuldades de controle e supervisão da pesquisa. Com relação a vieses não amostrais, Mattar (1999, p.264) diz que “à medida que o staff da pesquisa cresce, a qualidade das pessoas recrutadas cai e as necessidades de controle e supervisão crescem e ficam mais difíceis de serem exercidas”.

Além disso, Mattar (1999, p 264) complementa a idéia: “quanto menor a magnitude

das operações de campo, mais fácil será exercer melhor controle de todo o processo de coleta e tratamento de dados e encontrar pessoas mais bem qualificadas para conduzir, adequadamente, cada estágio da pesquisa”.

Nesta pesquisa, os possíveis vieses causados por erros amostrais tendem a ser minimizados, na medida em que todos os elementos da população apresentam similaridade. Ou seja, todos os elementos da população possuem características semelhantes e podem ser tomados como amostra. Conforme comentado por Mattar (1999, p. 28): “os erros amostrais ocorrem única e exclusivamente em função do número de elementos da amostra e do processo de seleção desses elementos”.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

A aplicação da pesquisa teve início com um pré-teste, com a escolha de cinco clientes. GIL (1994, p. 132), argumenta que “depois de redigido o questionário, mas antes de aplicado definitivamente, deverá passar por uma prova preliminar” conhecida por pré-teste, que irá evidenciar falhas na redação, se houver, tais como: “complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, exaustão etc.”, por isso, antes de aplicar definitivamente a pesquisa, os questionários foram testados em cinco clientes.

Para aplicação do pré-teste, foram contatados, por telefone, cinco clientes, que aceitaram agendar um horário para receber o pesquisador e responder o questionário da pesquisa. A finalidade deste pré-teste foi de detectar possíveis incorreções na sua elaboração. Em seguida, foram analisadas e feitas algumas correções na redação das questões. Eliminadas todas as incorreções, o questionário foi efetivamente aplicado.

Os questionários foram aplicados a 75 clientes. Apenas o autor e uma pessoa de sua confiança aplicaram a pesquisa. A pessoa que auxiliou na aplicação da pesquisa possui formação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas. A restrição quanto ao número de pesquisadores se deve à qualificação exigida para a correta abordagem dos entrevistados, que são clientes de uma instituição bancária e tomadores de crédito. Os cuidados foram maiores, em função da questão do sigilo bancário. Portanto, aspectos como segurança e confiabilidade dos resultados foram valorizados, ainda que o tempo exigido para a pesquisa tenha sido maior do que o programado.

Os clientes que responderam ao questionário agiram com espontaneidade, conforme observação dos aplicadores da pesquisa, visto que os mesmos somente foram entrevistados após tomarem conhecimento das razões pelas quais se pesquisava e que sua participação como entrevistado seria uma contribuição para uma pesquisa científica. Houve apenas seis casos de clientes que se negaram a receber o pesquisador, tendo sido substituídos por outros.

Terminada esta etapa, os dados da segunda parte do questionário de pesquisa foram tabulados utilizando-se o programa SPSS *for Windows* e o *Microsoft Excel* para a elaboração das tabelas e figuras, as quais fazem parte do Capítulo 4 – Análise dos Resultados. O programa SPSS *for Windows* gerou também resultados a partir do cruzamento dos dados da primeira parte do questionário. As tabelas e figuras resultantes desta análise estão no apêndice 2 e poderão ser utilizadas para estudos mais específicos, a critério do Banco do Brasil, da Sala do Empreendedor ou do SEBRAE.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, será apresentada uma análise descritiva dos clientes entrevistados.

Dos setenta e cinco clientes entrevistados, a maioria, ou seja, 59% já receberam o valor do financiamento há mais de um ano, enquanto 41% a menos de um ano, conforme representado na Figura 4.

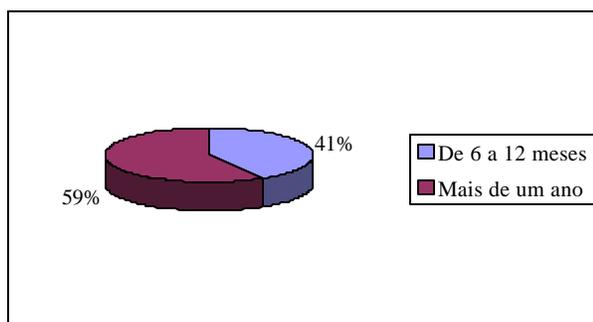


Figura 4: Tempo em que recebeu o financiamento

A maioria dos clientes entrevistados (63%) financiou recursos de até vinte e cinco mil reais e 37% de vinte e cinco até cinquenta mil reais, conforme apresentado na Figura 5.

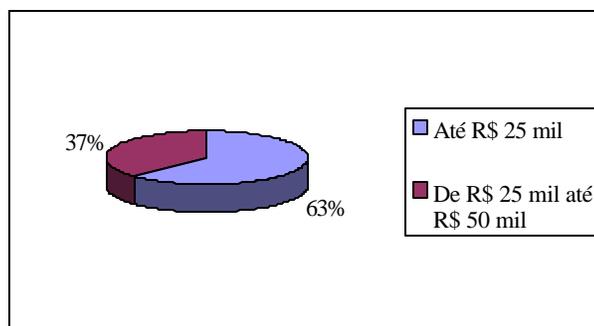


Figura 5: Valor do financiamento

Os recursos do Programa Brasil Empreendedor podem ser utilizados para implantação do negócio, expansão ou modernização. Observou-se que apenas 21% dos entrevistados utilizaram o crédito para implantação do negócio, enquanto que 79% utilizaram em expansão ou modernização, de acordo com a Figura 6.

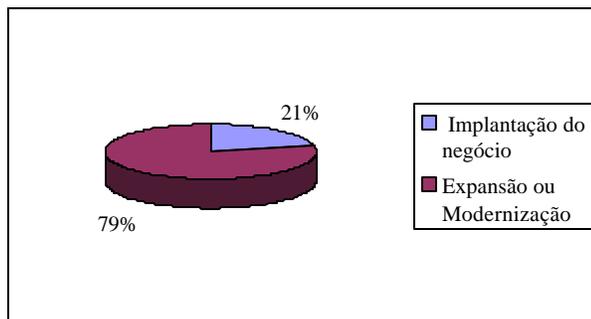


Figura 6: Finalidade da utilização do crédito

Quase metade dos empreendedores (49%) atua no setor de serviços, 35% no comércio e apenas 16% na indústria. Se juntarmos os setores serviço e comércio, partindo do princípio que comércio é prestação de serviços, obtém-se o seguinte resultado: 84% para comércio e serviços e 16% indústrias, conforme Figura 7.

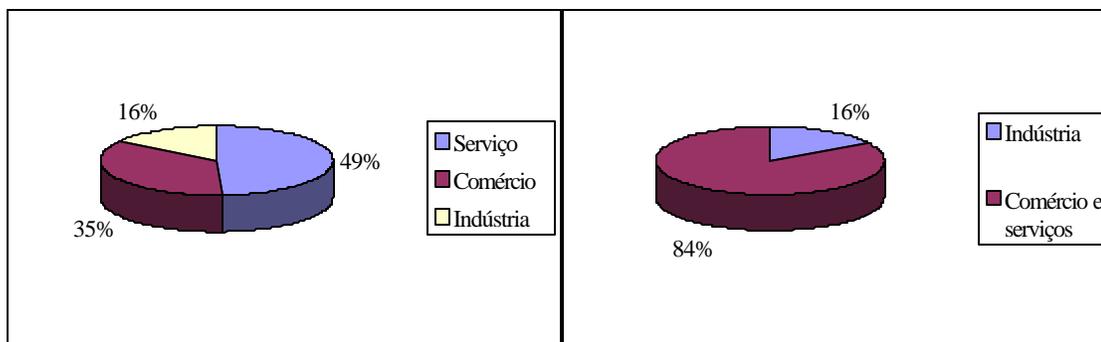


Figura 7: Atuação principal da empresa

A pesquisa detectou que 53% dos clientes são micro empresários e 47% pequenos empresários. Segundo o PROGER, em 2002, micro empresa é aquela com faturamento anual até 244 mil reais e pequena empresa quando o faturamento vai de 244 mil reais até cinco milhões de reais, conforme se apresenta na Figura 8.

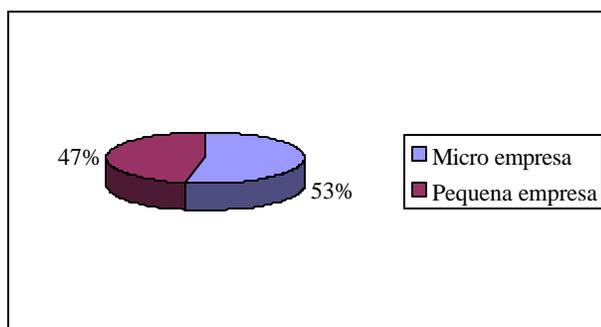


Figura 8: Porte da empresa

A maioria dos empresários que utiliza os recursos do Programa Brasil Empreendedor, ao implementar o projeto proposto, aumentou o número de empregos diretos (60%), enquanto que 40% manteve os empregos diretos, como se pode observar na figura 9.

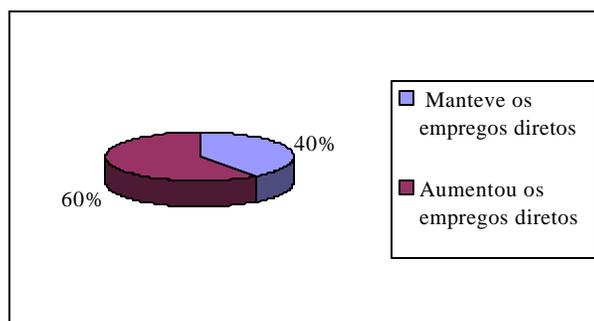


Figura 9: Número de empregos diretos associados à implementação do projeto.

Os clientes entrevistados, quando sentiram a necessidade de participar do Programa Brasil Empreendedor para implantar, expandir ou modernizar seus negócios, pouco mais da metade, 53%, buscaram as primeiras informações na agência do Banco do Brasil de seu relacionamento, 37% recorreram ao SEBRAE e 9% se dirigiu à Sala do Empreendedor,

conforme demonstra a Figura 10.

É importante salientar que a Sala do Empreendedor, além de prestar o atendimento inicial a micro e pequenos empresários, tem a função de validar todos os projetos de financiamento, independentemente de o cliente ter recebido o atendimento inicial em agência do Banco do Brasil, SEBRAE ou na própria Sala do Empreendedor. Além disso, o atendimento inicial pode ocorrer na agência do Banco do Brasil e ter continuidade na Sala do Empreendedor.

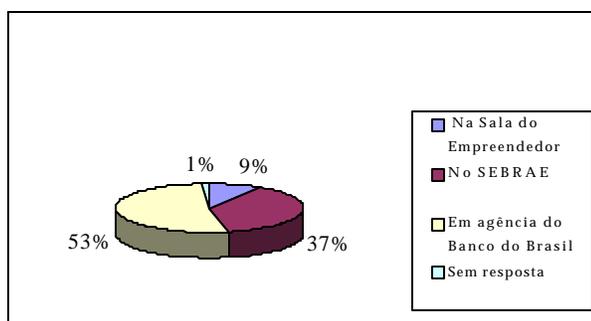


Figura 10: Local onde foram obtidas as primeiras informações

Para a questão sobre o acompanhamento na elaboração do projeto, ou plano de negócios, 37% das empresas entrevistadas não respondeu, porque o elaborou com sua própria equipe de colaboradores. A não resposta estava prevista no enunciado da questão. De fato, empresas melhor articuladas tendem a ter maior autonomia na elaboração de projetos. Concluindo a análise da Figura 11, 35% obteve acompanhamento da Sala do Empreendedor e 28% do SEBRAE ou outra empresa particular de consultoria.

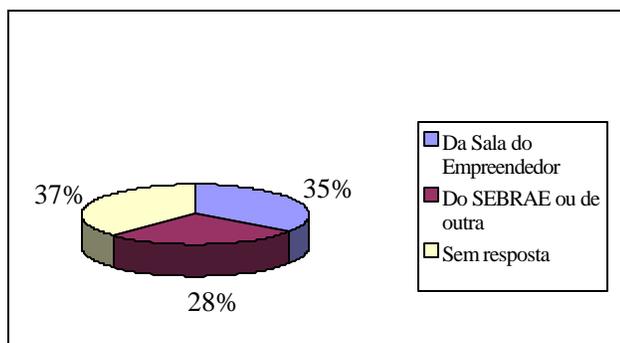


Figura 11: Acompanhamento na elaboração do projeto

Desconsiderando aqueles que não responderam a questão por não terem necessitado de acompanhamento, constatou-se que 55% recorreu ao SEBRAE e 45% à Sala do Empreendedor, conforme mostra a Figura 12.

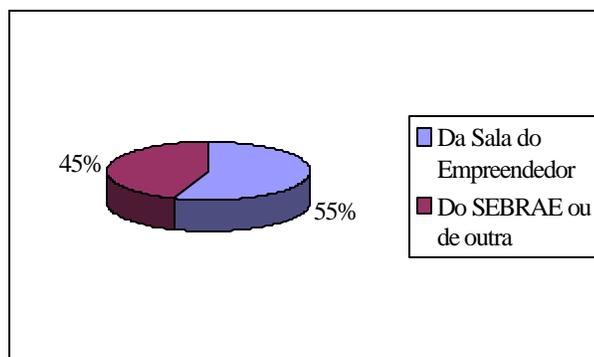


Figura 12: Acompanhamento na elaboração do projeto – desconsiderando “sem resposta”

#### 4.1 A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO PRIMEIRO CONTATO

Quando os clientes buscaram as primeiras informações sobre o Programa Brasil Empreendedor e como participar, os resultados em relação à satisfação quanto aos esclarecimentos recebidos, estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Esclarecimentos recebidos

Esclarecimentos recebidos	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	1,3%	1
Regular	14,7%	11
Bom	18,7%	14
Muito bom	45,3%	34
Excelente	18,7%	14
Sem resposta	1,3%	1
Total	100,0%	75

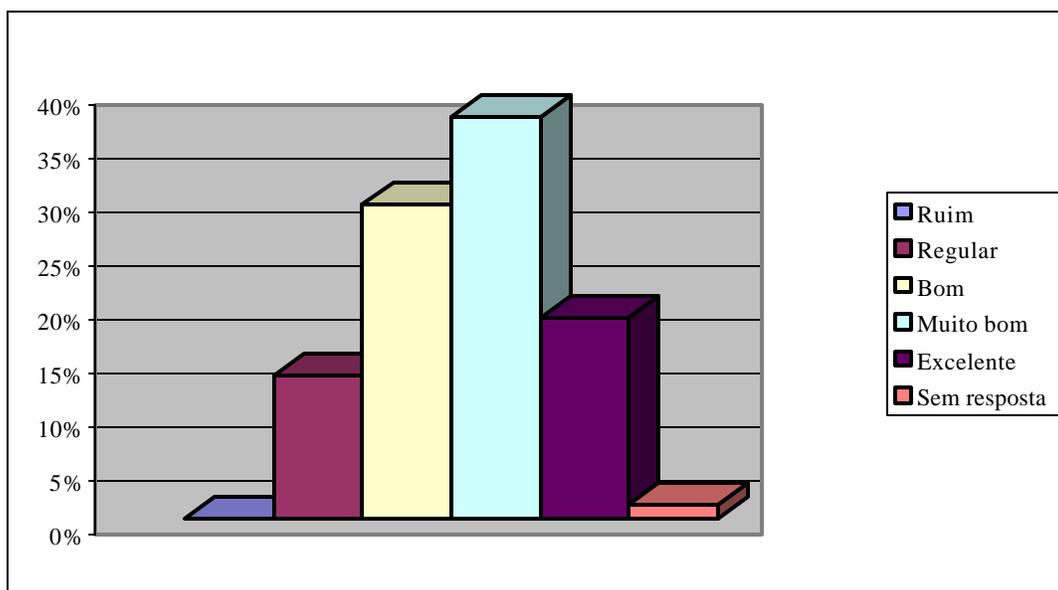


Figura 13: Esclarecimentos recebidos

Conforme apresentado na Figura 13, verificou-se que a opção “muito bom” foi predominante (45,3%) e apenas um entrevistado respondeu “ruim”, o que equivale a apenas 1,3%.

Os resultados relacionados à satisfação dos clientes quanto ao tempo do atendimento, no primeiro contato, estão apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Tempo do atendimento

Tempo do atendimento	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	0	0
Regular	13,3%	10
Bom	29,3%	22
Muito bom	37,4%	28
Excelente	18,7%	14
Sem resposta	1,3%	1
Total	100,0%	75

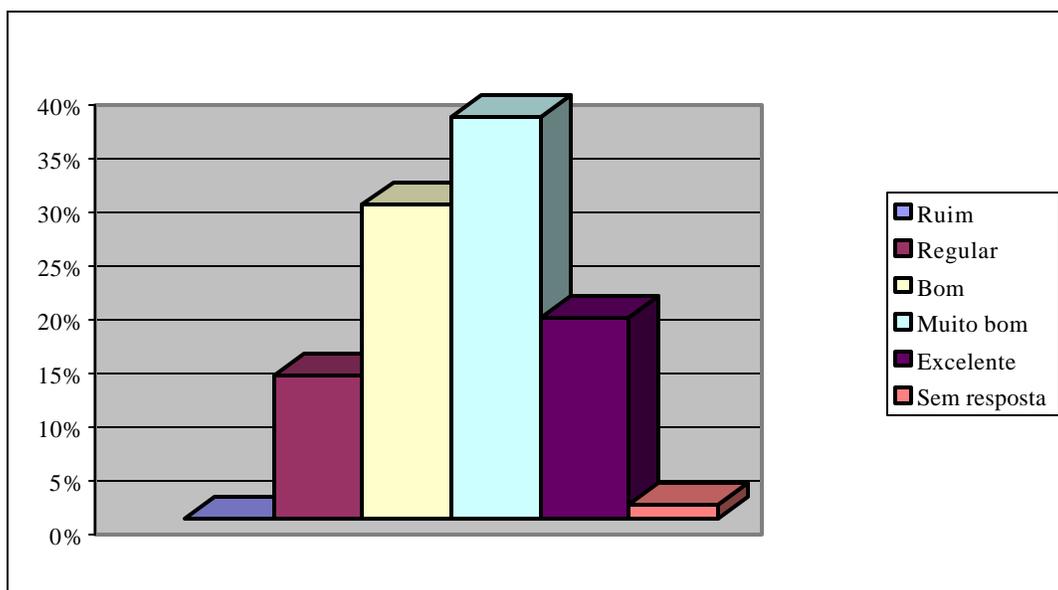


Figura 14: Tempo do atendimento

Na opinião dos clientes, conforme apresenta a Figura 14, as opções “bom” e “muito bom” foram predominantes, com 33,3%. Ninguém colocou “ruim” para o tempo de atendimento.

A Tabela 8 apresenta os resultados relacionados à cortesia do atendimento, ou seja, como é o tratamento recebido pelos clientes no primeiro contato para obtenção de esclarecimentos.

Tabela 8: Cortesia do atendimento

Cortesia do atendimento	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	0	0
Regular	6,7%	5
Bom	24,0%	18
Muito bom	37,3%	28
Excelente	30,7%	23
Sem resposta	1,3%	1
Total	100,0%	75

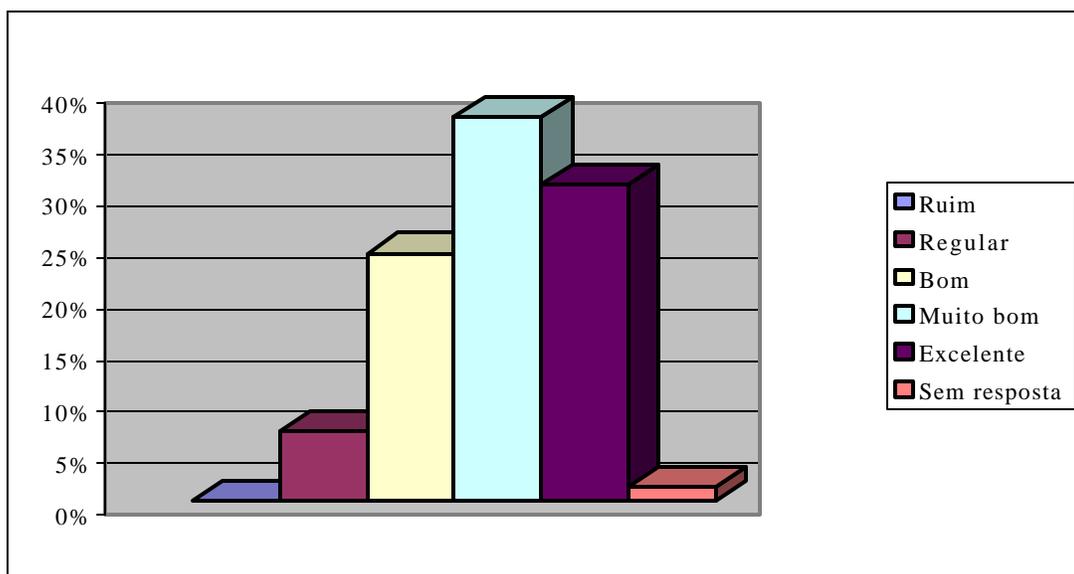


Figura 15: Cortesia do atendimento

Na Figura 15, nota-se que a cortesia no atendimento, para 40% dos clientes, é “muito boa” e para 30,7% é “excelente”. Não foi assinalada a opção “ruim” por nenhum dos entrevistados.

Na questão “qualidade do atendimento no primeiro contato”, observou-se que, quando o cliente busca as primeiras informações sobre o financiamento do seu projeto, o atendimento é muito bom, pois foi esta a opção mais assinalada pelos entrevistados nos itens esclarecimentos recebidos, tempo de atendimento e cortesia do atendimento (figuras 13,14 e

15).

#### 4.2 QUALIDADE DO ATENDIMENTO APÓS O PRIMEIRO CONTATO

As questões relacionadas à qualidade do atendimento após o primeiro contato abrangem:

- Tempo que levou a liberação do financiamento, ou seja, após o cliente ter apresentado a documentação exigida, preenchido os formulários e assinado os documentos, o tempo que levou para o estudo do projeto e liberação do valor solicitado.
- Exigência de documentação, ou seja, a opinião dos clientes quanto ao volume de documentos exigidos.
- Facilidade de entendimento dos dados e preenchimento dos formulários, ou seja, a intenção da pergunta é verificar se o cliente encontrou dificuldades ao preencher os formulários do financiamento.
- Respostas obtidas sobre informações técnicas ou financeiras do projeto, ou seja, como o cliente foi orientado ao longo do processo de financiamento, em relação aos aspectos técnicos e financeiros do projeto.

Tendo iniciado o processo de financiamento, foram obtidas as opiniões apresentadas na Tabela 9, em relação ao tempo de liberação dos recursos do financiamento.

