

1

Introdução

1.1. Contextualização do estudo

Ao longo das últimas décadas, a disciplina de Marketing vem sendo confrontada por um ambiente em constante e acelerada mutação. Neste contexto, pesquisas acadêmicas e práticas corporativas tentam antecipar os novos desafios e oferecer soluções inovadoras. Para isto, as dinâmicas de mercado são analisadas sob diferentes perspectivas na busca de abordagens que almejam alcançar a mesma efetividade e simplicidade que caracterizaram o chamado Marketing Transacional. Dentre essas propostas, a teoria do Marketing de Relacionamento despontou como uma das mais promissoras, gerando uma miríade de estudos, publicações e tentativas de implantação na rotina das empresas (Gummesson, 1994).

A construção do corpo teórico do Marketing de Relacionamento, que recebeu contribuições do marketing de serviços, do marketing industrial, da gestão da qualidade e até da teoria organizacional (Grönroos, 1994; Payne, 2006), está justamente focada em trazer respostas para as novas questões expostas na evolução do ambiente competitivo. O Marketing Transacional foi criado, testado e difundido com sucesso em um meio ambiente aparentemente estável, com uma dinâmica de relações relativamente mais simples entre as entidades de mercado e onde os itens produzidos em série eram tidos como visão de futuro (Grönroos, 1994). Nas últimas décadas, no entanto, só para citar alguns exemplos de mudança, rivais históricos se uniram em joint-ventures temporárias, fornecedores foram inseridos no processo produtivo e as características intangíveis dos produtos muitas vezes se tornaram razões primordiais de suas vendas.

Participante ativo no palco onde transcorreram as citadas mudanças, em especial no que tange à construção do cenário competitivo nacional, o BNDES é uma empresa pública criada em 1952 e cuja missão é “promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais”. Para isso, viabiliza projetos de clientes por meio de diversas modalidades de apoio financeiro, procurando oferecer as respostas necessárias para cada momento específico da economia.

Embora seja uma das principais forças motrizes da dinâmica competitiva brasileira, o BNDES possui características ímpares dentro deste cenário. Por ser uma empresa pública, cuja missão está mais relacionada com o suporte ao desenvolvimento do país que com a lógica do lucro, historicamente não esteve focado em atividades de Marketing. Nos últimos anos, porém, ciente da importância de estabelecer uma comunicação produtiva com uma sociedade cada vez mais interconectada, colecionou esforços e avanços neste sentido, dentre os quais podemos destacar o reposicionamento de sua marca, campanhas de massa voltadas para sedimentar a imagem do banco e o lançamento de produtos inovadores e de grande alcance como o caso do cartão BNDES.

Dentre as demais características que a tornam uma instituição tão peculiar, o BNDES está majoritariamente voltado para negócios B2B, dado que a maior parte de seus financiamentos e demais modalidades de apoio financeiro são dedicados a empresas. Também se trata de uma organização prestadora de serviços, embora denomine internamente como “produtos” suas diferentes linhas de serviços financeiros. Por fim, trabalha com uma oferta de valor diferenciada, com um conjunto de preço (taxas de juros), prazos de pagamento e volumes disponibilizados que, em boa parte das vezes, não possui concorrente a altura no mercado. Estas são características que aproximam as empresas da adoção de práticas preconizadas pelo Marketing de Relacionamento (Godson, 2009).

O BNDES é, portanto, uma instituição diferenciada, com papel fundamental na história do desenvolvimento brasileiro. Nos últimos anos, essa participação vem alcançando níveis nunca antes registrados, com o desembolso anual do banco atingindo picos recordes (BNDES, 2010). O número de operações também vem se expandindo, demandando maiores esforços para gestão do relacionamento com os

clientes, gestão esta que é justamente o foco da teoria do Marketing de Relacionamento.

1.2. Objetivos

Dado o contexto apresentado, o presente trabalho foi concebido com o objetivo principal de confrontar as práticas de relacionamento com clientes vigentes no BNDES com as principais recomendações dos teóricos do Marketing de Relacionamento, identificando pontos de aderência e, quando pertinente, eventuais motivos para que as recomendações não sejam seguidas. Importante destacar, entretanto, duas observações:

- Este objetivo não incluiu qualquer julgamento a respeito da qualidade das práticas do BNDES, estando limitado a uma comparação com recomendações teóricas que, inclusive, ainda não foram incorporadas no dia a dia da maioria das empresas de mercado.
- Não é de antemão esperado que se vá encontrar total aderência das práticas da instituição em foco com as recomendações do Marketing de Relacionamento. As teorias em ciências sociais dependem de contextos e culturas, de maneira que nada se aplica sem ajustes e carências. Considerando-se a natureza de um banco de desenvolvimento, tipo de organização usualmente mais voltada para avanços da coletividade que para a simples lógica do lucro, esta observação é ainda mais relevante.

Como objetivo intermediário, no que tange ao Marketing de Relacionamento, espera-se identificar os principais conceitos e práticas emanadas pela teoria. Já em relação ao BNDES, será preciso levantar a vigente dinâmica de relacionamento com clientes, bem como as principais práticas da instituição para gestão do tema.