Tabela 9: Tempo de liberação do financiamento

Tempo que levou para a liberação do financiamento	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	6,7%	5
Regular	21,3%	16
Bom	42,7%	32
Muito bom	22,7%	17
Excelente	6,7%	5
Total	100,0%	75

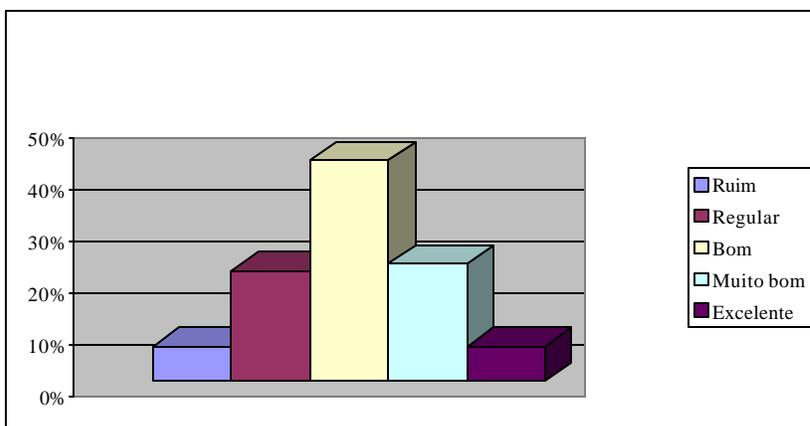


Figura 16: Tempo de liberação do financiamento

Conforme apresentado na Figura 16, em relação ao tempo decorrido entre a entrega do projeto de financiamento e a liberação do recurso, predominou a opinião “boa”. Porém, é necessário levar em consideração que o tempo não é visto da mesma forma por todos os empresários. É algo relativo e que depende das necessidades e anseios individuais. Para um determinado empresário, um suposto período de três meses é um tempo muito longo; para outro pode ser tempo muito curto; enquanto para um terceiro pode representar o tempo exato que necessita para realizar seus planos.

Como todo procedimento bancário, há a necessidade de diversos documentos referentes ao cliente tomador do crédito, os resultados obtidos sobre a opinião dos clientes em relação à exigência de documentos estão apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Exigência de documentação

Exigência de documentação (volume de papéis)	Percentual	Freq. Absoluta
Ruim	14,7%	11
Regular	21,3%	16
Bom	38,7%	29
Muito bom	20,0%	15
Excelente	5,3%	4
Total	100,0%	75

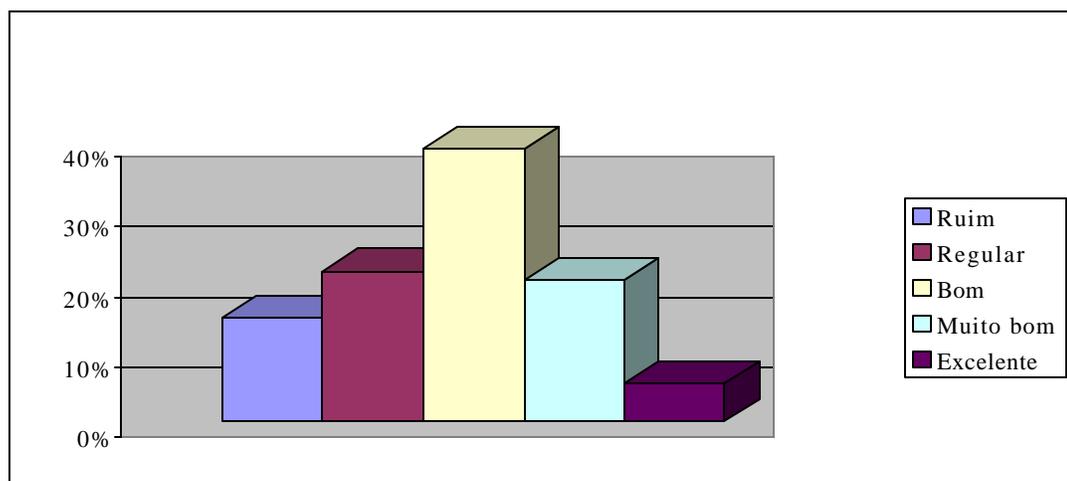


Figura 17: Exigência de documentação

De acordo com a Figura 17, para a maioria, a quantidade de documentos exigidos para o processo é “boa”. Qualquer banco segue normas mínimas de segurança para a liberação de crédito. Algumas normas são diretrizes do Banco Central. No entanto, alguns bancos são mais ou menos rigorosos quanto à documentação exigida. Por tratar-se de fontes de recursos públicos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) é natural que o Banco do Brasil, na

condição de banco público, tenha um rigor maior com relação à documentação. No entanto, é importante a percepção do cliente, na medida em que pode estar havendo exageros das normas em detrimento da qualidade dos serviços de crédito.

A Tabela 11 apresenta os resultados sobre a facilidade de entendimento dos dados e preenchimento dos formulários.

Tabela 11: Facilidade de entendimento do formulário

Facilidade de entendimento dos dados e preenchimento dos formulários	Percentual	Freq.
Ruim	2,7%	2
Regular	20,0%	15
Bom	40,0%	30
Muito bom	28,0%	21
Excelente	9,3%	7
Total	100,0%	75

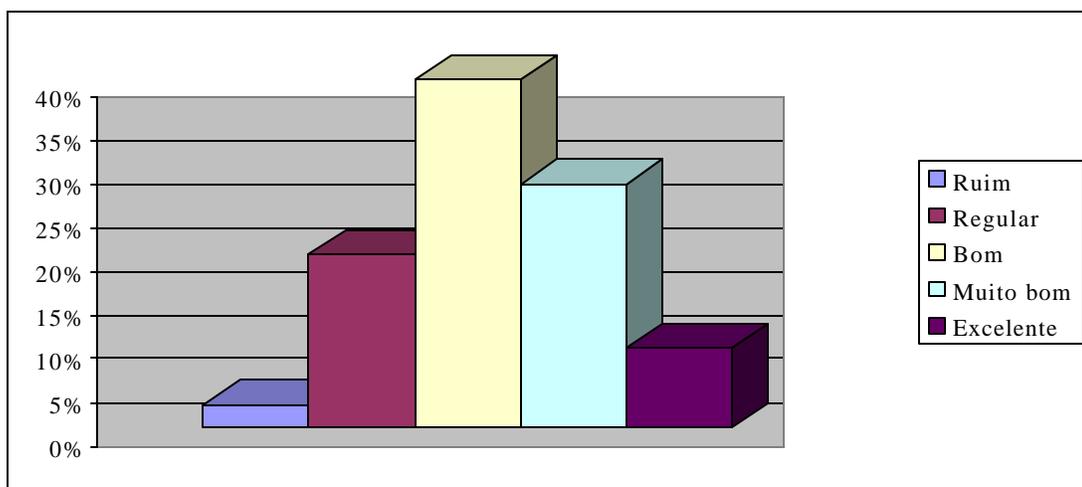


Figura 18: Facilidade de entendimento do formulário

Conforme apresentado na figura 18, as respostas, que somam 68% entre “bom” e “muito bom”, sugerem que os clientes não encontraram maiores dificuldades no entendimento dos dados e preenchimento dos formulários. As respostas “ruim” e “regular” correspondem a

22,7%.

A Tabela 12 apresenta a satisfação dos clientes em relação às respostas a informações técnicas ou financeiras solicitadas durante a fase de elaboração do projeto, quando surgiram dúvidas sobre os procedimentos ou sobre o financiamento. Porém, vários clientes não responderam à questão por não terem necessitado de tais informações. É importante lembrar que a não resposta estava prevista novamente no enunciado do item, não caracterizando inconsistência na elaboração.

Tabela 12: Respostas a informações técnicas ou financeiras

Respostas obtidas sobre informações técnicas ou financeiras do projeto	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	1,30%	1
Regular	8,00%	6
Bom	29,30%	22
Muito bom	26,70%	20
Excelente	13,30%	10
Sem resposta	21,30%	16
Total	100,0%	75

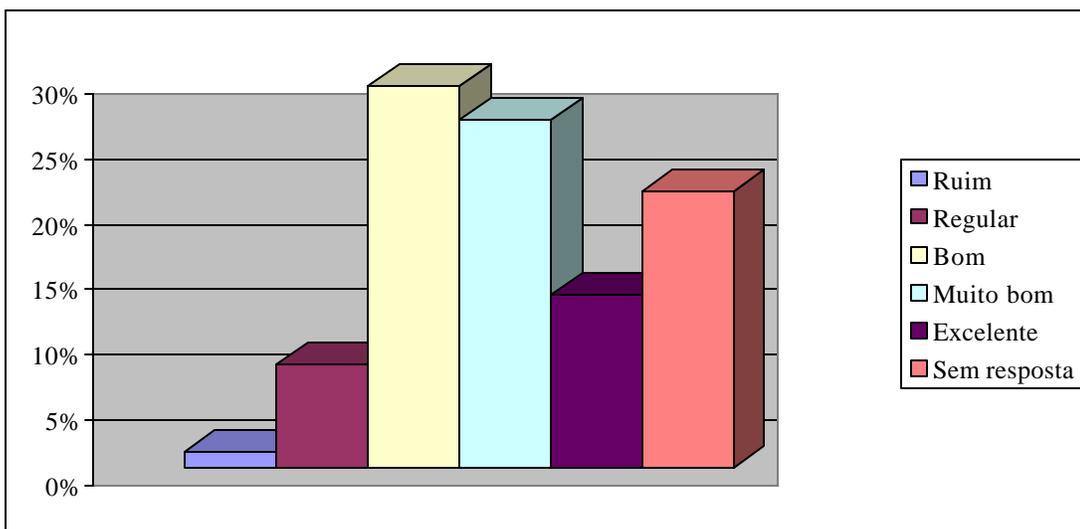


Figura 19: Respostas a informações técnicas ou financeiras

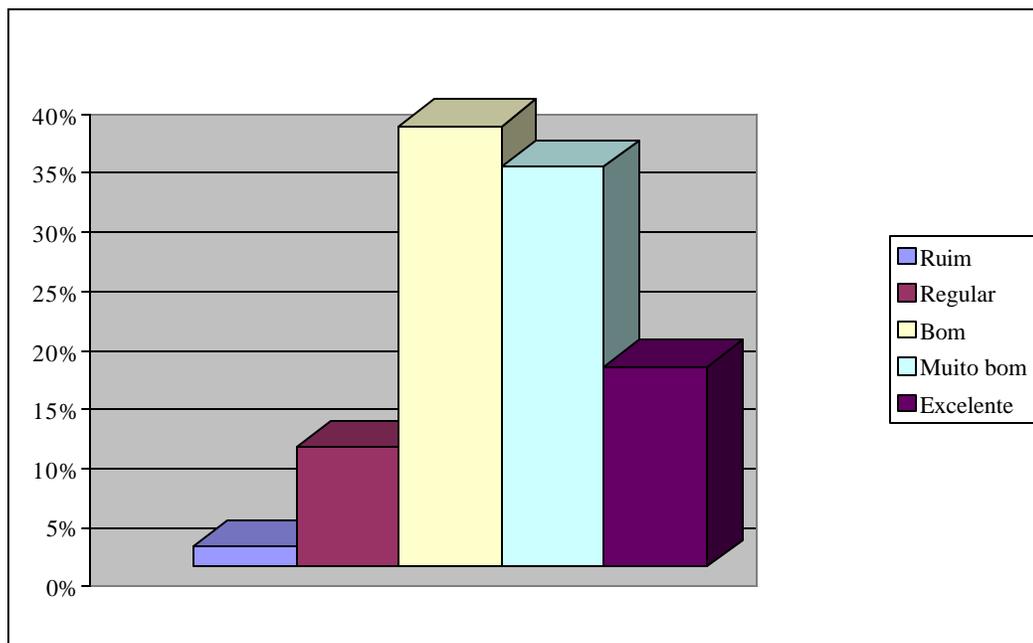


Figura 20: Respostas a informações técnicas ou financeiras – desconsiderando “sem resposta”

Pode-se observar, na Figura 19 e na Figura 20, que a maioria dos clientes considera “bom” e “muito bom” para orientações recebidas durante o acompanhamento de seu projeto. O esclarecimento de dúvidas, quando se participa de um processo de financiamento, é fundamental. Por isso os procedimentos de orientação aos clientes durante o acompanhamento do projeto devem ser revistos, visando a excelência neste item.

Alguns clientes receberam visitas técnicas para o acompanhamento do projeto. Outros não receberam a visita, possivelmente porque ainda irão receber. Entre os 75 entrevistados foi constatado que 24 não receberam a visita técnica, pois, conforme pode-se notar no questionário que está apresentado no Apêndice 1, no caso de não ter recebido a visita o cliente deveria deixar o item sem resposta. A Tabela 13 apresenta as opiniões dos clientes visitados.

Tabela 13: Visitas de acompanhamento

Visitas feitas a sua empresa para acompanhamento do projeto	Percentual	Freq.
Ruim	1,3%	1
Regular	6,7%	5
Bom	26,7%	20
Muito bom	18,7%	14
Excelente	14,7%	11
Sem resposta	32,0%	24
Total	100,0%	75

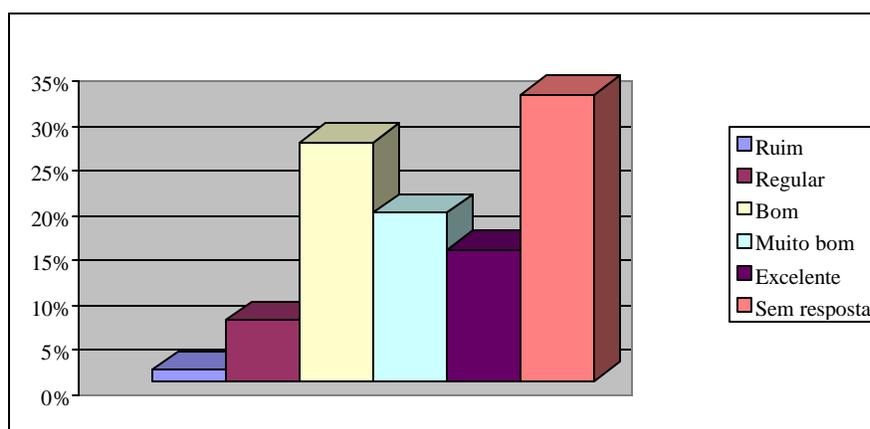


Figura 21: Visitas de acompanhamento

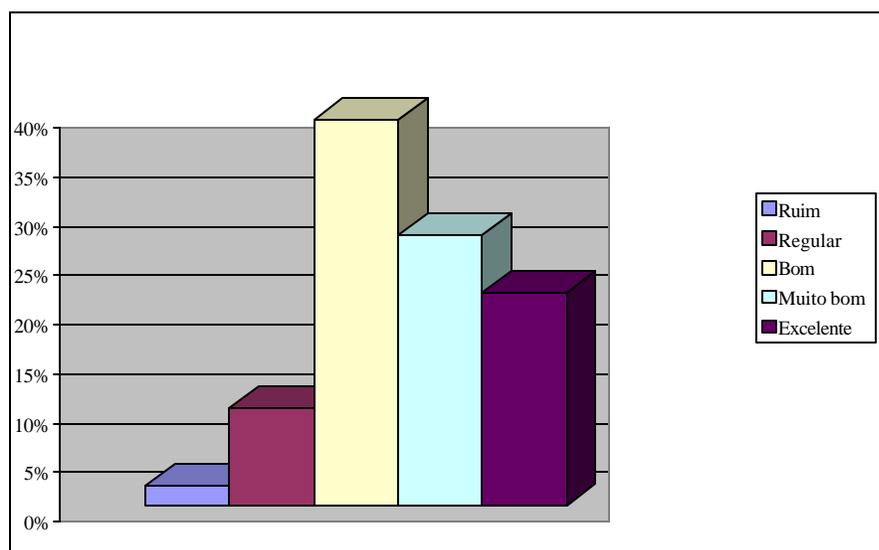


Figura 22: Visitas de acompanhamento – desconsiderando “sem resposta”

De acordo com as figuras 21 e 22, para a maioria dos clientes, as visitas são boas; apenas 1,3% considerou ruim. A não resposta estava prevista no item. No entanto, 32% “sem resposta” representa um percentual alto. Estas visitas têm a finalidade de verificar se o crédito está sendo empregado conforme o projeto e também para dar auxílio técnico quando for necessário. Em alguns casos, quando se trata de expansão ou ampliação do negócio, a visita pode ser dispensada. Contudo, o número de clientes que não recebeu visitas técnicas é elevado, o que pode sugerir falhas no processo de acompanhamento por meio de visitas.

#### 4.3 QUALIDADE DO TREINAMENTO

A Sala do Empreendedor, em parceria com o SEBRAE, oferece o curso “Viabilidade de Negócios” com o objetivo de instruir os clientes e futuros clientes do Programa Brasil Empreendedor sobre assuntos importantes para implantação, modernização ou expansão dos negócios.

No entanto, a participação no curso é obrigatória apenas para os clientes com projeto de implantação. O percentual de clientes que não participa do curso, 74,7%, guarda coerência com as respostas dadas ao item “para que finalidade utilizou o crédito” (Figura 6), ou seja, 78,7% recebe o crédito para modernização ou expansão.

Conforme a tabela 14, a maioria dos clientes não respondeu à questão – a não resposta estava prevista – porque não sentiu a necessidade de fazer o curso. Os clientes que recebem financiamento para expansão ou modernização podem ser dispensados do curso, por tratar-se de empresários que já atuam no mercado. Mesmo assim, alguns optam por fazer o curso.

Tabela 14: Conteúdo do curso

Conteúdo do curso “Viabilidade de Negócios”	Percentual	Freq.
Ruim	0	0
Regular	4,0%	3
Bom	10,7%	8
Muito bom	8,0%	6
Excelente	2,7%	2
Sem resposta	74,7%	56
Total	100%	75

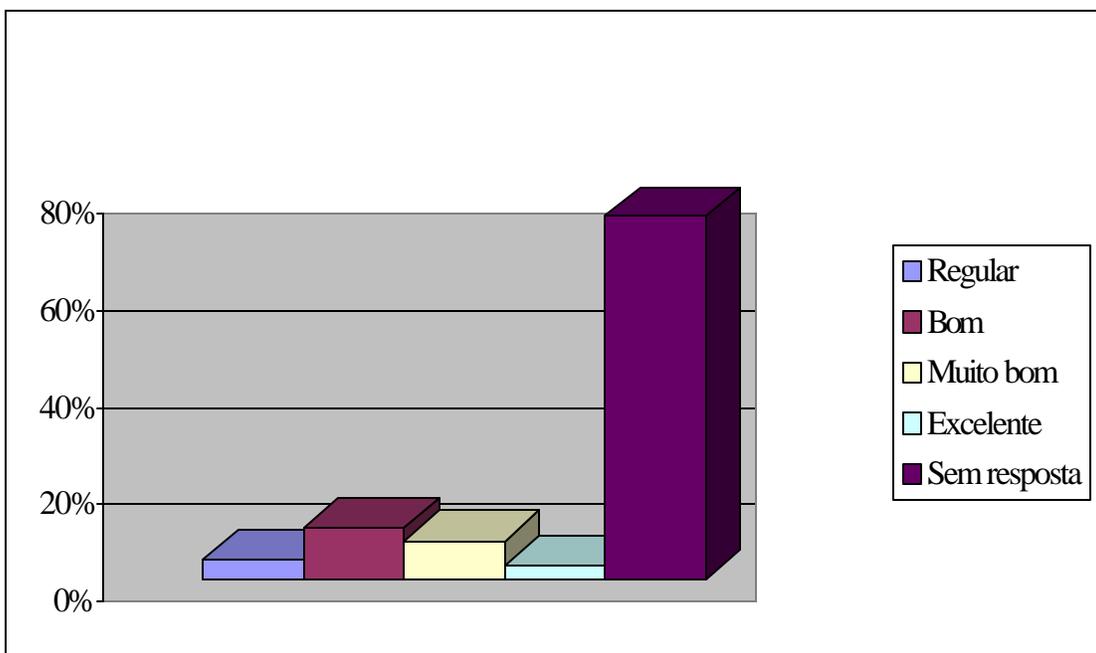


Figura 23: Conteúdo do curso

A Figura 24 apresenta a opinião dos clientes que participaram do curso, desconsiderando aqueles que não participaram, no caso, que não responderam à questão.

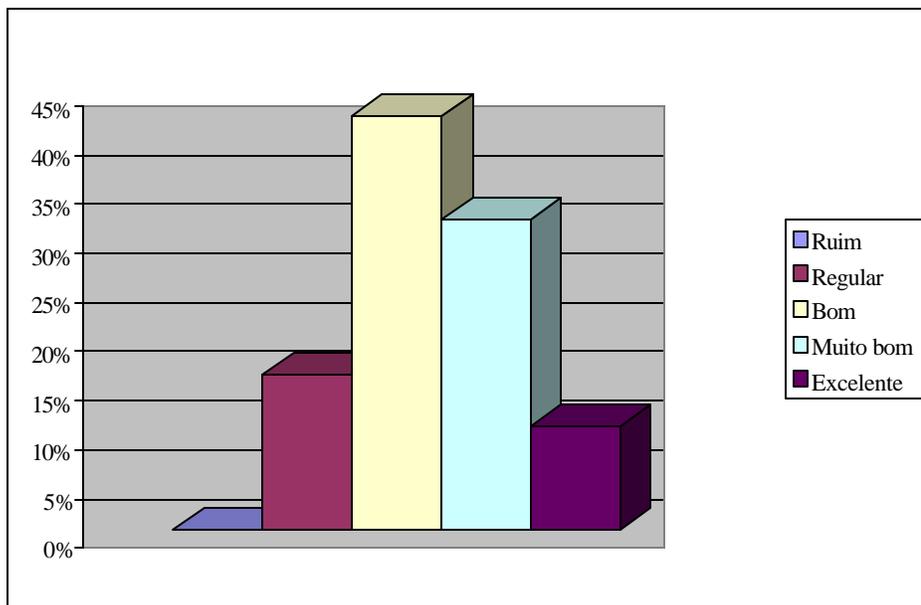


Figura 24: Conteúdo do curso – desconsiderando “sem resposta”

Conforme apresentado nas Figuras 23 e 24, nenhum dos entrevistados considerou o curso “ruim” e a maioria considerou “bom” e “muito bom”.

Ainda sobre o treinamento, perguntou-se aos clientes se os conhecimentos adquiridos no curso “Viabilidade de Negócios” foram aplicados no empreendimento, o que equivale a dizer que o curso foi válido para o empreendedor. Como na questão anterior, por não terem participado do treinamento, a grande maioria não respondeu à questão. A não resposta estava prevista. A aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso em seu empreendimento obteve as respostas apresentadas na Tabela 15.

Em seguida, as Figuras 25 e 26, demonstram que, para a maioria dos clientes, a opinião sobre a aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso foi “boa”, enquanto que o número de clientes que considerou “excelente” é menor que dos que consideraram “regular”.

Tabela 15: Aplicação dos conhecimentos adquiridos

Aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso ao empreendimento	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	1,3%	1
Regular	5,3%	4
Bom	9,3%	7
Muito bom	6,7%	5
Excelente	2,7%	2
Sem resposta	74,7%	56
Total	100,0%	75

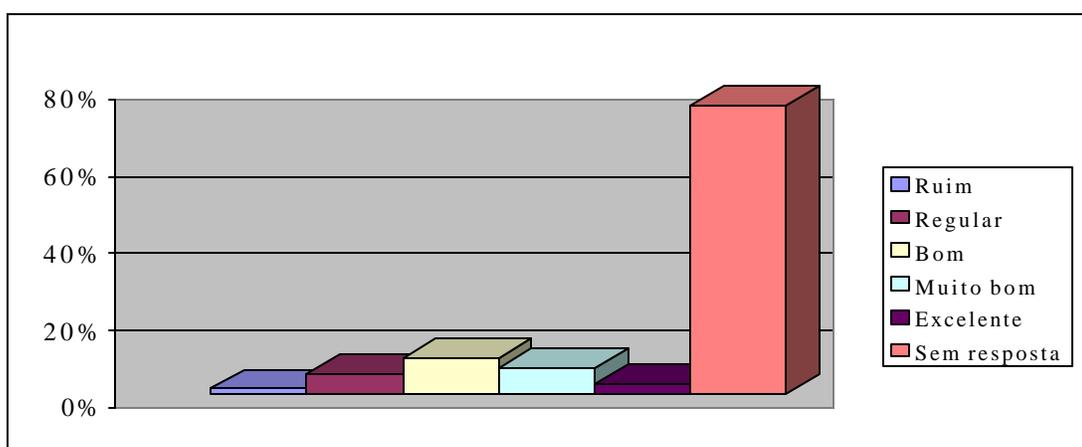


Figura 25: Aplicação dos conhecimentos adquiridos

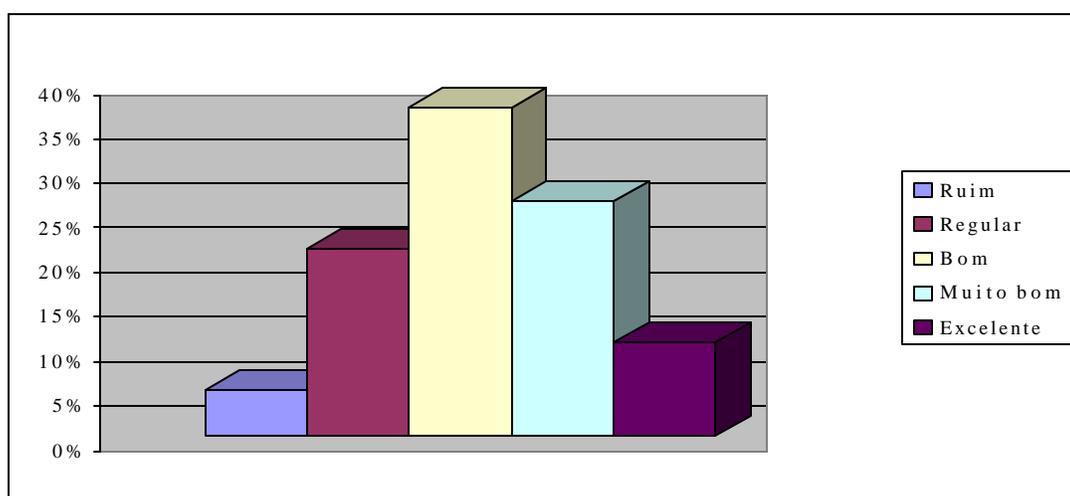


Figura 26: Aplicação dos conhecimentos adquiridos – desconsiderando “sem resposta”

#### 4.4 QUALIDADE DO CRÉDITO OBTIDO

Nem todos os clientes que participaram do Programa Brasil Empreendedor receberam o valor do financiamento exatamente de acordo com o que desejavam. Conforme avaliado durante o processo de financiamento, alguns receberam menos que o solicitado, por isso verificou-se os resultados apresentados na Tabela 16, em relação ao valor recebido.

Tabela 16: Valor recebido

Valor recebido	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	1,3%	1
Regular	20,0%	15
Bom	38,7%	29
Muito bom	28,0%	21
Excelente	12,0%	9
Total	100,0%	75

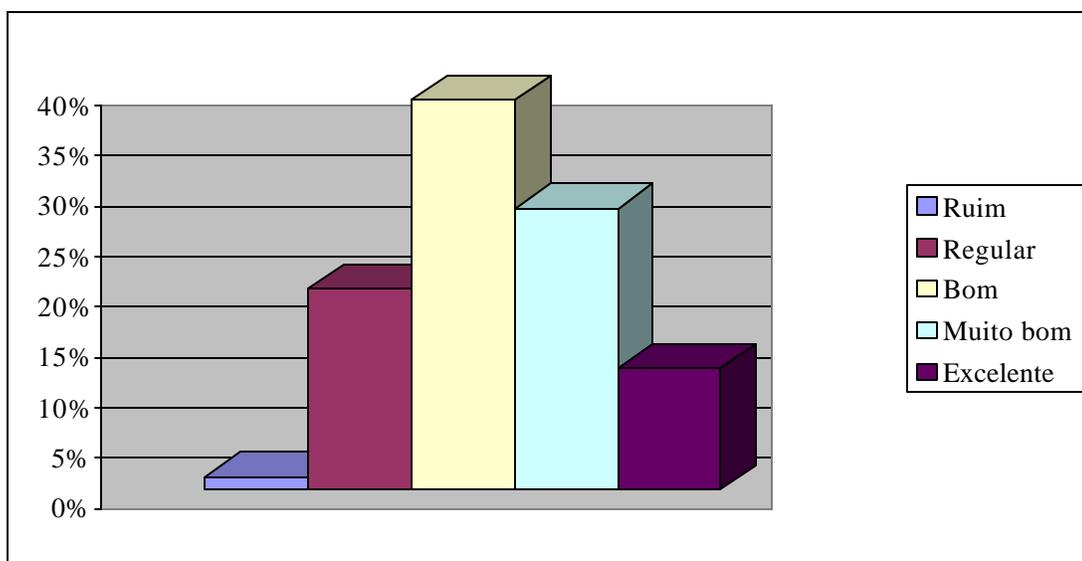


Figura 27: Valor recebido

Conforme apresentado na Figura 27, a maioria dos clientes considerou como “bom” o valor recebido pelo financiamento e apenas 1,3% considerou “ruim”. No entanto, 20% de “regular” revela o problema da escassez de recursos na economia. O crédito, a juros subsidiados, é particularmente escasso em economias vulneráveis como a brasileira.

Para receber os recursos do programa Brasil Empreendedor, são exigidas algumas garantias. Os clientes nem sempre concordam, mas se obrigam a dar garantias se desejam obter os recursos. As opiniões a respeito das garantias exigidas são apresentadas na Tabela 12.

Tabela 17: Garantias exigidas

Garantias exigidas	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	12,0%	9
Regular	14,7%	11
Bom	37,3%	28
Muito bom	26,7%	20
Excelente	9,3%	7
Sem resposta	0	0
Total	100,0%	75

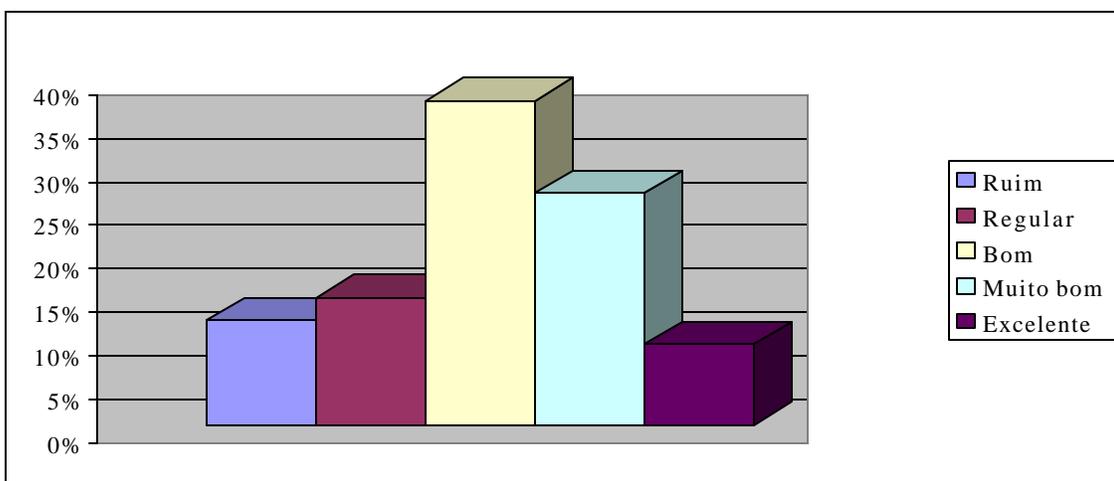


Figura 28: Garantias exigidas

Conforme se observa na figura 28, predominou nesta questão as opiniões de “bom” e “muito bom”. Porém, deve-se considerar que o “ruim” se destaca com 12% das opiniões dos clientes, superando “excelente” que tem apenas 9,3%. “Ruim” e “regular” somam 26,7%, o que é significativo. De fato, em alguns casos, além do fundo de aval do PROGER, composto por um percentual pago sobre o valor financiado, são solicitadas ao cliente outras garantias, como aval ou garantias reais. As garantias solicitadas mantêm relação com a capacidade de pagamento do cliente, que é apurada durante o estudo do projeto.

Em relação aos valores das parcelas estabelecidas de acordo com a capacidade de pagamento, as opiniões dos tomadores de crédito são apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18: Valor das parcelas em relação à capacidade de pagamento

Valor da parcela em relação à sua capacidade de pagamento	Percentual	Freq. Absoluta
Ruim	1,3%	1
Regular	6,7%	5
Bom	42,7%	32
Muito bom	28,0%	21
Excelente	21,3%	16
Sem resposta	0	0
Total	100,0%	75

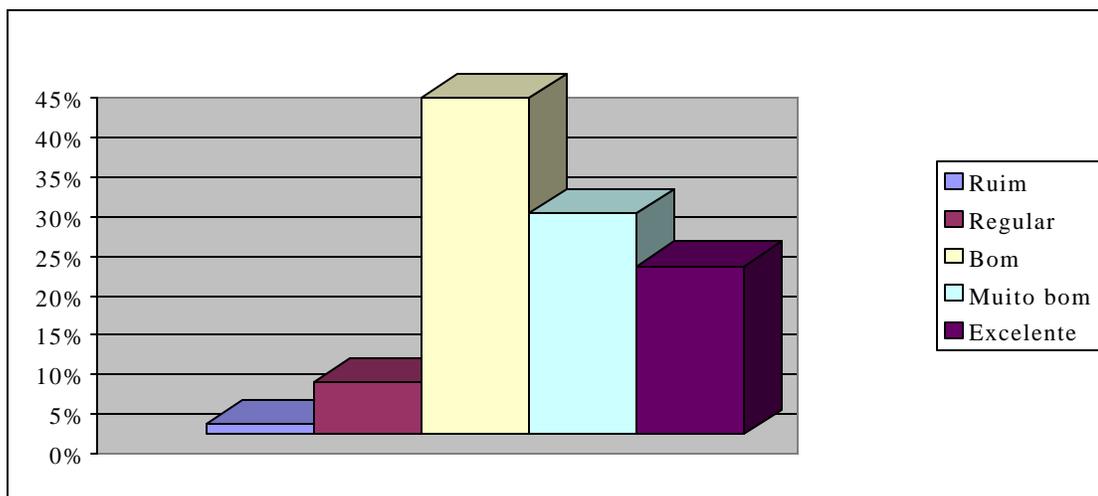


Figura 29: Valor das parcelas em relação à capacidade de pagamento

Conforme demonstrado na Figura 29, a maioria dos clientes (42%) considera “bom” o valor das parcelas em relação à sua capacidade de pagamento e 28% considera “muito bom”. O percentual de 21,3% para “excelente” é significativo, particularmente se somados aos 28% de “muito bom”.

Uma das razões que levam os empreendedores a buscar recursos no Programa Brasil Empreendedor é o prazo do financiamento ajustado à capacidade de pagamento das parcelas. Outro fator importante é o prazo de carência para o pagamento da primeira parcela, que, de modo geral, ocorre após seis meses. A Tabela 19 apresenta a opinião sobre o prazo do financiamento.

Tabela 19: Prazo do financiamento

Prazo do financiamento	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	0	0
Regular	4,0%	3
Bom	28,0%	21
Muito bom	37,3%	28
Excelente	26,7%	20
Sem resposta	4,0%	3
Total	100,0%	75

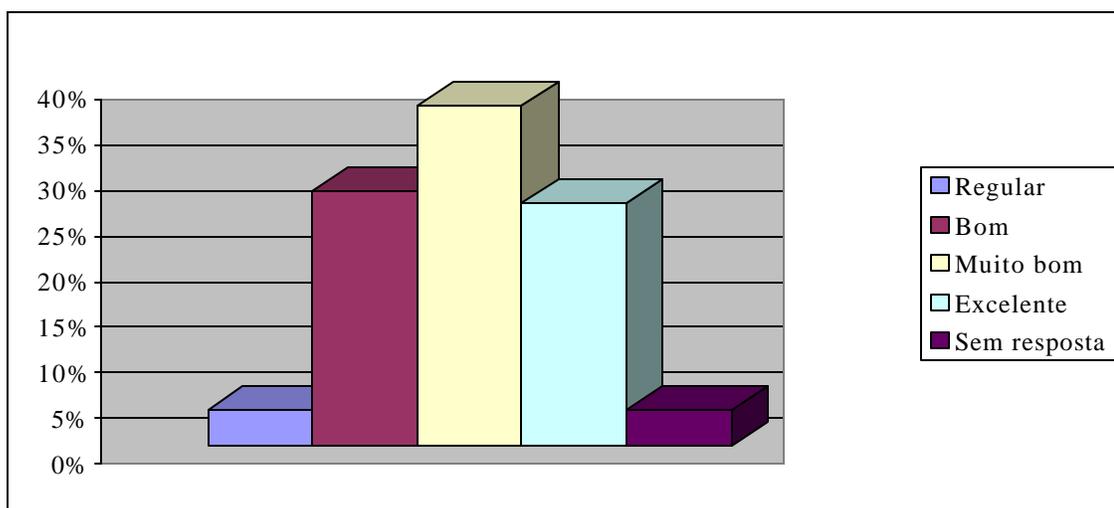


Figura 30: Prazo do financiamento

De acordo com o apresentado na Figura 30, a maioria dos clientes (37.3%) considera o prazo do financiamento “muito bom” e 26,7% considera “excelente”. Não houve nenhuma resposta assinalada em “ruim” e “regular” representa apenas 4%.

#### 4.5 QUALIDADE DOS BENEFÍCIOS OBTIDOS COM O PROJETO

O empreendedor, cliente do PROGER Urbano, passa pelos seguintes processos: a) elaboração do projeto; b) estudo e aprovação do projeto pelos analistas de crédito; c) liberação dos recursos do projeto e assunção da dívida. Portanto, é importante a sua opinião a respeito da qualidade dos benefícios obtidos com o crédito.

A Tabela 20 apresenta a opinião dos clientes em relação ao aumento do faturamento após a implementação do projeto.

Tabela 20: Aumento do faturamento

Aumento do Faturamento	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	1,3%	1
Regular	8,0%	6
Bom	44,0%	33
Muito bom	36,0%	27
Excelente	6,7%	5
Sem resposta	4,0%	3
Total	100,0%	75

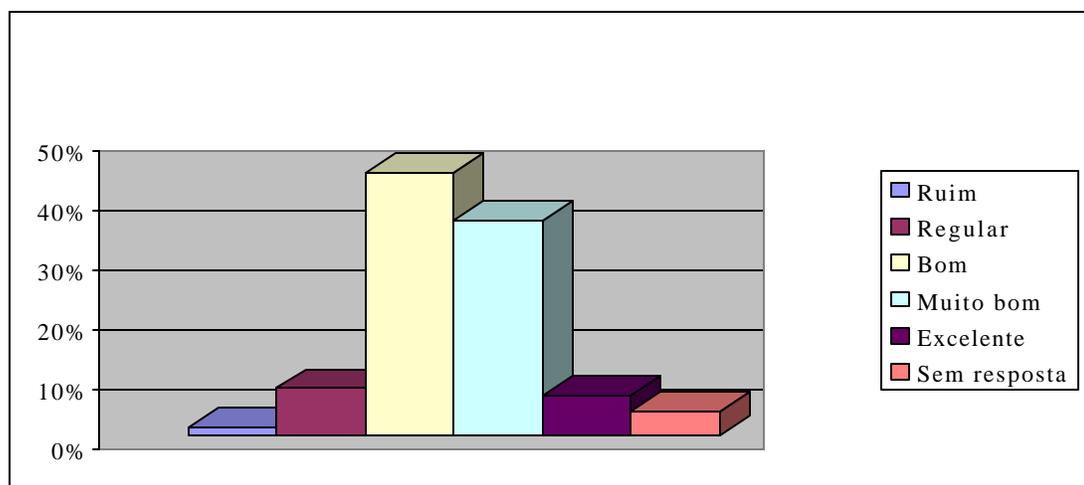


Figura 31: Aumento do faturamento

Há predominância de “bom” e “muito bom”, que juntos representam 80% das opiniões, conforme se observa na Figura 31.

Os benefícios relacionados à redução dos custos, na opinião dos clientes são apresentados na Tabela 21.

Tabela 21: Redução de custos da empresa

Redução dos Custos	Percentual	Freq. Absoluta
Ruim	0%	0
Regular	21,3%	16
Bom	40,0%	30
Muito bom	26,7%	20
Excelente	10,7%	8
Sem resposta	1,3%	1
Total	100,0%	75

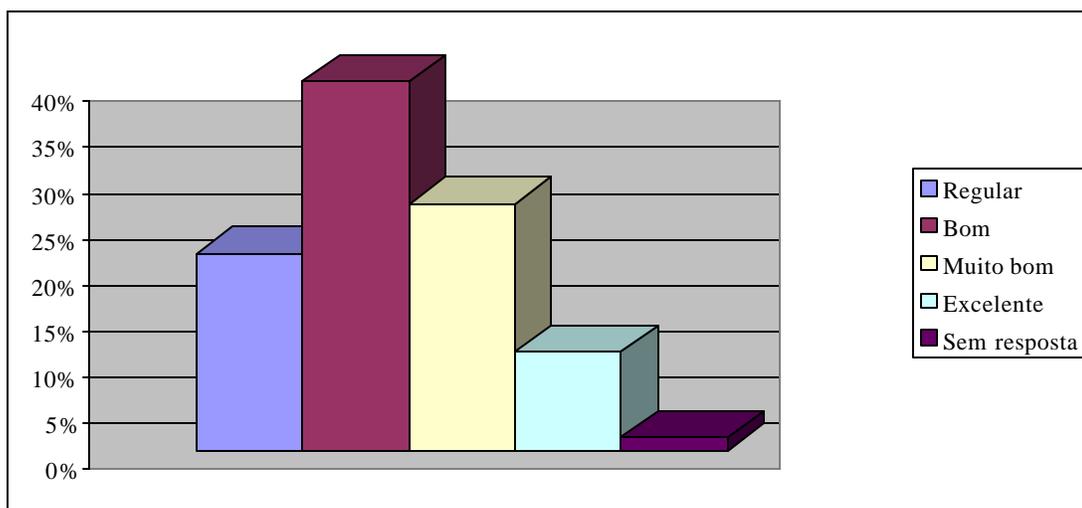


Figura 32: Redução de custos

Como se pode observar na Figura 32, para a maioria dos clientes houve uma boa redução dos custos após a implementação do projeto, nenhum entrevistado respondeu “ruim” para a questão.

Quanto à conquista de novos clientes relacionada à implementação do projeto, verificou-se as opiniões apresentadas na Tabela 22.

Tabela 22: Conquista de novos clientes

Conquista de novos clientes	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	0%	0
Regular	5,3%	4
Bom	38,7%	29
Muito bom	37,3%	28
Excelente	13,3%	10
Sem resposta	5,3%	4
Total	100,0%	75

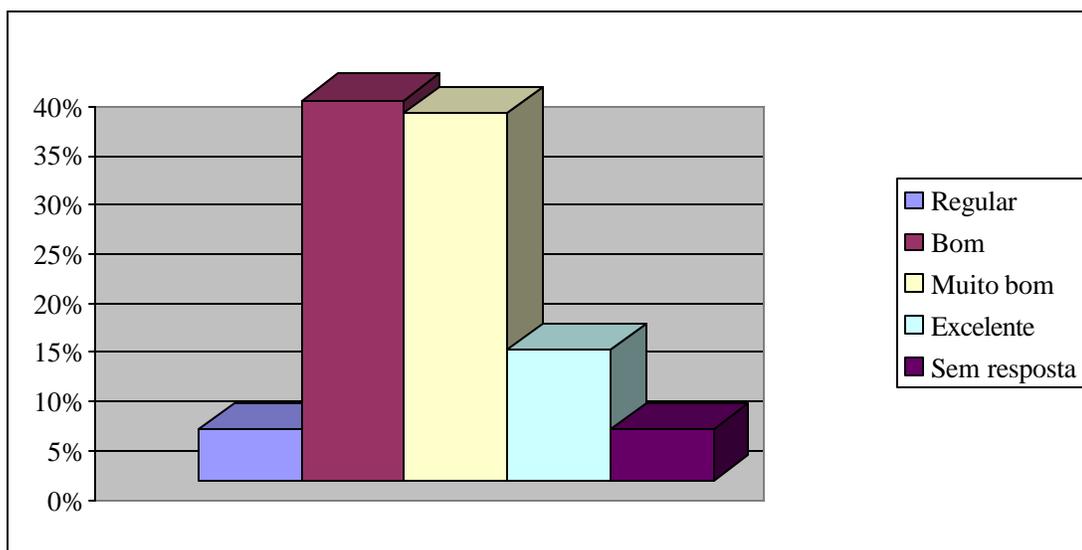


Figura 33: Conquista de novos clientes

Para a maioria dos clientes, a implementação do projeto foi “boa” e “muito boa” para a conquista de novos clientes, as duas opções juntas somam 76%.

Quanto à retenção de clientes tradicionais, verificou-se os seguintes resultados apresentados na Tabela 23.