1.3. Relevância

Como já mencionado, o BNDES é uma empresa pública cuja missão está majoritariamente voltada para o desenvolvimento do Brasil. A análise das suas práticas frente às inovações recomendadas pelos teóricos do Marketing de Relacionamento pode trazer à luz eventuais questões que futuramente contribuam para maior eficácia e eficiência da instituição e, assim, para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Países como Japão, China, Alemanha e Rússia já possuem seus próprios bancos de desenvolvimento, cujas missões e práticas possuem paralelo com o BNDES (BNDES, 2010). Além disso, nos últimos anos, diversas outras nações vêm solicitando visitas às instalações do banco e agendando reuniões com sua Alta Direção, justamente no intuito de aprender com a experiência brasileira e utilizar esse conhecimento para fundar instituições similares em seus próprios territórios. Assim, entende-se que estudos sobre o BNDES podem vir a apoiar iniciativas internacionais e, neste caso específico, validar ou não a adequação de instituir recomendações emanadas pelo Marketing de Relacionamento no contexto de bancos de desenvolvimento. Estudos sobre o tema também irão se somar à exígua literatura relacionada a estas instituições diferenciadas e tão relevantes, ajudando a criar maior entendimento sobre sua dinâmica e forma de atuação.

Já pela ótica do Marketing de Relacionamento, esta pesquisa pretende agregar conhecimento a respeito da adequação de suas práticas em um ambiente de banco de desenvolvimento, cujas características que o diferenciam das demais empresas, tais como a missão mais voltada para o bem estar comum que para o lucro da entidade, podem ou não invalidar a aplicação da teoria.

1.4. Delimitações do estudo

O corpo teórico do Marketing de Relacionamento ainda carece de fronteiras claras. Os artigos e publicações consultados para esta pesquisa possuem pontos de convergência e divergência que flutuam de acordo com os pensadores envolvidos. Para alguns, o Marketing de Relacionamento compreende apenas a interação com clientes, enquanto para outros se trata de uma disciplina muito mais abrangente, envolvendo todos os relacionamentos da empresa com entidades externas e

mesmo com seus empregados (Godson, 2009). Assim, não foi escopo desta pesquisa encontrar uma definição única para a teoria ou estabelecer suas fronteiras definitivas, mas identificar as principais práticas preconizadas para gestão dos relacionamentos.

Optou-se por selecionar para análise desta dissertação apenas o relacionamento do BNDES com seus clientes, convencendo-se que estes últimos seriam todas as pessoas que buscam os produtos do banco com o objetivo de satisfazer suas necessidades e sem as quais não haveria sentido em continuar as operações da instituição (Lobos, 1991). A opção por não analisar o relacionamento com outros stakeholders se baseou nos seguintes fatores:

- O relacionamento com clientes no BNDES ocorre em diversas áreas do banco, de forma que existia uma boa disponibilidade de executivos para serem entrevistados a respeito do tema. Para outras entidades, como fornecedores, por exemplo, o relacionamento tende a estar mais concentrado e com uma menor quantidade de profissionais envolvidos.
- Levantamentos prévios junto a executivos do banco indicaram que o relacionamento com clientes é relativamente mais importante para execução da missão e alcance dos objetivos estratégicos do banco que os relacionamentos com outros stakeholders.
- Dentro da bibliografia consultada para este estudo, a literatura de Marketing Estratégico sobre relacionamento com clientes mostrou ser mais extensa do que sobre os demais relacionamentos.

Ainda em relação aos contornos do estudo, optou-se por abordar mais enfaticamente apenas as operações diretas de financiamento com produtos de renda fixa. Operações diretas são os apoios financeiros conduzidos diretamente pelo BNDES, sem intermédio de bancos comerciais. Produtos de renda fixa são os investimentos realizados usualmente por meio de empréstimos aos clientes, sem que o BNDES passe a ter participação no capital do investido. Esta decisão foi tomada porque as demais modalidades possuem dinâmicas de relacionamento com clientes diferenciadas, que exigiriam o envolvimento de outros profissionais do banco por meio da ampliação do leque de entrevistas. Além disso, a modalidade de negócios selecionada para análise é historicamente uma das mais representativas do banco, respondendo em 2009, por exemplo, por mais de 40%

dos desembolsos efetuados no ano (BNDES, 2010), o que demonstra sua relevância.

1.5. Estrutura da dissertação

Este trabalho de pesquisa, incluindo a presente introdução, está organizado em sete capítulos. No segundo capítulo é conduzida uma revisão de literatura com foco nos principais conceitos e recomendações encontrados na teoria do Marketing de Relacionamento. O terceiro apresenta um breve perfil do BNDES, instituição cujas práticas foram alvo desta pesquisa. O quarto capítulo traz os procedimentos metodológicos que nortearam o estudo. O quinto descreve e discute os resultados coletados em entrevistas e em consultas a documentos e publicações sobre o referido banco. O sexto, por sua vez, apresenta as considerações finais e propõe uma agenda para futuros trabalhos de pesquisa. Por fim, o sétimo capítulo traz as referências bibliográficas que foram utilizadas.