Tabela 23: Retenção de clientes tradicionais

Retenção de clientes tradicionais	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	0	0
Regular	2,7%	2
Bom	37,3%	28
Muito bom	33,3%	25
Excelente	14,7%	11
Sem resposta	12,0%	9
Total	100,0%	75

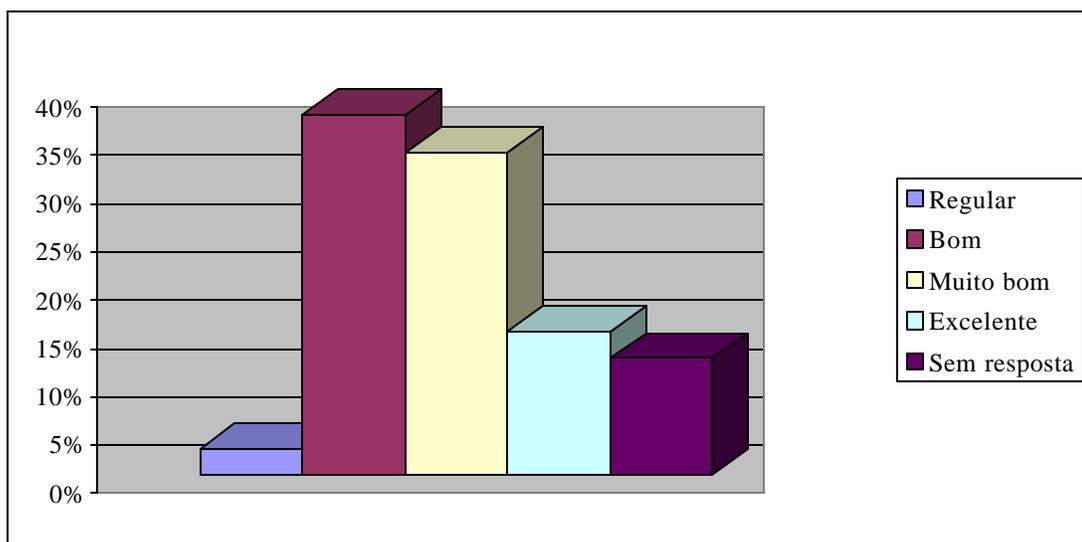


Figura 34: Retenção de clientes tradicionais

Para a maioria dos clientes, a implementação do projeto foi positiva para a retenção de clientes tradicionais, pois predominaram as opiniões “bom” e “muito bom”, não havendo nenhuma resposta em “ruim”. Se somarmos as três opiniões predominantes chegaremos a 85,3% dos clientes que, através do crédito obtido, se beneficiaram ao conseguir fidelizar os

clientes tradicionais. Fato que, atualmente, é de importância fundamental para o sucesso empresarial, pois é mais barato manter a conquistar novos clientes.

Em relação à criação ou manutenção dos empregos diretos, as opiniões são apresentadas na Tabela 24.

Tabela 24: Geração ou manutenção de empregos

Geração ou manutenção dos empregos	Percentual	Freq. absoluta
Ruim	0	0
Regular	2,7%	2
Bom	48,0%	36
Muito bom	34,7%	26
Excelente	10,7%	8
Sem resposta	4,0%	3
Total		75

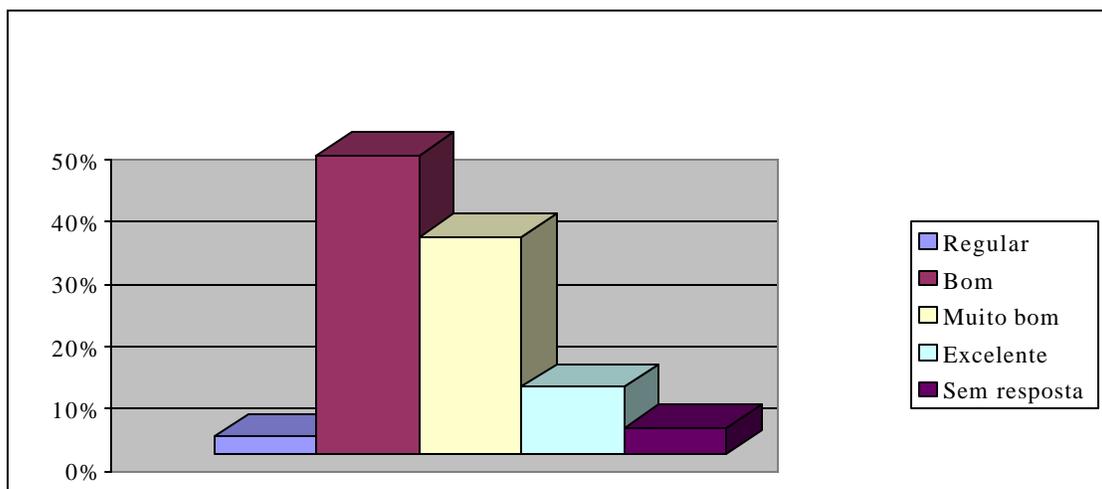


Figura 35: Geração ou manutenção de empregos

Tendo obtido o crédito do PROGER Urbano, muitas empresas puderam manter o número de empregos e outras tiveram a oportunidade de oferecer mais emprego. Verifica-se, na Figura 35, a predominância das opiniões “bom” e “muito bom” para a questão.

#### 4.6 PROPOSTAS DE MELHORIAS BASEADAS NOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados das pesquisas mostram que a Qualidade dos serviços prestados aos clientes do Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito do PROGER Urbano Empresarial, pode ser melhorada na medida em que haja um plano de ação para os itens da pesquisa relacionados a seguir (conforme a numeração do instrumento de coleta de dados – questionário apresentado no apêndice).

##### **Item “2.1” – Tempo que levou para a liberação do financiamento**

Os principais resultados da pesquisa foram: 42% “bom”, 22% “muito bom” e 21,3% “regular”. O Banco do Brasil, como agente de repasse dos recursos do governo federal a micro e pequenos empresários, poderá implementar as ações descritas abaixo.

- Agilizar os estudos sobre a unificação das duas Equipes de Especialistas de Crédito – EQESP – que atendem os clientes das agências da região de Curitiba. Estudos iniciais da Superintendência Regional do banco demonstram que a unificação trará ganhos de: (a) produtividade, pois se espera que a padronização dos processos de estudo dos projetos proporcione decisões mais rápidas; (b) racionalização no uso dos recursos humanos e tecnológicos; (c) satisfação dos clientes tomadores de crédito, dentre eles os do PROGER – Urbano Empresarial.
- Criar mecanismos de controle sobre os processos que ocorrem antes de os projetos chegarem às equipes de especialistas (EQESP) para estudo. Esses processos dizem respeito à solicitação e encaminhamento da documentação do cliente para estudo nas EQESP. Os controles devem voltar-se às agências do banco, ao SEBRAE ou à Sala do Empreendedor, onde o cliente possa estar sendo orientado. Tais mecanismos, se

implementados eficazmente, poderão detectar gargalos como: (a) deficiência na estrutura de atendimento ao cliente do PROGER.; (b) falta de acompanhamento quanto às alterações das normas do financiamento do PROGER, o que causa orientações incorretas ao cliente; (c) a agência do banco poderá estar priorizando outras operações de crédito mais lucrativas em detrimento das operações do PROGER.

### **Item “2.2” – Exigência de documentação (volume de papéis)**

Os principais resultados da pesquisa foram: 38,7% “bom”, 21,3% “regular”, 14,7% ruim e 20% “muito bom”. Os cuidados com relação à documentação decorrem, basicamente: (a) trata-se de dinheiro público, mais especificamente recursos do trabalhador (Fundo de Amparo ao Trabalhador), cuja gestão está a cargo do Ministério do Trabalho e do Emprego; (b) Outra preocupação diz respeito à capacidade de pagamento.

Muitas empresas brasileiras, particularmente micro e pequenas organizações, ainda não utilizam adequadamente as ferramentas da Administração, Marketing e Finanças no gerenciamento de seu negócio. Fluxo de Caixa, Custos e Orçamentos, Ciclo Operacional e Financeiro, Planejamento Estratégico integrado à Pesquisa de Mercado e Fidelização de Clientes são instrumentos gerenciais que precisam ser fortalecidos na cultura dos empresários. Assim, o banco exige da empresa um projeto que demonstre a viabilidade do negócio e garanta o retorno do financiamento. Sem dúvida, os empresários melhor preparados terão mais facilidade com relação à documentação solicitada. O empreendedor não é necessariamente um bom administrador. Quando ele tem consciência de suas limitações para administrar os recursos da empresa e procura assessorar-se de bons profissionais, então há boas chances de sucesso do negócio. O empresário pode estranhar o rigor das exigências. Contudo, ao atendê-las estará aprimorando a sua capacitação empresarial. Em financiamentos

futuros estará mais bem estruturado.

#### **Item “4.2” – Garantias exigidas**

Os principais resultados da pesquisa foram: 37,3% “bom”, 26,7% “muito bom”, 14,7% “regular” e 12% ruim. Embora o tomador de crédito do PROGER pague o fundo de aval (FUNPROGER), em muitos casos, dependendo do valor do financiamento, o banco solicita garantias reais. Assim, além da documentação normal, o cliente precisa apresentar documentação referente às garantias.

Os funcionários do Banco do Brasil, que são a linha de frente do PROGER Urbano, devem estar atentos para sugerir as mudanças oportunas, quanto à documentação e garantias exigidas, na medida em que o micro e pequeno empresários estejam melhor capacitados. Nesse sentido, os clientes empresários devem ser orientados a fazer uso do “Gerenciador Financeiro”, que é disponibilizado no “Personal Banking”. A Diretoria de Crédito, por meio das Superintendências Regional e Estadual, deve incentivar os funcionários envolvidos com os serviços de crédito do PROGER Urbano Empresarial a utilizar mais os sistemas facilitadores como “Resolve”, “Críticas e Sugestões” e “Sugestões ao Presidente”. As reuniões entre Superintendência Regional, agências e EQESP também são importantes para o encaminhamento das sugestões de melhoria do crédito.

#### **Item “4.1” – Valor recebido**

Os principais resultados da pesquisa foram: 38,7% “bom”, 28% “muito bom” e 20% “regular”. É propósito do atual governo incentivar as linhas de financiamento com recursos federais. Em entrevista dada ao programa Roda Viva, da TV Cultura, o Ministro do Planejamento, Sr. Guido Mantega, disse que o financiamento ao micro e pequeno empresários é fundamental para a geração de novos empregos e à distribuição de renda. É bem possível

que isso ocorra, pois as condições são favoráveis. A boa recuperação dos saldos positivos na balança comercial e as recentes quedas nas taxas de juros apontam para o cenário propício à retomada do crescimento econômico. Com isso, a procura por financiamentos do PROGER Urbano Empresarial deverá aumentar. É importante lembrar que o crescimento econômico levará a um aumento automático dos recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador. Portanto, o programa se auto-realimentará. Do mesmo modo pensa o atual Presidente do BNDES, o economista e professor Carlos Lessa, ao garantir recursos daquele banco ao aprimoramento tecnológico, como é o caso da linha MODERFROTA, que financia máquinas e equipamentos agrícolas. O MODERFROTA ajudou a agricultura brasileira a dar um salto de produtividade, aumentando consideravelmente a competição de nossos produtos no mercado internacional. Isso também poderá ocorrer com o micro e pequeno empresários das áreas de serviço, indústria e comércio, na medida em que possam ser atendidos no valor solicitado. Percebe-se, por meio dos resultados da pesquisa, que o nível de satisfação dos clientes é melhor em relação aos prazos do financiamento e ao valor das parcelas do que em relação ao valor recebido. Portanto, o nível de satisfação do cliente do PROGER dependerá da política de fomento do governo. No entanto, cabe ao Banco do Brasil, juntamente com o ministério do planejamento, detectar dentre os itens financiáveis do PROGER, aqueles que representem prioridade para o país. Para esses itens, os recursos devem ser maiores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar a satisfação em relação à qualidade dos serviços de crédito a micro e pequenos empresários do Programa Brasil Empreendedor na linha de crédito PROGER Urbano, por meio de pesquisa de satisfação dos clientes, considerando todos os processos, ou seja, do primeiro contato do cliente ao pós-crédito. O nível de satisfação dos clientes foi obtido por meio de pesquisa. O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados contemplou desde o atendimento inicial até os benefícios proporcionados pelo crédito. Assim, foi possível dar resposta ao problema levantado.

O trabalho foi delineado a partir dos objetivos específicos, cujos resultados foram obtidos utilizando-se pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados são apresentados a seguir.

Primeiro objetivo - Descrever o programa governamental Brasil Empreendedor, a sua importância sócio-econômica, linhas de crédito oferecidas, público-alvo, juros praticados e origem dos recursos e a importância do Banco do Brasil no programa Brasil Empreendedor.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica do primeiro objetivo. Mostra que o Programa Brasil Empreendedor é fundamental para diminuir as desigualdades sociais do Brasil. O capítulo 2 é breve com relação à comparação das desigualdades sociais entre o Brasil e os países desenvolvidos. Basicamente, essa desigualdade é evidenciada por Kotler (1999), quando o autor menciona que a renda *per capita* brasileira era de 2.680 dólares em 1997. Hoje, esse número não é muito diferente. Por tratar-se de recursos públicos, obviamente as taxa de juros do Programa Brasil Empreendedor são bem menores do que as taxas normais de mercado. O objetivo do Programa Brasil Empreendedor, linha de crédito do

PROGER - Urbano Empresarial, é financiar o micro e pequeno empreendedores, orientá-los quanto ao plano de negócios, assisti-lo no início de suas atividades quando se tratar de implantação e disponibilizar a eles cursos de treinamento básico em *Marketing* e Finanças. Por tratar-se de recursos do governo federal, as taxa de juros são bem menores do que as taxas normais de mercado.

Segundo Objetivo – Apresentar, sucintamente, a estrutura organizacional do Centro-Cape, Banco do Brasil e SEBRAE e suas respectivas funções dentro da parceria do Programa Brasil Empreendedor.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica do segundo objetivo. Este capítulo mostra um breve histórico das instituições envolvidas e como elas interagem para o sucesso do Programa Brasil Empreendedor.

O Programa Brasil Empreendedor conta com a parceria dos três setores da economia: (a) o primeiro setor representado pelo Banco do Brasil, como empresa pública; (b) o segundo setor representado pelo SEBRAE e por micro e pequenos empresários tomadores de crédito; (c) o terceiro setor representado pelo Centro-Cape (Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor), organização de caráter não governamental. Toda parceria envolve esforços e interesses. O Programa Brasil Empreendedor financia o investimento a juros subsidiados (a máquina, o equipamento, o mobiliário, a construção do imóvel, etc), enquanto o Banco do Brasil financia o capital de giro complementar, a juros de mercado, quando o projeto exigir ou o cliente solicitar.

Terceiro objetivo – Apresentar uma base teórica sobre: (a) Empreendedorismo e a importância de o Brasil promover programas voltados ao Empreendedorismo; (b) *Marketing* Empresarial (ou *Marketing* Tradicional); (c) *Marketing* Institucional; (d) *Marketing* de Serviços; (e) Terceiro Setor.

O capítulo 2 mostra a literatura sobre Empreendedorismo. Dornelas (2001), por exemplo, aponta o início do movimento do Empreendedorismo no Brasil e a importância do SEBRAE nesse processo. Dornelas (2001) também comenta sobre a importância do plano de negócios no processo empreendedor. Outros autores, como Kotler (1997), Birley e Muzyka (2001) definem o perfil do empreendedor.

Este trabalho traz uma abordagem separada sobre *Marketing* Bancário em função de o tema tratar da satisfação de clientes do Banco do Brasil na área de crédito. No entanto, serviços bancários são essencialmente *Marketing* de Serviços.

O capítulo 2 apresenta também a fundamentação teórica do ponto de vista de autores como Kotler (1999), Crandall (2000), Las Casas (1999), Vaz (1995), Cobra (2000 e 2001), Fontes (2001), Grönroos (1993), Téboul (1999), Albrecht (1998), Lobos (1993), Kaplan e Norton (1997), Toledo (1998) e outros. Esses autores abordam o conceito de *Marketing* Tradicional, *Marketing* Institucional, *Marketing* Social e *Marketing* de Serviços. É evidente que este objetivo específico não poderia deixar de constar deste trabalho, pois o sucesso de cada um desses agentes e parceiros do Programa Brasil Empreendedor, enquanto organização, depende desse conhecimento. A literatura do *Marketing* de Serviços acompanhou o crescimento e a importância do setor de serviços na economia de todos os países. A leitura da ideia dos autores sobre o *Marketing* Institucional nos remete à imagem da organização ligada a valores culturais do meio onde está inserida. Neste trabalho, as citações dos autores sobre o *Marketing* Social passam a ideia de ética e responsabilidade social da organização.

O capítulo 2 apresenta ainda a fundamentação teórica sobre o Terceiro Setor. Foram selecionados os autores: Drucker (2001), Fischer (2002) Camargo (2001) e Coelho (2000). O Programa Brasil Empreendedor tem como representante do Terceiro Setor o Centro-Cape – Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor, que é uma organização não governamental.

Os funcionários do Centro-Cape trabalham em ambientes chamados Salas do Empreendedor, que utilizam as dependências do Banco do Brasil.

Quarto objetivo – Desenvolver pesquisa para avaliar o nível de satisfação do cliente do Programa Brasil Empreendedor na linha do PROGER Urbano Empresarial. A pesquisa deverá abranger a percepção do cliente em todos os processos do atendimento, desde o primeiro contato do cliente com o programa até o pós-crédito.

O capítulo 4 contempla a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa. De modo geral, as respostas tenderam ao “bom”. No entanto, entende-se que a soma das respostas no “bom” e “muito bom” devem prevalecer no item do questionário, de modo que o regular não seja representativo. Assim, os itens do questionário, cujas respostas foram centradas no “bom” e que tiveram um número significativo no “regular” e “ruim”, em detrimento do “muito bom”, foram objeto das propostas de melhorias apresentadas no capítulo 4 (item 4.7).

Com base nos dados obtidos, observou-se que: (a) com relação à qualidade do atendimento no primeiro contato, a maioria respondeu “muito bom” em todos os quesitos, quais sejam, “esclarecimentos recebidos”, “tempo do atendimento” e “cortesia do atendimento”; (b) com relação à qualidade do atendimento após o primeiro contato, a maioria respondeu “bom” para todos quesitos, quais sejam, “tempo de liberação do financiamento”, “exigência de documentação”, “facilidade de entendimento do formulário”, “respostas a informações técnicas ou financeiras” e “visitas de acompanhamento”; (c) com relação à opinião sobre a qualidade do treinamento, nota-se que, entre os clientes que participaram do curso “Viabilidade de Negócios”, a maioria o considerou “bom” nos dois quesitos, quais sejam, “conteúdo do curso” e “aplicação dos conhecimentos adquiridos”; (d) com relação à opinião dos clientes com a qualidade do crédito obtido, as respostas centraram-se em “bom” nos quesitos “valor recebido”, “garantias exigidas” e “valor das parcelas em relação à capacidade de pagamento”; no quesito “prazo do financiamento”, prevaleceu “muito bom”;

(e) com relação à qualidade dos benefícios obtidos com o projeto, as respostas tenderam a “bom” em todos os quesitos, quais sejam, “aumento do faturamento”, “redução de custos da empresa”, “conquista de novos clientes”, “retenção de clientes tradicionais” e “geração ou manutenção de empregos”.

Assim, de modo geral, a percepção dos clientes entrevistados, com relação à qualidade dos serviços do Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito do PROGER-Urbano, tendeu a “bom”.

Quinto objetivo – Propor melhorias com base no resultado da pesquisa.

No item 4.6 deste trabalho, foram propostas algumas ações com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente do Programa Brasil Empreendedor, linha de crédito do Proger Urbano Empresarial. Estas propostas de melhoria dizem respeito aos seguintes itens do questionário de pesquisa: item “2.1” – Tempo que levou para a liberação do financiamento; item “2.2” – Exigência de documentação (volume de papéis); item “4.1” – Valor recebido; item “4.2” – Garantias exigidas.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A população alvo desta pesquisa foram os clientes tomadores de crédito do Programa Brasil Empreendedor, com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, na linha do PROGER Urbano Empresarial. No entanto, os recursos do FAT disponibilizam também linhas de crédito para professores, profissionais liberais e informais. Sugere-se pesquisar o nível de satisfação desses clientes.

Assim como o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, na função de agente de fomento do governo federal, também repassa recursos do FAT. Contudo, diferentemente do

Banco do Brasil, exige que o empreendedor tenha pelo menos um ano de atuação no mercado.

Pesquisas futuras poderiam avaliar a satisfação desses clientes.

Desse modo, sugere-se os seguintes temas para trabalhos futuros:

a) Qualidade do atendimento aos clientes do Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito do PROGER Urbano, para profissionais liberais da região de Curitiba/PR.

b) Qualidade do atendimento aos clientes do Programa Brasil Empreendedor, na linha de crédito do PROGER Urbano, para empreendedores informais da região de Curitiba/PR.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresa podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CAMARGO, Mariângela Franco et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.
- COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo, Cobra: 2001.
- \_\_\_\_\_. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora Senac de São Paulo, 2000.
- CRANDALL, Rick. **Marketing de serviços para pessoas que odeiam vender**. Trad. Maria Cláudia Ratto. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Terceiro setor**: exercícios de auto-avaliação para empresas. São Paulo: Futura, 2001.
- FISHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FONTES, Miguel. **Marketing social revisitado**. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Trad. Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **O marketing das nações**: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais. São Paulo: Futura, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo, Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1999.

LOBOS, Júlio. Encantando o cliente: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1991.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. V. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill. **Cidadania corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

PACHECO, Flávia. **Talentos brasileiros**: Saiba o que eles têm em comum. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

ROCHA, Angela da; Mello, Renato Cotta (org). **Marketing de serviços**: casos brasileiros. São Paulo, Atlas: 2000.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TÉBOUL, James, **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Quali t ymark, 1999.

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

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: atlas, 1978.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE 1**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS UTILIZADO NA PESQUISA**

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE DO PROGRAMA BRASIL EMPREENDEDOR

**Sr. (a) Empresário (a),**

A finalidade desta pesquisa é detectar o nível de satisfação dos clientes do Programa Brasil Empreendedor, com o objetivo de melhorar cada vez mais o atendimento. A sua empresa tornou-se cliente deste programa ao utilizar recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) para o financiamento do projeto de implantação, expansão ou modernização do seu negócio. Esses recursos foram tomados junto ao **Banco do Brasil S.A**, através de sua agência de relacionamento.

Solicitamos a sua colaboração, respondendo as questões pedidas.

### Primeira parte - Características de sua empresa e do financiamento obtido:

**(Assinale apenas uma resposta para cada questão)**

1. Há quanto tempo recebeu o valor do financiamento?

A.  De 6 a 12 meses

B.  Mais de um ano

2. Qual o valor do financiamento ?

A.  Até R\$ 25 MIL

B.  De R\$ 25 MIL até 50 MIL

3. Para que finalidade utilizou o crédito?

A.  Implantação do negócio

B.  Expansão ou Modernização

4. Qual a área de atuação principal de sua empresa?

A.  Serviço

B.  Comércio

C.  Indústria

5. Qual o porte de sua empresa?

A.  Micro empresa (faturamento anual até R\$ 244 MIL)

B.  Pequena Empresa (faturamento anual entre R\$ 244 MIL e R\$ 5 MILHÕES)

6. A implementação do projeto em sua empresa:

A.  Manteve os empregos diretos

B.  Aumento os empregos diretos

7. Onde foram obtidas as primeiras informações técnicas sobre o financiamento do seu projeto ?

A.  Na Sala do Empreendedor (Localizada na agência do Banco do Brasil, na Praça Tiradentes)

B.  No SEBRAE

C.  Em uma agência do Banco do Brasil do seu relacionamento.

8. A elaboração do seu projeto teve o acompanhamento: (não responda esta pergunta, caso você ou sua equipe tenha elaborado o projeto sem a necessidade de acompanhamento)

A.  Da Sala do Empreendedor (Localizada na agência do Banco do Brasil, na Praça Tiradentes)

B.  Do SEBRAE ou de outra empresa de consultoria particular

**Segunda parte – Pesquisa de Satisfação do Cliente:**

Nas questões a seguir, você responderá sobre a sua satisfação, com relação:

(Obs: você deverá marcar uma opção em cada linha da tabela)

**1- QUALIDADE DO ATENDIMENTO NO PRIMEIRO CONTATO (QUANDO OBTEVE AS PRIMEIRAS INFORMAÇÕES TÉCNICAS SOBRE O FINANCIAMENTO DO SEU PROJETO):**

	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente
1.1 Esclarecimentos recebidos.					
1.2 Tempo do atendimento.					
1.3 Cortesia do atendimento.					

**2- QUALIDADE DO ATENDIMENTO APÓS O PRIMEIRO CONTATO:**

	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente
2.1 Tempo que levou para a liberação do financiamento do seu projeto.					
2.2 Exigência de documentação (volume de papéis).					
2.3 Facilidade de entendimento dos dados e preenchimento dos formulários.					
2.4 Orientações recebidas, da Sala do Empreendedor ou do SEBRAE, durante o acompanhamento do seu projeto. (não responda este item, caso você ou sua equipe tenha elaborado o projeto sem a necessidade de acompanhamento).					
2.5 Visitas feitas a sua empresa p/ acompanhamento do projeto. (não responda, caso não tenha recebido visitas).					

- 3- QUALIDADE DO TREINAMENTO – Responder apenas se fez o curso “Viabilidade de Negócios”. Caso contrário, passe para a próxima questão.

	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente
3.1 Conteúdo do curso “Viabilidade de Negócios”.					
3.2 Aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso em seu empreendimento.					

- 4- QUALIDADE DO CRÉDITO OBTIDO:

	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente
4.1 Valor recebido.					
4.2 Garantias exigidas					
4.3 Valor da parcela que paga em relação à sua capacidade de pagamento.					
4.4 Prazo do financiamento.					

- 5- QUALIDADE DOS BENEFÍCIOS OBTIDOS COM O PROJETO:

	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente
5.1 Aumento do Faturamento.					
5.2 Redução dos Custos.					
5.3 Conquista de novos clientes.					
5.4 Retenção de clientes tradicionais. (Política de fidelização de clientes)					
5.5 Geração ou manutenção dos empregos.					
5.6 Relacione, nas linhas abaixo, outros benefícios sobre os quais julgue importante responder:					

**APÊNDICE 2**

**ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS**

## ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS

Para melhor analisar os resultados da pesquisa, elaborou-se um cruzamento de dados, no sentido de verificar as principais relações entre as questões, conforme segue.

A Tabela 25 e a Figura 36 apresentam os dados referentes ao local onde foram obtidas as primeiras informações sobre o Programa Brasil Empreendedor em relação ao valor do financiamento.

Tabela 25: Primeiras informações X Valor

Onde foram obtidas as primeiras informações	Valor do financiamento		Total
	Até R\$ 25 mil	De R\$ 25 mil a R\$ 50 mil	
Sala do Empreendedor	8,0%	1,3%	9,3%
SEBRAE	18,7%	18,7%	37,3%
Agência Banco do Brasil	36,0%	16,0%	52,0%
Sem res posta	0	1,3%	1,3%
Total	62,7%	37,3%	100,0%

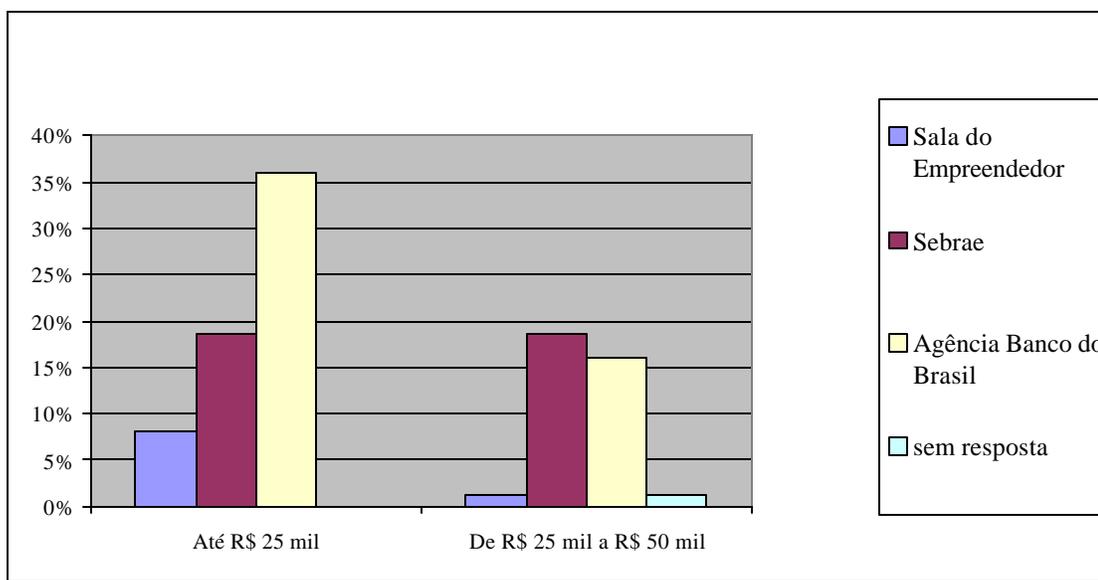


Figura 36: Primeiras informações X Valor

Onde foram obtidas as primeiras informações sobre o financiamento em relação à área de atuação principal do negócio estão apresentados na Tabela 26 e na Figura 37.

Tabela 26: Primeiras informações X atuação principal

Onde foram obtidas as primeiras informações	Atuação principal da empresa			
	Serviço	Comércio	Indústria	Total
Sala do Empreendedor	6,7%	2,7%	0	9,3%
SEBRAE	14,7%	14,7%	8,0%	37,3%
Agência Banco do Brasil	26,7%	17,3%	8,0%	52,0%
sem resposta	1,3%	0	0	1,3%
Total	49,3%	34,7%	16,0%	100,0%

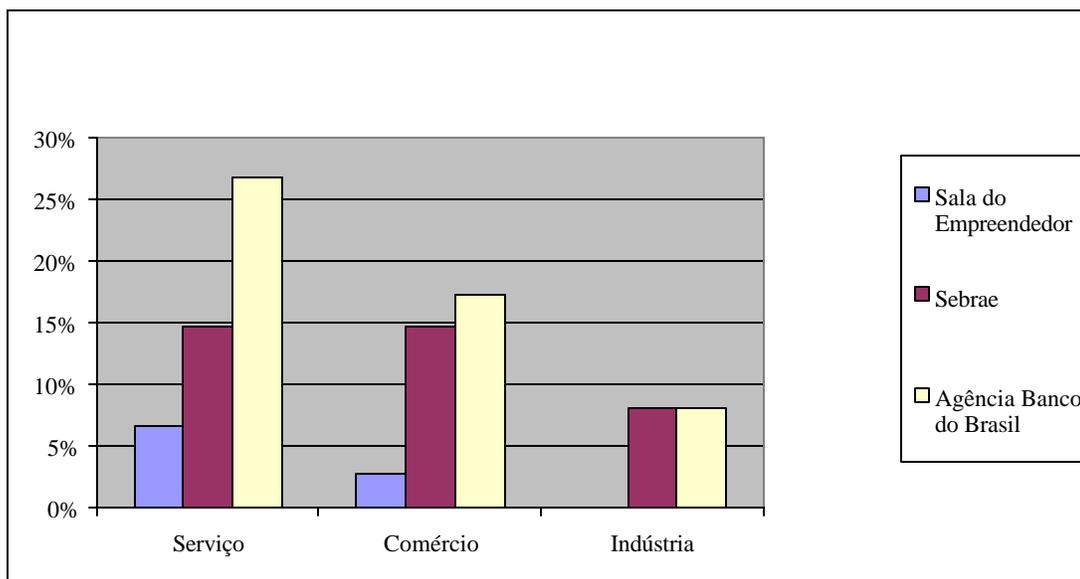


Figura 37: Primeiras informações X atuação principal

A Tabela 27 e a Figura 38 apresentam a relação entre onde foram obtidas as primeiras informações e o porte das empresas.

Tabela 27: Primeiras informações X Porte da empresa

Onde foram obtidas as primeiras informações	Porte da empresa		
	Micro empresa	Pequena empresa	Total
Sala do Empreendedor	4,0%	5,3%	9,3%
SEBRAE	20,0%	17,3%	37,3%
Agência Banco do Brasil	28,0%	24,0%	52,0%
Sem resposta	1,3%	0	1,3%
Total	53,3%	46,7%	100,0%

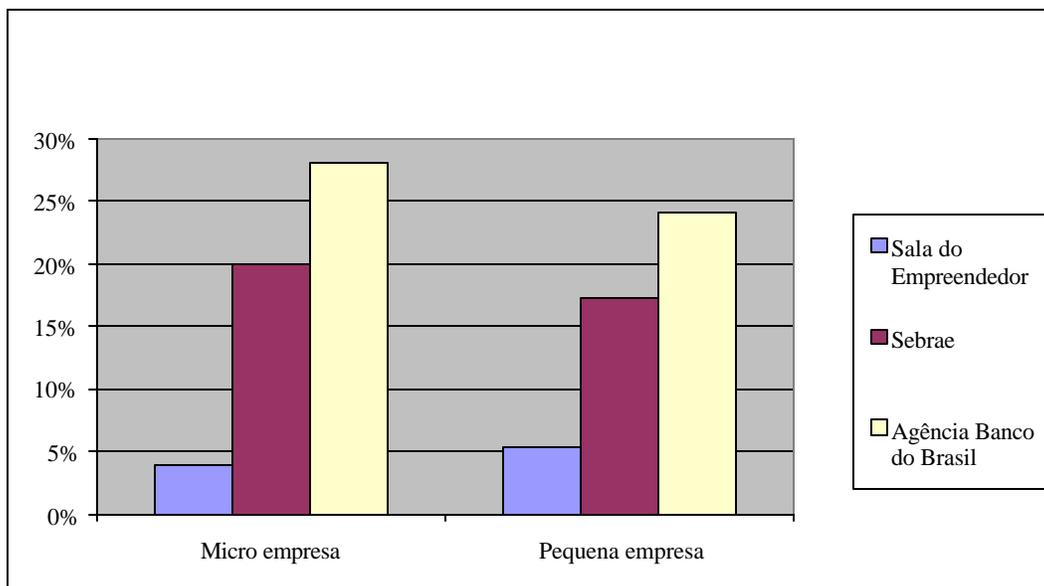


Figura 38: Primeiras informações X Porte da empresa

O porte da empresa em relação à opinião sobre o tempo de liberação do financiamento estão apresentados na Tabela 28 e na Figura 39.

Tabela 28: Porte X tempo para liberação

Porte da empresa	Tempo que levou a liberação do financiamento					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Micro empresa	5,3%	12,0%	21,3%	10,7%	4,0%	53,3%
Pequena empresa	1,3%	9,3%	21,3%	12,0%	2,7%	46,7%
Total	6,7%	21,3%	42,7%	22,7%	6,7%	100,0%

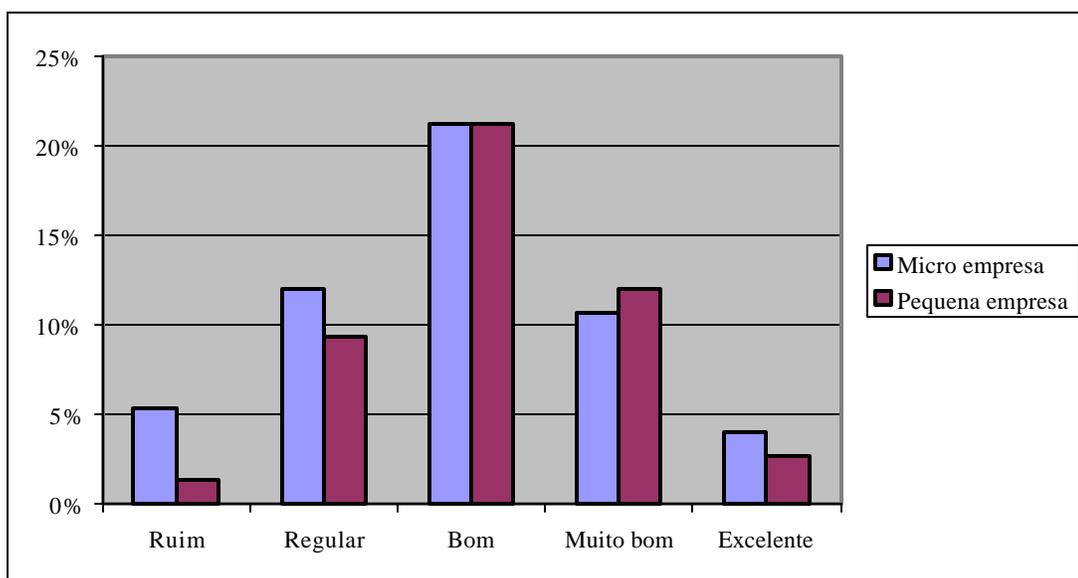


Figura 39: Porte X tempo para liberação

Na Tabela 29 e na Figura 40 estão apresentadas as relações entre o porte das empresas e a opinião dos entrevistados sobre a exigência de documentação.

Tabela 29: Porte X exigência de documentação

Porte da empresa	Exigência de documentação					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Micro empresa	8,0%	12,0%	20,0%	10,7%	2,7%	53,3%
Pequena empresa	6,7%	9,3%	18,7%	9,3%	2,7%	46,7%
Total	14,7%	21,3%	38,7%	20,0%	5,3%	100,0%

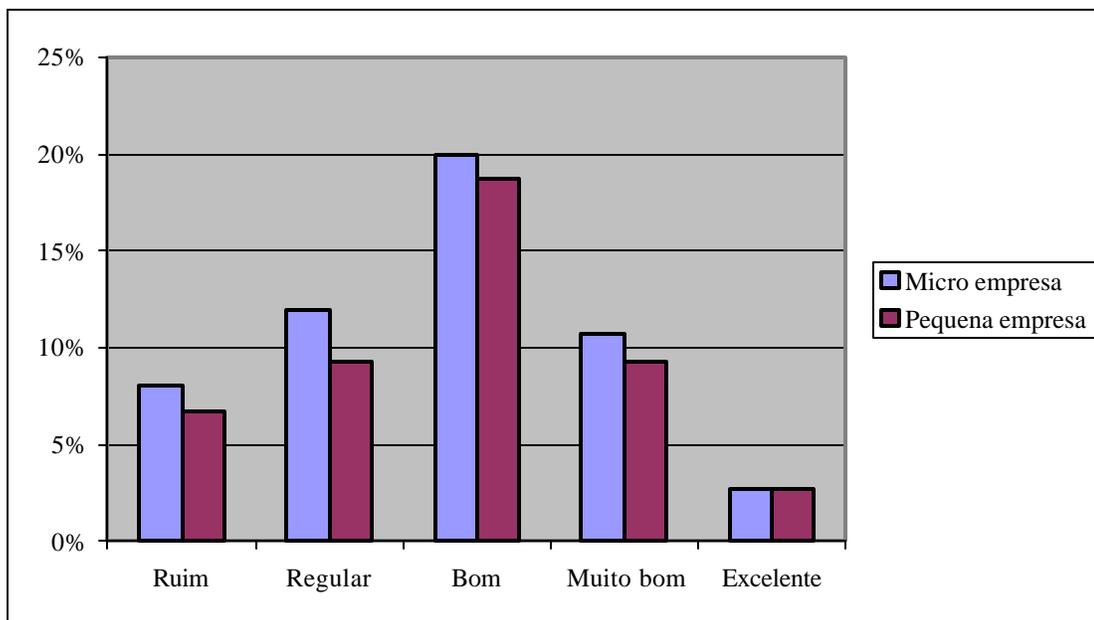


Figura 40: Porte X exigência de documentação

Apresenta-se, na Tabela 30 e na Figura 41, o porte das empresas em relação à opinião dos clientes sobre a facilidade de entendimento e preenchimento dos formulários.

Tabela 30: Porte X preenchimento dos formulários

Porte da empresa	Facilidade de entendimento dos formulários					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Micro empresa	2,7%	8,0%	24,0%	13,3%	5,3%	53,3%
Pequena empresa	0	12,0%	16,0%	14,7%	4,0%	46,7%
Total	2,7%	20,0%	40,0%	28,0%	9,3%	100,0%

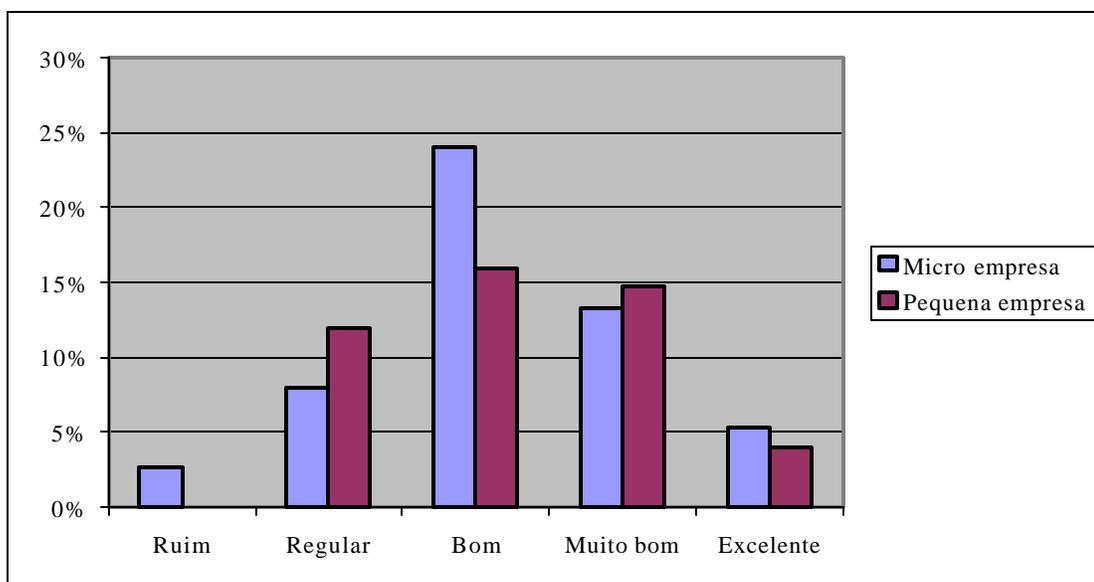


Figura 41: Porte X preenchimento dos formulários

O porte das empresas clientes do Programa Brasil Empreendedor em relação à opinião sobre as orientações recebidas estão apresentados na Tabela 31 e na Figura 42.

Tabela 31: Porte X orientações recebidas

Porte da empresa	Orientações recebidas						Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Micro empresa	1,3%	5,3%	14,7%	16,0%	8,0%	8,0%	53,30%
Pequena empresa	0	2,7%	14,7%	10,7%	5,3%	13,3%	46,70%
Total	1,3%	8,0%	29,3%	26,7%	13,3%	21,3%	100,0%

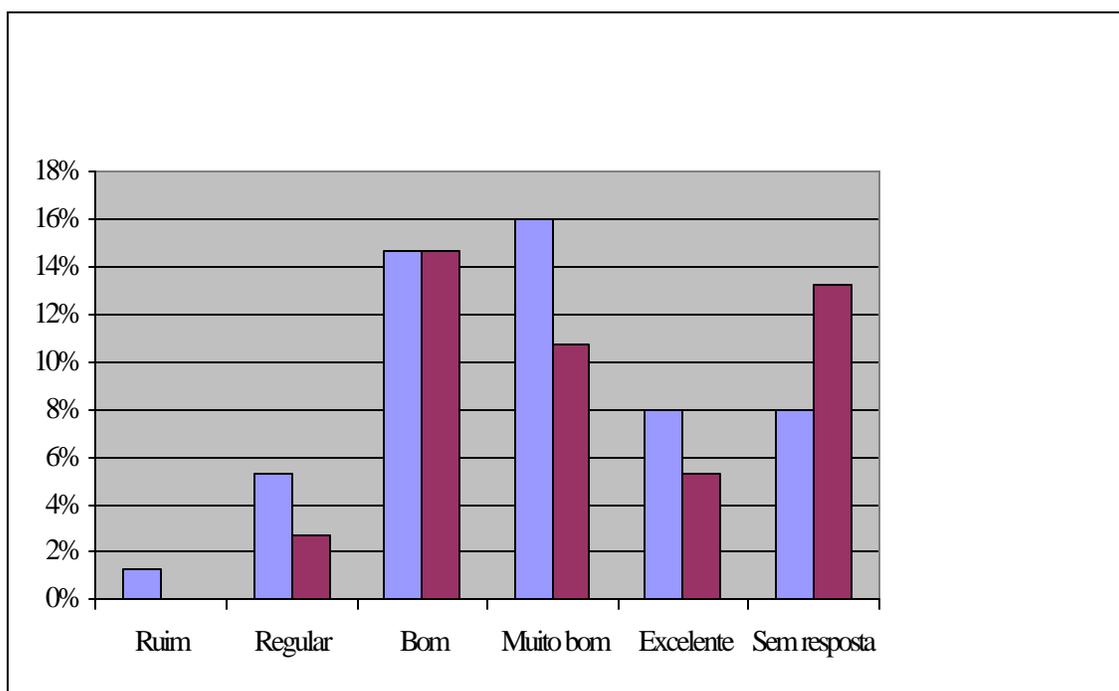


Figura 42: Porte X orientações recebidas

O porte das empresas e a qualidade percebida pelos clientes nas visitas de acompanhamento estão apresentados na Tabela 32 e na Figura 43.

Tabela 32: Porte X visitas de acompanhamento

Porte da empresa	Visitas de acompanhamento						Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Micro empresa	1,3%	4,0%	13,3%	10,7%	9,3%	14,7%	53,30%
Pequena empresa	0	2,7%	13,3%	8,0%	5,3%	17,3%	46,70%
<b>Total</b>	<b>1,3%</b>	<b>6,7%</b>	<b>26,7%</b>	<b>18,7%</b>	<b>14,7%</b>	<b>32,0%</b>	<b>100,0%</b>

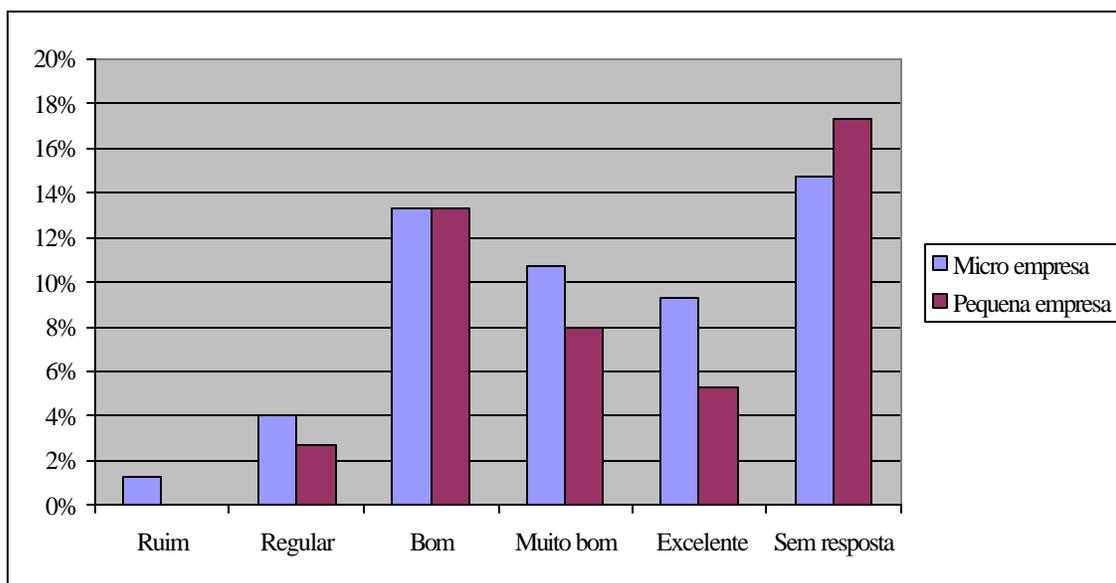


Figura 43: Porte X visitas de acompanhamento

Na Tabela 33 e na Figura 44 apresentam-se o setor de atuação principal das empresas em relação à opinião sobre o tempo decorrido entre a entrega do projeto e a liberação do financiamento:

Tabela 33: Atuação principal X tempo para liberação

Atuação principal	Tempo que levou para liberação do financiamento					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Serviço	4,0%	12,0%	21,3%	9,3%	2,7%	49,3%
Comércio	1,3%	6,7%	17,3%	8,0%	1,3%	34,7%
Indústria	1,3%	2,7%	4,0%	5,3%	2,7%	16,0%
Total	6,7%	21,3%	42,7%	22,7%	6,7%	100,0%

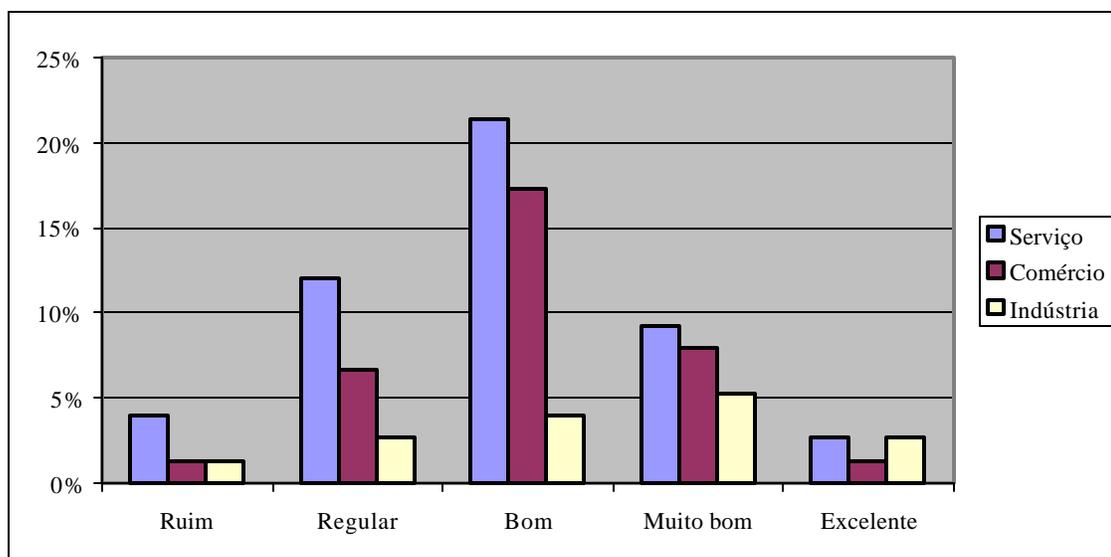


Figura 44: Atuação principal X tempo para liberação

O setor de atuação principal das empresas e a opinião dos clientes sobre a exigência de documentação para o financiamento estão apresentados na Tabela 34 e na Figura 45.

Tabela 34: Atuação principal X exigência de documentação

Atuação principal	Exigência de documentação					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Serviço	9,3%	9,3%	21,3%	6,7%	2,7%	49,30%
Comércio	2,7%	8,0%	14,7%	6,7%	2,7%	34,70%
Indústria	2,7%	4,0%	2,7%	6,7%	0	16,0%
Total	14,7%	21,3%	38,7%	20,0%	5,3%	100,0%

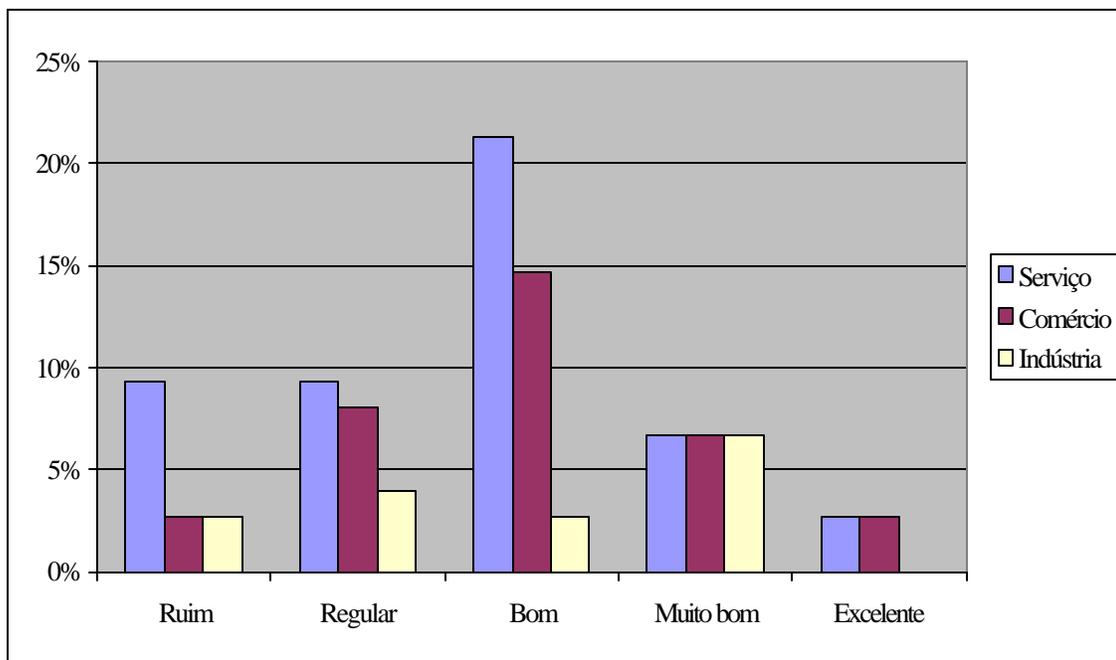


Figura 45: Atuação principal X exigência de documentação

Apresentam-se, na Tabela 35 e na Figura 46, o setor de atuação principal das empresas em relação à opinião sobre a facilidade de entendimento e preenchimento dos formulários.

Tabela 35: Atuação principal X entendimento dos formulários

Atuação principal	Facilidade de entendimento dos formulários					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Serviço	1,3%	12,0%	17,3%	17,3%	1,3%	49,3%
Comércio	1,3%	5,3%	14,7%	5,3%	8,0%	34,7%
Indústria	0	2,7%	8,0%	5,3%	0	16,0%
Total	2,7%	20,0%	40,0%	28,0%	9,3%	100,0%

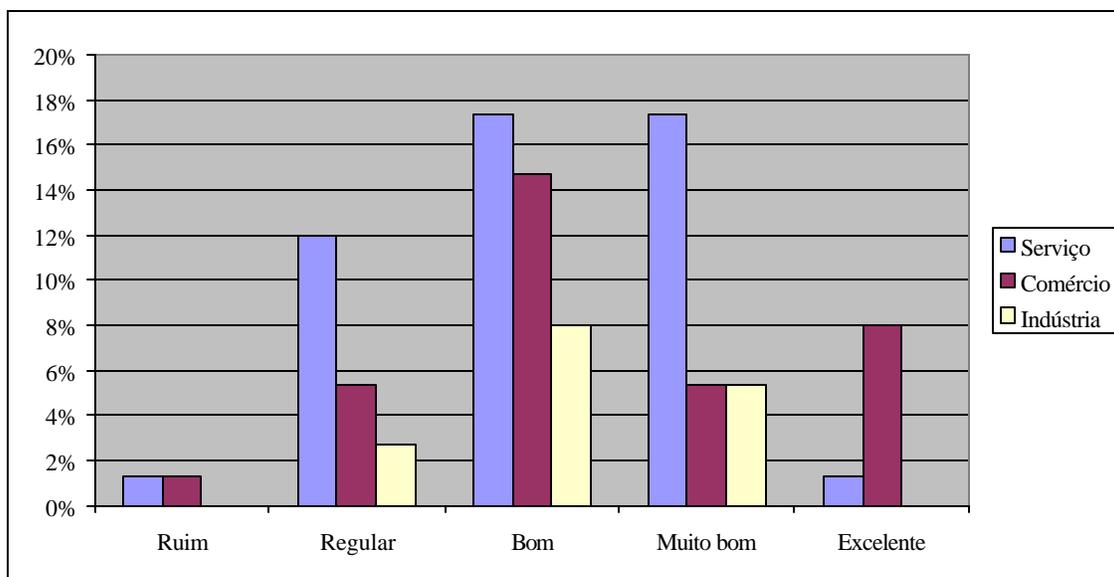


Figura 46: Atuação principal X entendimento dos formulários

Na Tabela 36 e na Figura 47 estão apresentadas as relações entre o setor de atuação principal das empresas e as opiniões sobre a qualidade das orientações recebidas.

Tabela 36: Atuação principal X orientações recebidas

Atuação principal	Orientações recebidas						Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Serviço	0	4,0%	18,7%	12,0%	4,0%	10,7%	49,3%
Comércio	1,3%	2,7%	8,0%	9,3%	8,0%	5,3%	34,7%
Indústria	0	1,3%	2,7%	5,3%	1,3%	5,0%	16,0%
Total	1,3%	8,0%	29,3%	26,7%	13,3%	21,0%	100,0%

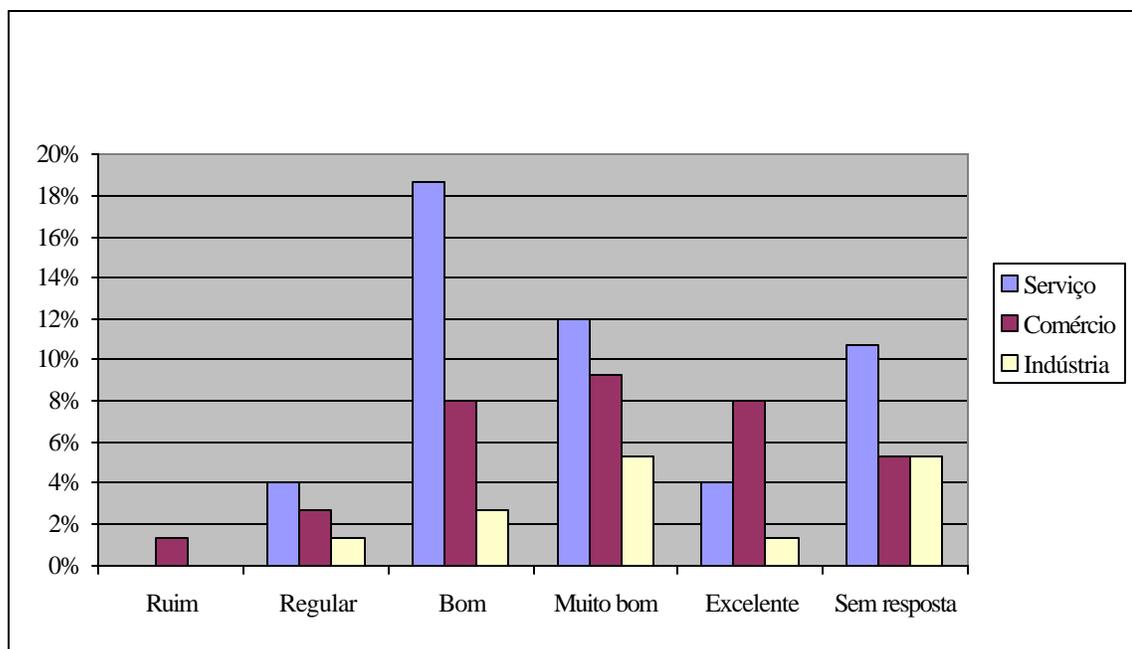


Figura 47: Atuação principal X orientações recebidas

O setor de atuação principal das empresas e a opinião sobre a qualidade das visitas de acompanhamento estão relacionados na Tabela 37 e na Figura 48.

Tabela 37: Atuação principal X visitas de acompanhamento

Atuação principal	Visitas de acompanhamento						Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Serviço	1,3%	5,3%	12,0%	10,7%	6,7%	13,3%	49,3%
Comércio	0	1,3%	13,3%	4,0%	6,7%	9,3%	34,7%
Indústria	0	0	1,3%	4,0%	1,3%	9,3%	16,0%
Total	1,3%	6,7%	26,7%	18,7%	14,7%	32,0%	100%

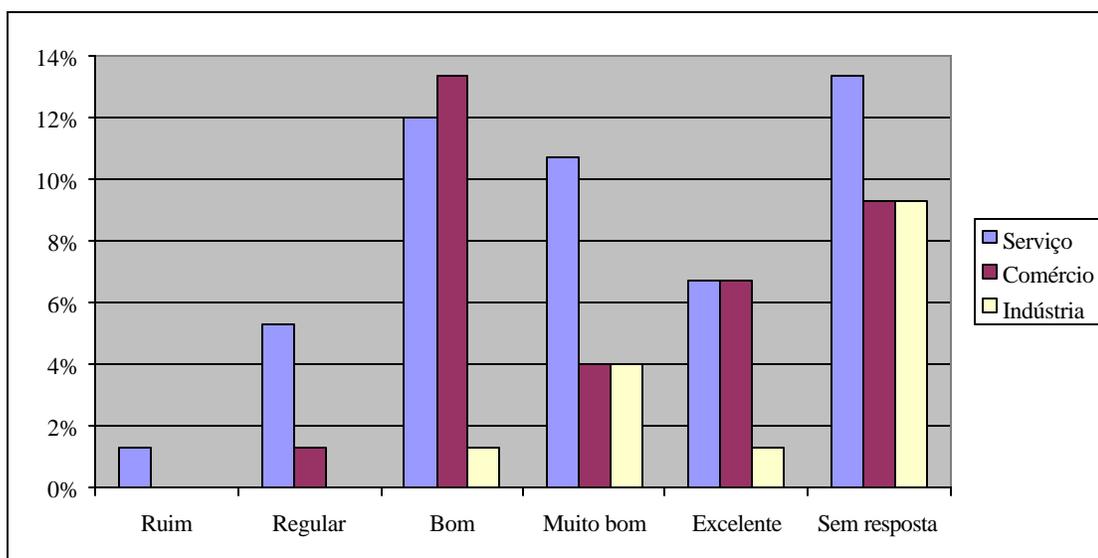


Figura 48: Atuação principal X visitas de acompanhamento

O valor do financiamento em relação à opinião dos clientes sobre as garantias exigidas no processo é apresentado na Tabela 38 e na Figura 49.

Tabela 38: Valor do financiamento X garantias exigidas

Valor do financiamento	Garantias exigidas					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Até R\$ 25 mil	8,0%	6,7%	26,7%	14,7%	6,7%	62,7%
De R\$ 25 mil a R\$ 50 mil	4,0%	8,0%	10,7%	12,0%	2,7%	37,3%
Total	12,0%	14,7%	37,3%	26,7%	9,3%	100%

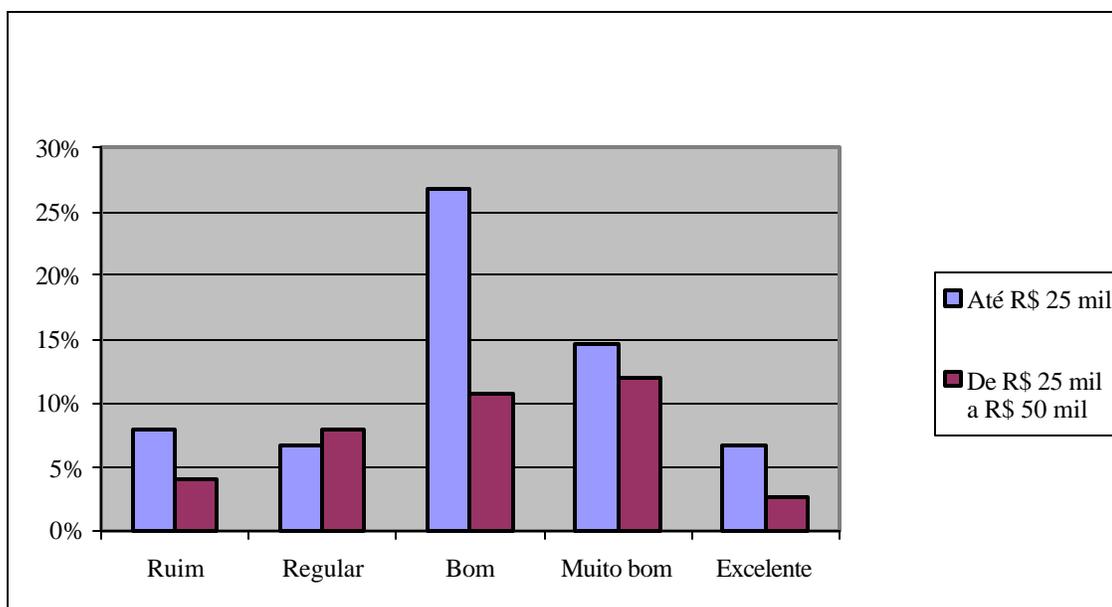


Figura 49: Valor do financiamento X garantias exigidas

Na Tabela 39 e na Figura 50 estão apresentadas as relações entre a opinião dos clientes sobre o valor das parcelas de pagamento e o valor financiado.

Tabela 39: Valor do financiamento X valor das parcelas

Valor do financiamento	Valor das parcelas					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Até R\$ 25 mil	0	2,7%	29,3%	17,3%	13,3%	62,7%
De R\$ 25 mil a R\$ 50 mil	1,3%	4,0%	13,3%	10,7%	8,0%	37,3%
Total	1,3%	6,7%	42,7%	28,0%	21,3%	100%

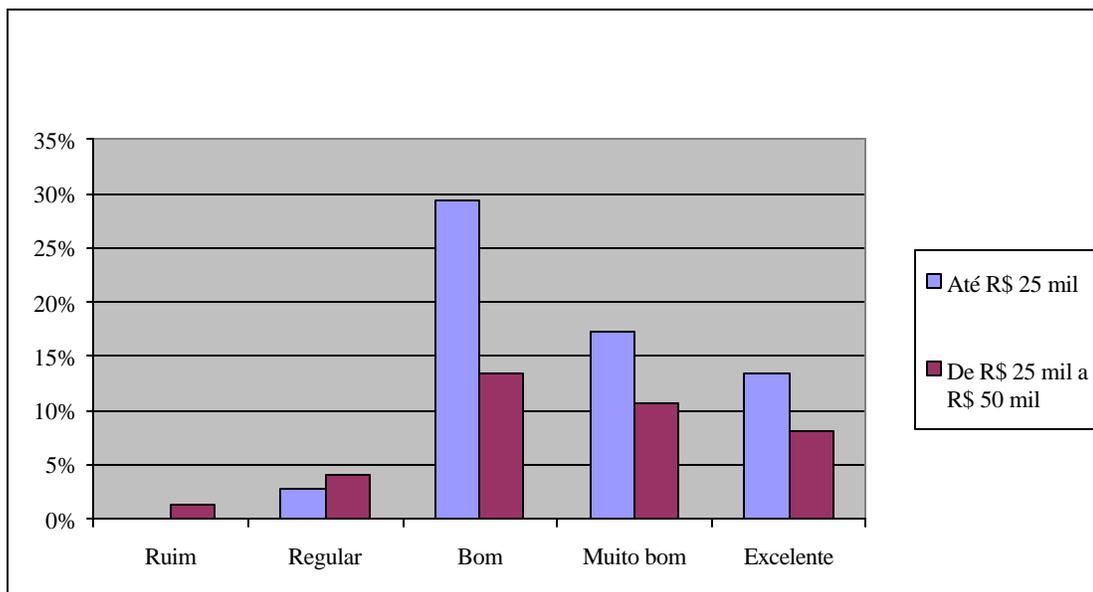


Figura 50: Valor do financiamento X valor das parcelas

Apresentam-se, na Tabela 40 e na Figura 51 as relações entre a finalidade para a qual os clientes empregaram os recursos e a opinião sobre o valor recebido.

Tabela 40: Finalidade X Valor recebido

Finalidade do crédito	Valor recebido					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Implantação	0	4,0%	12,0%	2,7%	2,7%	21,3%
Expansão ou modernização	1,3%	16,0%	26,7%	25,3%	9,3%	78,7%
Total	1,3%	20,0%	38,7%	28,0%	12,0%	100,0%

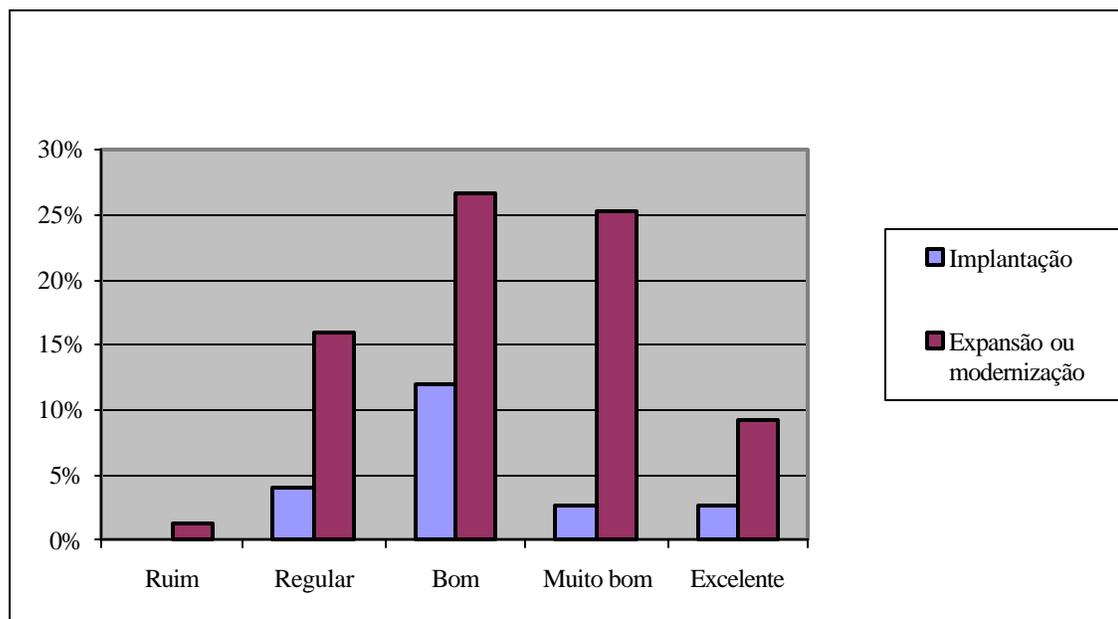


Figura 51: Finalidade X Valor recebido

Na Tabela 41 e na Figura 52 apresentam-se as relações entre a finalidade para a qual o valor do financiamento foi utilizado e a opinião dos clientes sobre as garantias exigidas.

Tabela 41: Finalidade X garantias exigidas

Finalidade do crédito	Garantias exigidas					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Implantação	2,7%	5,3%	8,0%	5,3%	0	21,3%
Expansão ou modernização	9,3%	9,3%	29,3%	21,3%	9,3%	78,7%
Total	12,0%	14,7%	37,3%	26,7%	9,3%	100,0%

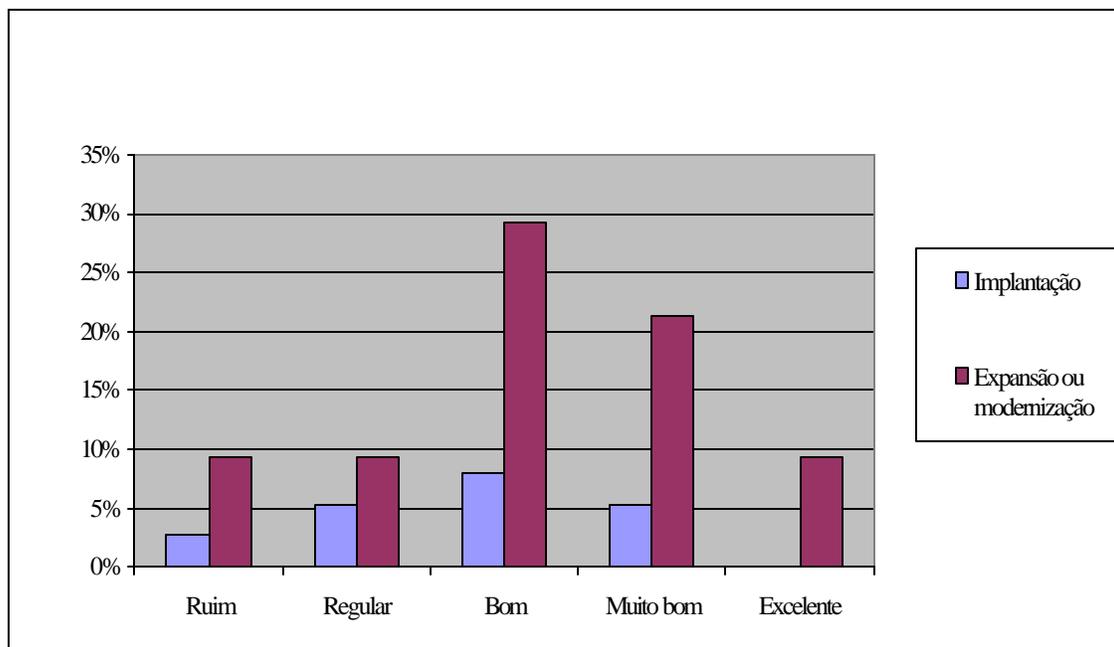


Figura 52: Finalidade X garantias exigidas

A finalidade para a qual o recurso foi utilizado em relação à opinião sobre o valor das parcelas de pagamento se apresenta na Tabela 42 e na Figura 53.

Tabela 42: Finalidade X valor das parcelas

Finalidade do crédito	Valor das parcelas					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Implantação	1,3%	1,3%	12,0%	5,3%	1,3%	21,3%
Expansão ou modernização	0	5,3%	30,7%	22,7%	20,0%	78,7%
Total	1,3%	6,7%	42,7%	28,0%	21,3%	100,0%

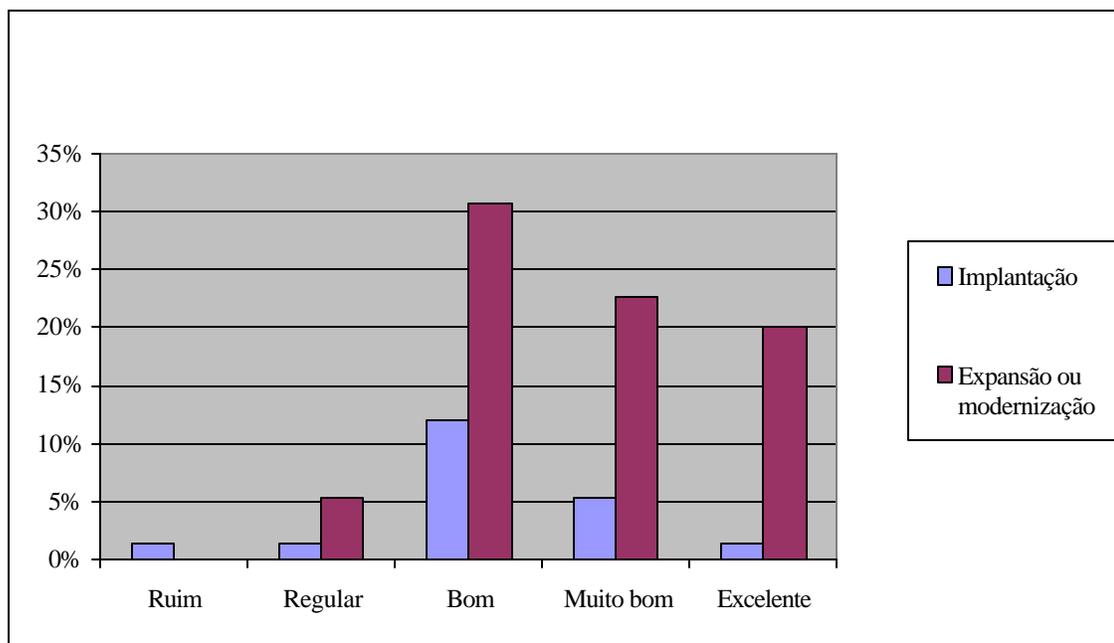


Figura 53: Finalidade X valor das parcelas

A Tabela 43 e a Figura 54 apresentam as relações entre o principal setor de atuação das empresas e o aumento do faturamento.

Tabela 43: Atuação principal X aumento de faturamento

Atuação principal	Aumento do faturamento						Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Serviço	1,3%	4,0%	26,7%	13,3%	2,7%	1,3%	49,3
Comércio	0	1,3%	12,0%	16,0%	4,0%	1,3%	34,7
Indústria	0	2,7%	5,3%	6,7%	0	1,3%	16,0
Total	1,3%	8,0%	44,0%	36,0%	6,7%	4,0%	100,0

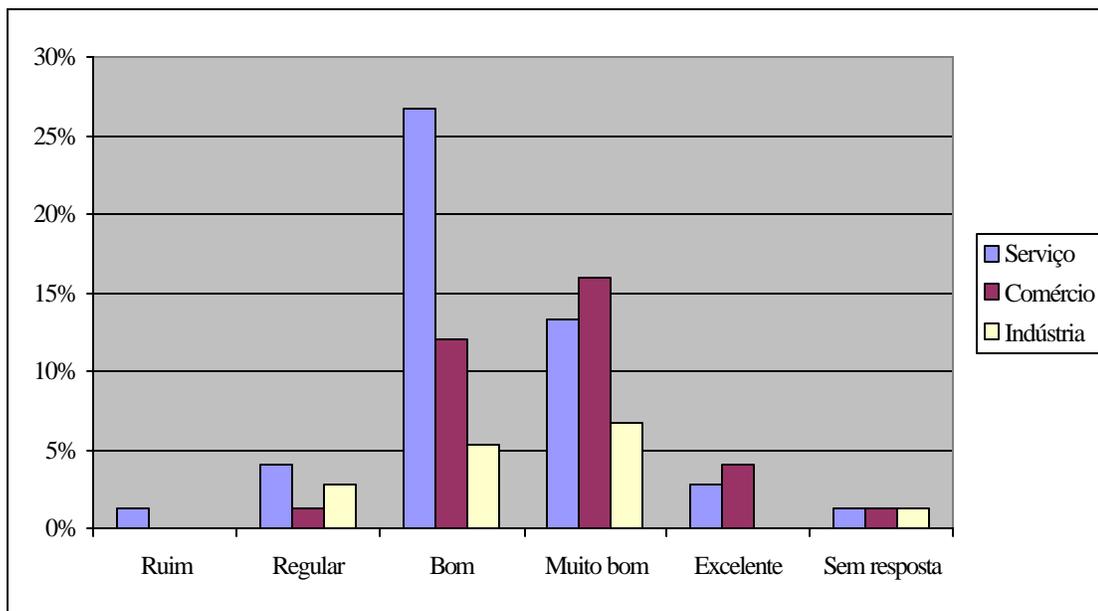


Figura 54: Atuação principal X aumento de faturamento

O setor de atuação principal em relação à redução dos custos como benefício da implementação do projeto estão apresentados na Tabela 44 e na Figura 55.

Tabela 44: Atuação principal X redução dos custos

Atuação principal	Redução dos custos					Total
	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Serviço	9,3%	21,30%	12,0%	5,3%	1,3%	49,3%
Comércio	6,7%	14,70%	8,0%	5,3%	0	34,7%
Indústria	5,3%	4,0%	6,7%	0	0	16,0%
Total	21,3%	40%	26,7%	10,7%	1,3%	100,0%

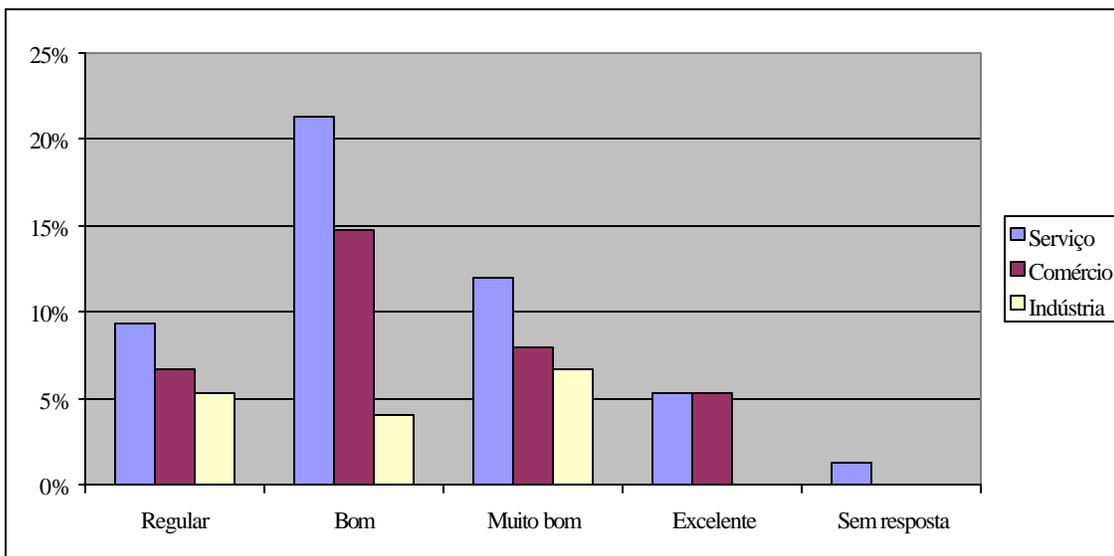


Figura 55: Atuação principal X redução dos custos

Na Tabela 45 e na Figura 56 estão apresentadas as relações entre o setor de atuação principal e a geração ou manutenção dos empregos diretos após a implementação do projeto:

Tabela 45: Atuação principal X Geração ou manutenção de empregos

Atuação principal	Geração ou manutenção de empregos					Total
	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Serviço	2,7%	24,0%	14,7%	4,0%	4,0%	49,3%
Comércio	0	17,3%	10,7%	6,7%	0	34,7%
Indústria	0	6,7%	9,3%	0	0	16,0%
Total	2,7%	48,0%	34,7%	10,7%	4,0%	100

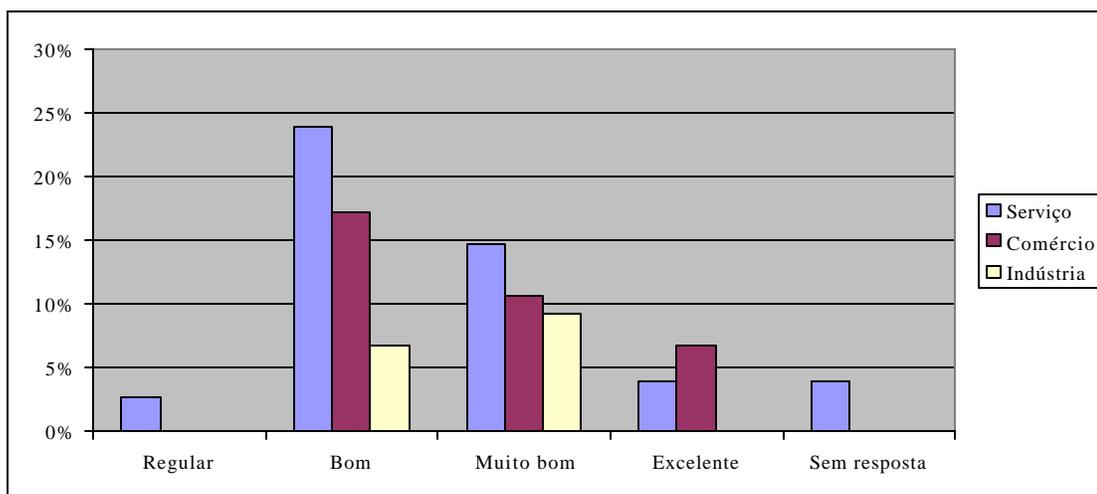


Figura 56: Atuação principal X Geração ou manutenção de empregos

O setor de atuação principal das empresas em relação à conquista de novos clientes como benefício da implementação do projeto, apresenta-se na Tabela 46 e na Figura 57.

Tabela 46: Atuação principal X conquista de clientes

Atuação principal	Conquista de novos clientes					Total
	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Serviço	2,7%	18,70%	16,0%	8,0%	4,0%	49,3%
Comércio	1,3%	13,30%	16,0%	4,0%	0	34,7%
Indústria	1,3%	6,7%	5,3%	1,3%	1,3%	16,0%
Total	5,3%	38,7%	37,3%	13,3%	5,3%	100,0%

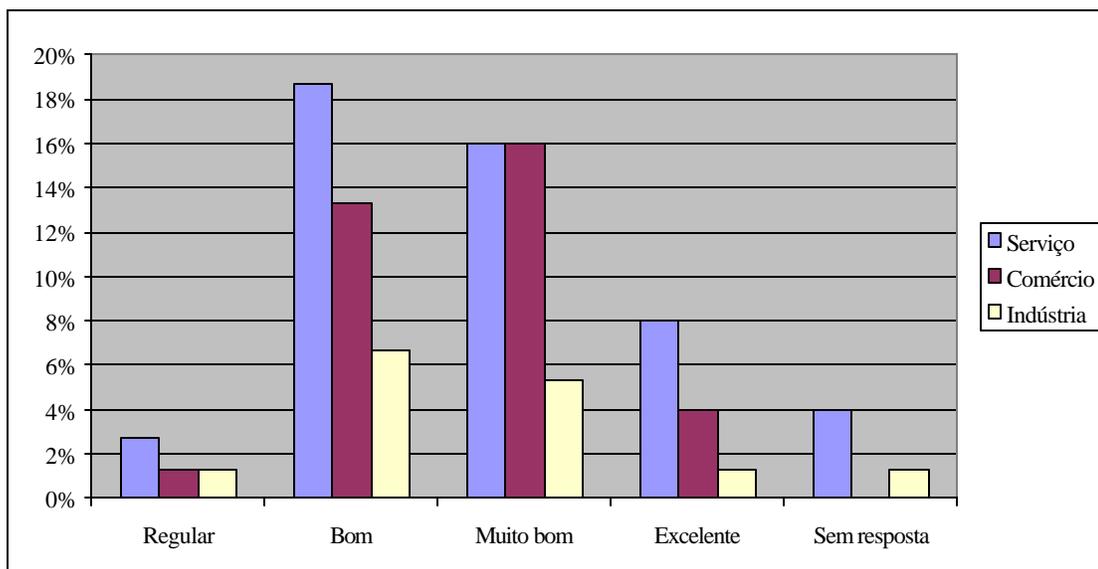


Figura 57: Atuação principal X conquista de clientes

A Tabela 47 e a Figura 58 apresentam as relações entre a atuação principal das empresas e a retenção de clientes como benefício do crédito obtido.

Tabela 47: Atuação principal X retenção de clientes

Atuação principal	Retenção de clientes					Total
	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Serviço	0	17,3%	17,3%	5,3%	9,3%	49,3%
Comércio	1,3%	13,3%	10,7%	6,7%	2,7%	34,7%
Indústria	1,3%	6,7%	5,3%	2,7%	0	16,0%
Total	2,7%	37,3%	33,3%	14,7%	12,0%	100,0%

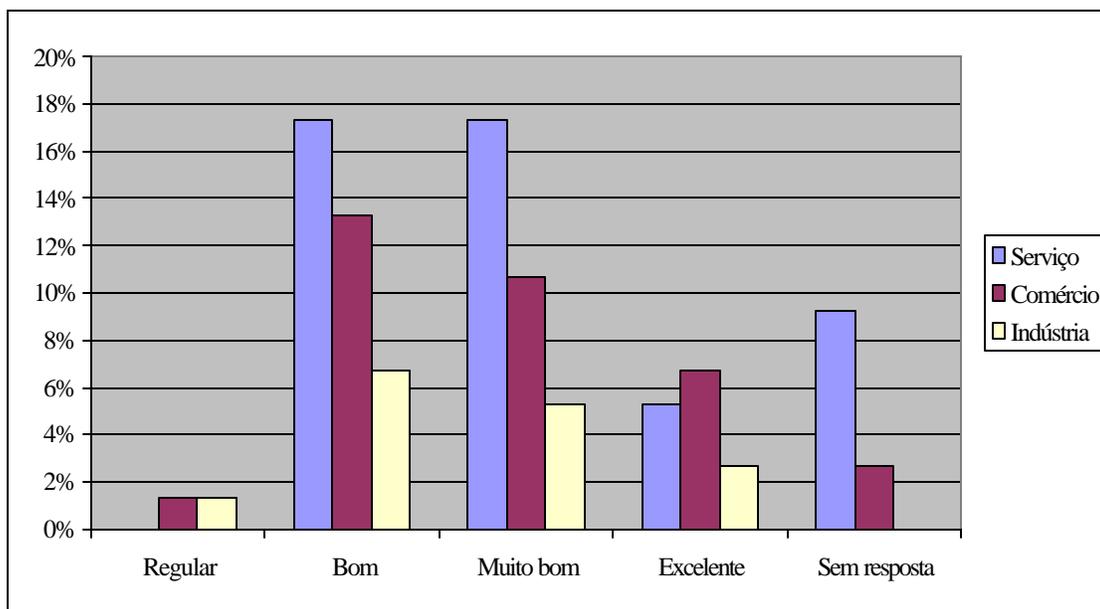


Figura 58: Atuação principal X retenção de clientes

O porte das empresas em relação ao aumento do faturamento após a implementação do projeto, é apresentado na Tabela 48 e na Figura 59.

Tabela 48: Porte da empresa X aumento do faturamento

Porte da empresa	Aumento do faturamento						Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Micro empresa	1,3%	6,7%	22,7%	18,7%	1,3%	2,7%	53,3
Pequena empresa	0	1,3%	21,3%	17,3%	5,3%	1,3%	46,7
Total	1,3%	8,0%	44,0%	36,0%	6,7%	4,0%	100

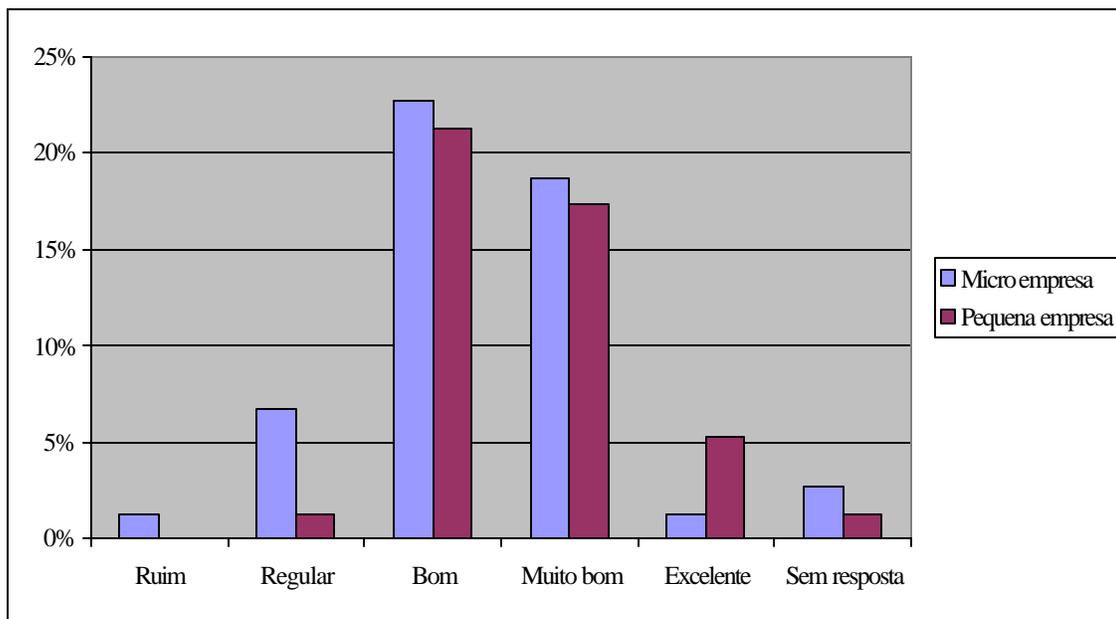


Figura 59: Porte da empresa X aumento do faturamento

Estão apresentadas, na Tabela 49 e na Figura 60, as relações entre o porte das empresas e a redução dos custos.

Tabela 49: Porte da empresa X redução dos custos

Porte da empresa	Redução dos custos					Total
	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Micro empresa	9,3%	28,0%	9,3%	5,3%	1,3%	53,3%
Pequena empresa	12,0%	12,0%	17,3%	5,3%	0	46,7%
Total	21,3%	40,0%	26,7%	10,7%	1,3%	100,0%

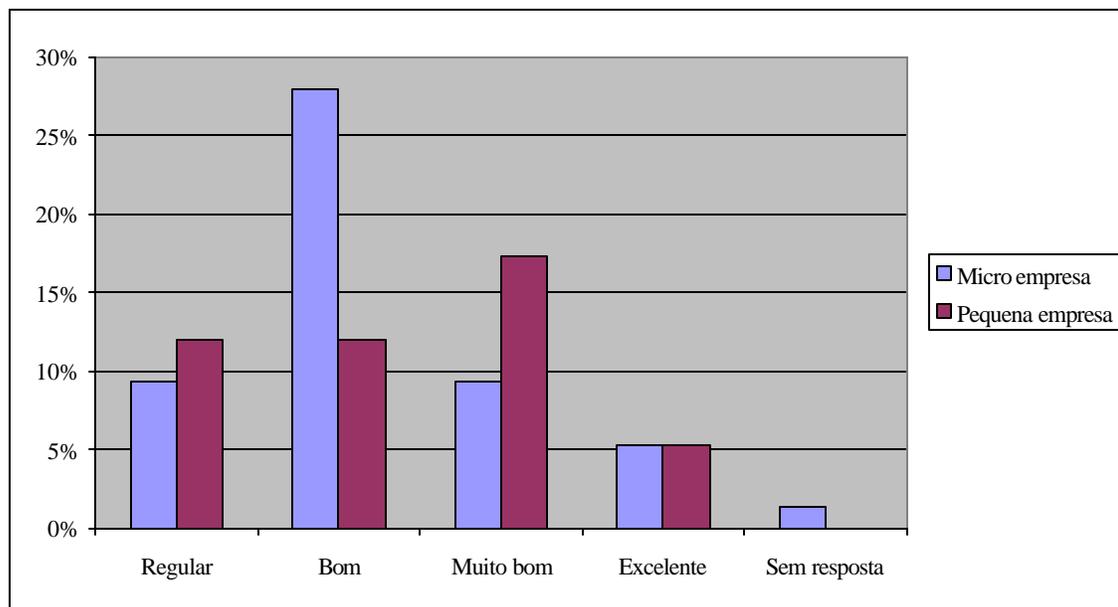


Figura 60: Porte da empresa X redução dos custos

As relações entre o porte das empresas e a conquista de novos clientes estão apresentadas na Tabela 50 e na Figura 61.

Tabela 50: Porte da empresa X conquista de clientes

Porte da empresa	Conquista de novos clientes					Total
	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Micro empresa	2,7%	18,7%	21,3%	6,7%	4,0%	53,3%
Pequena empresa	2,7%	20,0%	16,0%	6,7%	1,3%	46,7%
Total	5,3%	38,7%	37,3%	13,3%	5,3%	100,0%

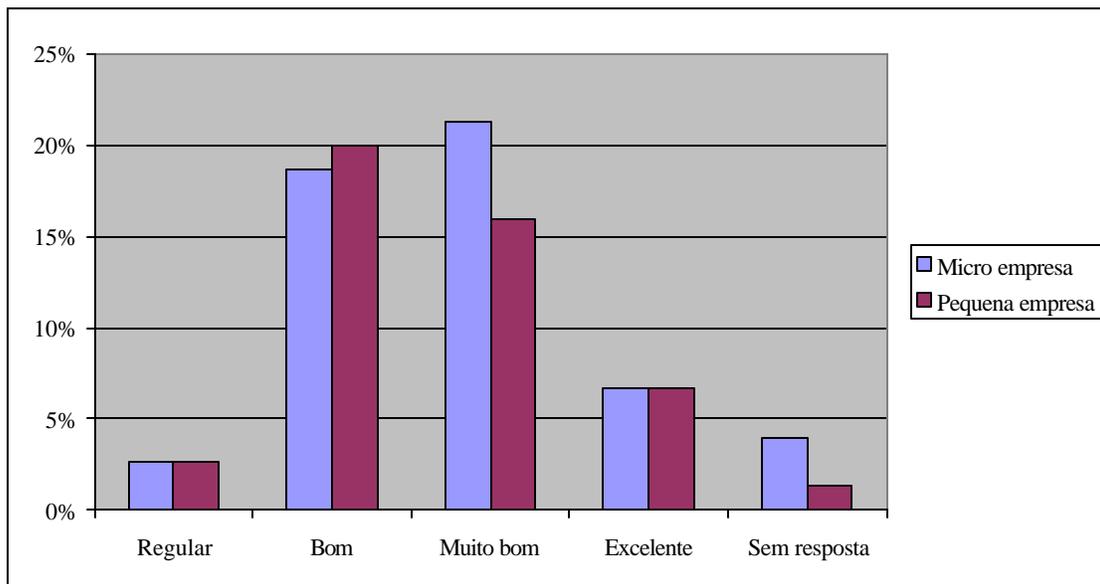


Figura 61: Porte da empresa X conquista de clientes

As relações entre o porte das empresas e a geração ou manutenção dos empregos diretos, estão apresentadas na Tabela 51 e na Figura 62.

Tabela 51: Porte da empresa X geração ou manutenção de empregos

Porte da empresa	Geração ou manutenção de empregos					Total
	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Micro empresa	2,7%	25,3%	16,0%	5,3%	4,0%	53,3%
Pequena empresa	0	22,7%	18,7%	5,3%	0	46,7%
Total	2,7%	48,0%	34,7%	10,7%	4,0%	100,0%

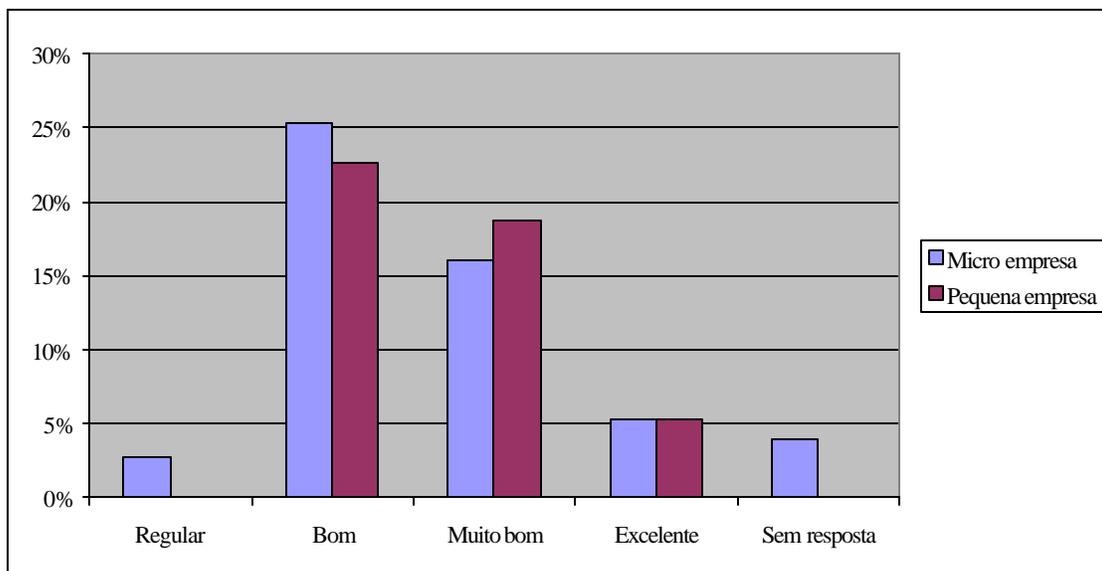


Figura 62: Porte da empresa X geração ou manutenção de empregos

Na Tabela 52 e na Figura 63 apresentam-se as relações entre o porte das empresas e a retenção de clientes tradicionais após a implementação do projeto.

Tabela 52: Porte da empresa X retenção de clientes

Porte da empresa	Retenção de clientes tradicionais					Total
	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Micro empresa	0	17,3%	21,3%	2,7%	12,0%	53,3%
Pequena empresa	2,7%	20,0%	12,0%	12,0%	0	46,7%
Total	2,7%	37,3%	33,3%	14,7%	12,0%	100,0%

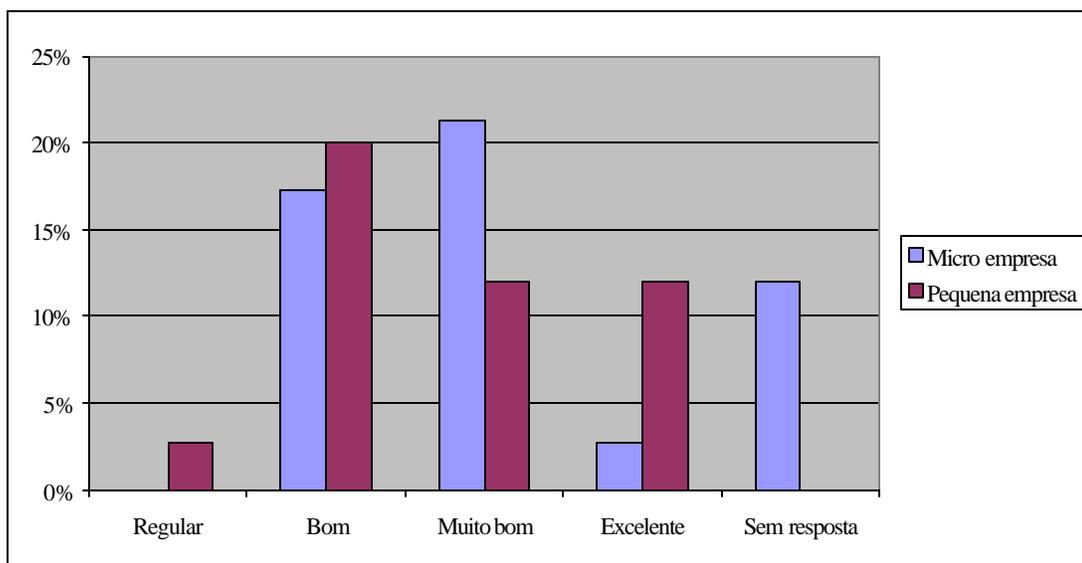


Figura 63: Porte da empresa X retenção de clientes

Na Tabela 53 e na Figura 64 estão apresentadas as relações entre o acompanhamento na elaboração do projeto e as orientações recebidas durante o acompanhamento.

Tabela 53: Acompanhamento X orientações recebidas

Acompanhamento na elaboração do projeto	Orientações recebidas						Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Sem resposta	
Sala do Empreendedor	3,8%	3,8%	30,8%	30,8%	15,4%	15,4%	100,0%
Sebrae	0,0%	9,5%	33,3%	33,3%	14,4%	9,5%	100,0%
Sem resposta	3,6%	7,1%	21,4%	17,9%	10,7%	39,3%	100,0%

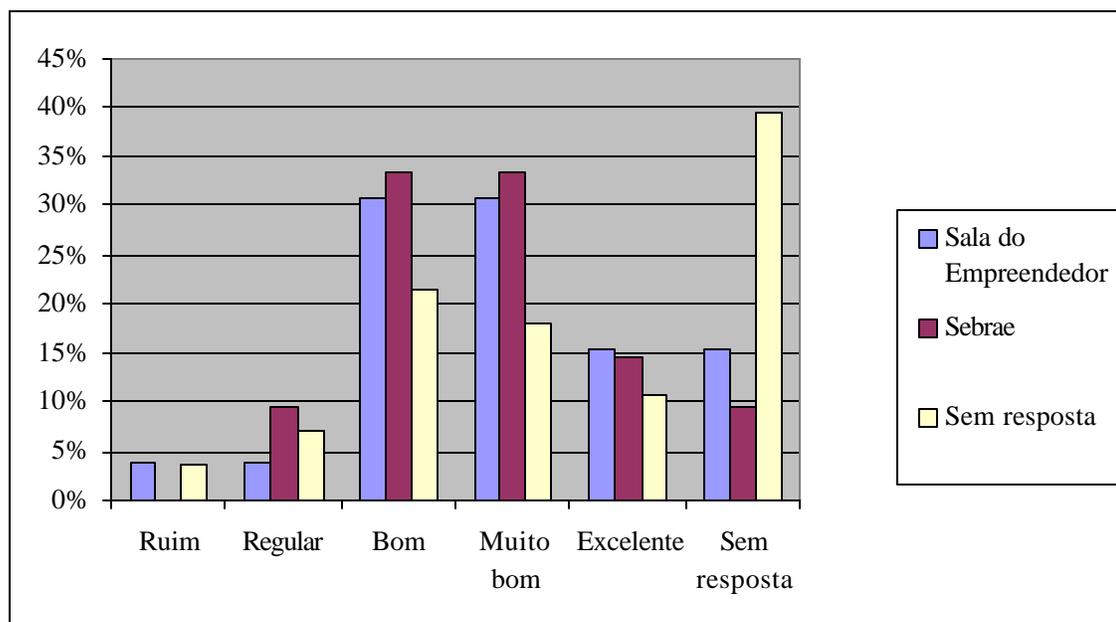


Figura 64: Acompanhamento X orientações recebidas

Onde foram obtidas as primeiras informações em relação aos esclarecimentos recebidos no primeiro contato estão apresentados na Tabela 54 e na Figura 65.

Tabela 54: Primeiras informações X esclarecimentos no primeiro contato

Onde foram obtidas as primeiras informações	Esclarecimentos recebidos no primeiro contato					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Sala do Empreendedor	0,0%	1,3%	1,3%	5,4%	1,3%	9,3%
Sebrae	0,0%	6,7%	10,7%	17,3%	2,6%	37,3%
Agência Banco do Brasil	1,3%	6,7%	6,7%	22,6%	14,7%	52,0%
Sem Resposta	-	-	-	-	-	1,3%

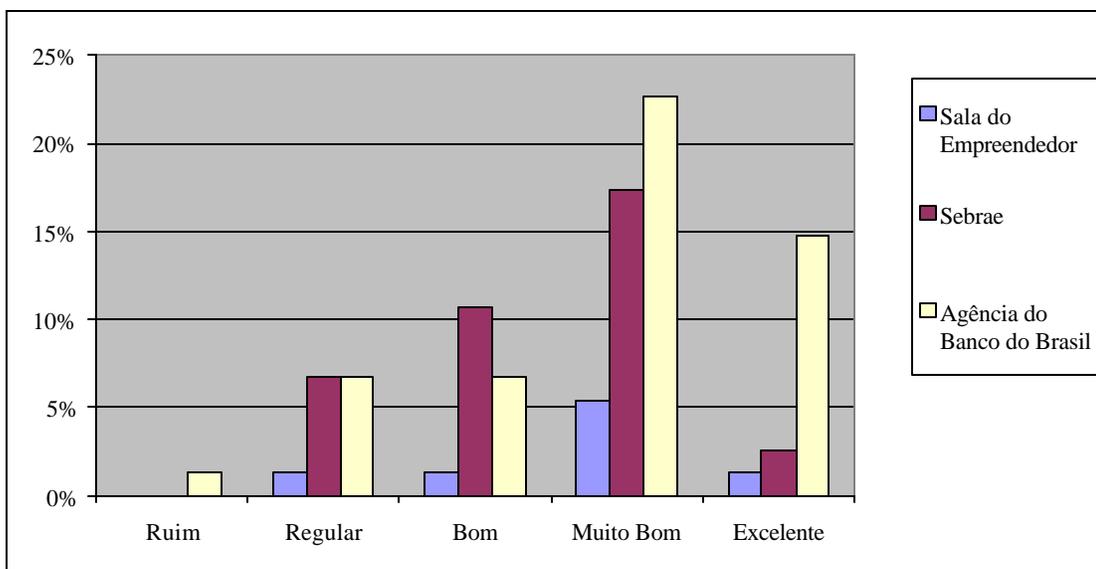


Figura 65: Primeiras informações X esclarecimentos no primeiro contato

Na Tabela 55 e na Figura 66 estão apresentadas as relações entre onde foram obtidas as primeiras informações e o tempo de atendimento.

Tabela 55: Primeiras informações X tempo de atendimento

Onde foram obtidas as primeiras informações	Tempo de atendimento					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Sala do Empreendedor	0,0%	1,3%	4,0%	2,7%	1,3%	9,3%
Sebrae	0,0%	4,0%	16,0%	14,7%	2,7%	37,4%
Agência Banco do Brasil	0,0%	8,0%	9,3%	20,0%	14,7%	52,0%
Sem Resposta	-	-	-	-	-	1,3%

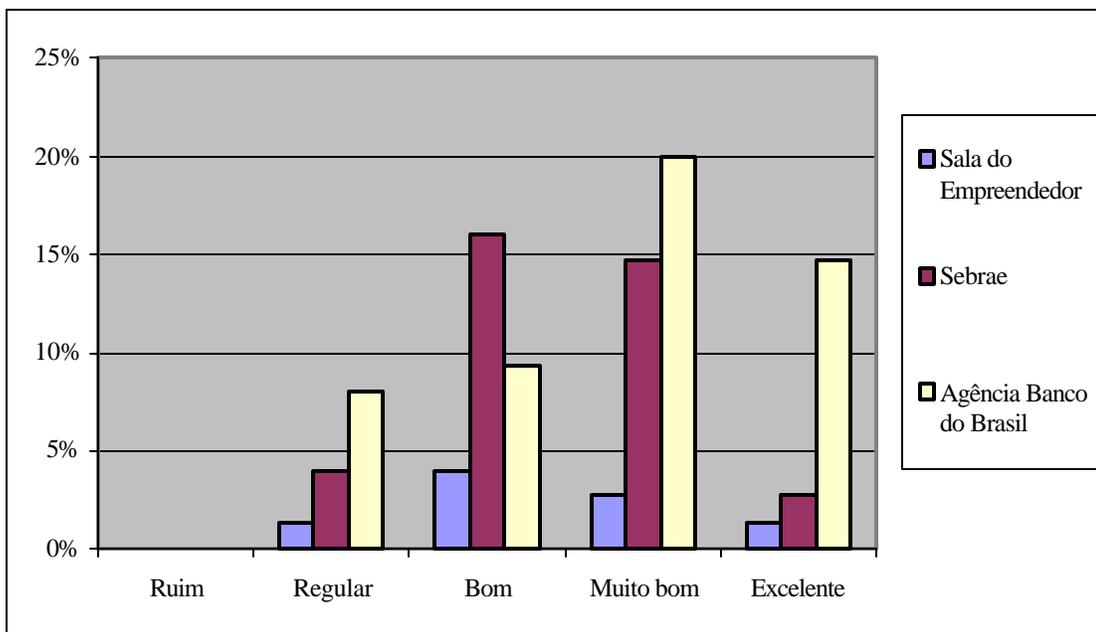


Figura 66: Primeiras informações X tempo de atendimento

A Tabela 56 e Figura 67 apresentam as relações entre onde foram obtidas as primeiras informações e cortesia do atendimento.

Tabela 56: Primeiras informações X cortesia do atendimento

Onde foram obtidas as primeiras informações	Cortesia do atendimento					Total
	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	
Sala do Empreendedor	0,0%	0,0%	2,7%	3,9%	2,7%	9,3%
Sebrae	0,0%	5,3%	9,3%	14,7%	8,0%	37,3%
Agência Banco do Brasil	0,0%	1,3%	12,0%	18,7%	20,0%	52,0%
Sem Resposta	-	-	-	-	-	1,3%

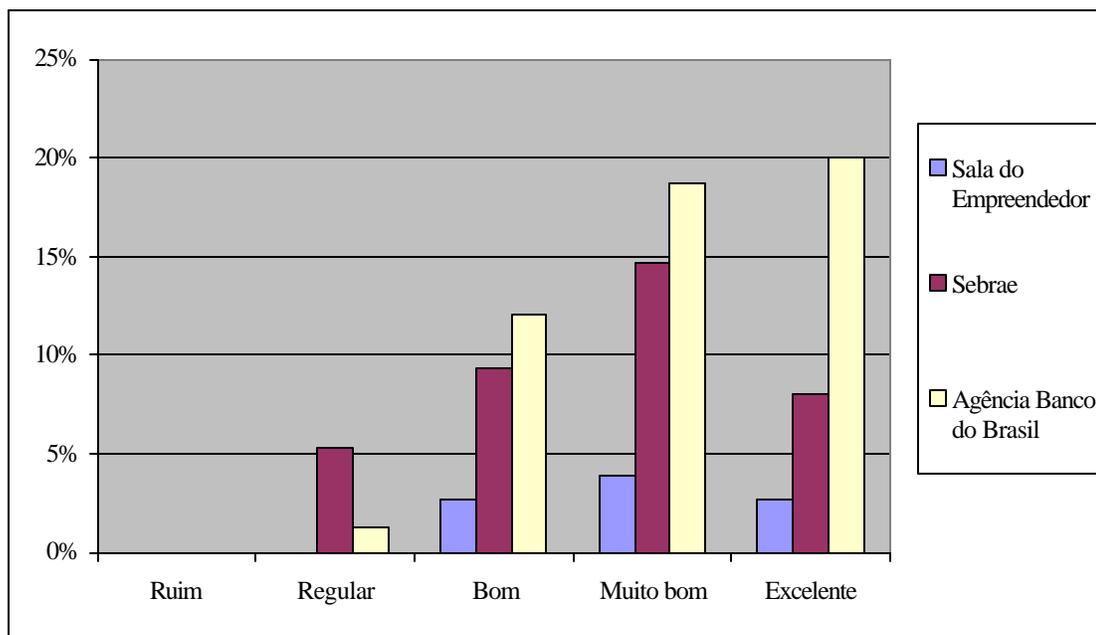


Figura 67: Primeiras informações X cortesia do atendimento