

## 4 Metodologia de pesquisa

Este capítulo descreve a metodologia utilizada para conduzir o trabalho de pesquisa proposto nesta dissertação.

### 4.1. Estratégia de pesquisa

De acordo com os objetivos previamente traçados, optou-se por uma pesquisa exploratória para levantar hipóteses, direcionar estudos futuros e facilitar a tomada de decisões.

Em primeiro lugar, foram levantadas informações públicas a respeito do BNDES, a fim de traçar um perfil geral da instituição que suportasse a melhor definição do escopo deste estudo. Com base neste levantamento, decidiu-se que a pesquisa estaria limitada a analisar o ciclo de relacionamento com clientes em operações diretas com produtos de renda fixa. Abaixo, apresentamos a definição estabelecida para estes conceitos nesta pesquisa e a explicação para os limites instituídos.

- Operações diretas: São aquelas nas quais o BNDES recebe diretamente do cliente o pedido para concessão de apoio financeiro e onde os empregados do banco cuidam de toda a análise, liberação e acompanhamento do projeto, sem participação de intermediários. Em 2009, estas operações responderam por 57% dos desembolsos da instituição (BNDES, 2010). Optou-se por limitar o estudo a estas operações, pois, além de serem as mais relevantes no negócio do banco, elas não envolvem intermediários no relacionamento com os clientes.
- Modalidade Renda Fixa: Nesta modalidade, o BNDES concede apoio financeiro por meio de empréstimos, sem participação direta no capital do cliente. Optou-se por limitar a pesquisa a esta modalidade, pois, em operações de renda variável, o conceito de cliente fica comprometido

pela participação do banco no conselho de administração das empresas apoiadas.

- Relacionamento com clientes: Para fins deste estudo, optou-se pela definição de cliente de Lobos (1991, p.18), que seria “a pessoa que recebe os produtos resultantes de um processo no intuito de satisfazer suas necessidades e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem os fornece”. No caso do BNDES, entende-se, portanto, que os clientes seriam as empresas que buscam apoio financeiro para execução de seus projetos.

Em segundo lugar, para identificar e entender as principais práticas do BNDES no tocante ao relacionamento com clientes, foram conduzidas entrevistas em profundidade com empregados do banco. A fim de garantir a melhor qualidade possível nas informações a serem obtidas, definiu-se a senioridade como principal fator de priorização dos candidatos a entrevistados, senioridade esta representada tanto em relação ao cargo executivo ocupado quanto pelo tempo do empregado como contratado do BNDES. Além disso, definiu-se como fator seletivo o histórico de responsabilidades do empregado, considerando que não seria possível extrair informações relevantes de profissionais que não estiveram envolvidos no relacionamento com clientes dentro dos limites já traçados no escopo desta dissertação.

Após convites realizados pessoalmente para diversos profissionais do BNDES, foram selecionados 13 empregados para as entrevistas, sendo quatro deles Superintendentes, isto é, componentes da Alta Administração da instituição. Outros cargos executivos que puderam ser pesquisados foram: Chefes de Departamento (5), que respondem diretamente aos Superintendentes, Assessores Executivos (3), que estão ligados a Superintendentes ou Diretores, e Gerentes (1), que respondem aos Chefes de Departamento. Em média, os profissionais entrevistados possuíam 15 anos como empregados do BNDES e 11 anos como executivos do banco, sendo que o empregado mais antigo pesquisado possuía 32 anos de experiência na instituição e o mais novo pouco mais de seis anos. Estes executivos trabalham em 9 diferentes áreas do BNDES e já tiveram participação em um total de mais de 15 diferentes áreas.

Para condução das primeiras entrevistas, foi criado um roteiro inicial que pretendia estabelecer um diálogo sobre o tema “relacionamento com clientes no BNDES”, com direcionadores baseados nas principais recomendações da teoria identificadas na revisão de literatura. Este roteiro foi utilizado para as seis primeiras entrevistas e é apresentado no Anexo 1 desta dissertação.

Após a condução das primeiras entrevistas e identificação de temas que se repetiam e pareciam mais relevantes para o caso em análise, o roteiro foi adaptado de forma a tomar o formato apresentado no Anexo 2 desta pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas no período de janeiro a maio de 2010, com duração média em torno de 60 a 90 minutos. As conversas foram integralmente gravadas e transcritas, iniciando-se, em seguida, o processo de análise de seu conteúdo. Como sugerido por Guerra (2006), foram identificadas neste conteúdo uma série de problemáticas, itens que possuíam relação conceitual com as práticas registradas na revisão de literatura previamente conduzida, e também temáticas, que sintetizavam a narrativa dos executivos pesquisados em temas específicos. Para as problemáticas e temáticas que surgiram na maioria das transcrições, foi registrado um resumo da impressão geral dos executivos pesquisados, incluindo trechos das entrevistas.

Confrontando o conteúdo das problemáticas e temáticas com a teoria do Marketing de Relacionamento, foi identificada a possibilidade de distribuição da maioria daqueles itens pelo modelo de ciclo de relacionamento com clientes proposto por Stone, Woodcock e Machtynger (2001). Após realizar esta distribuição, as opiniões dos entrevistados, que já haviam sido consolidadas em cada temática, foram analisadas à luz da teoria, que fora previamente estudada durante a revisão de literatura. Os resultados da referida análise são apresentados no quinto capítulo desta dissertação.

## **4.2. Limitações do método**

Todo processo de levantamento e entendimento prévio de dados em uma pesquisa exploratória está sujeito a vieses advindos da subjetividade do pesquisador (Yin, 2000). É fundamental citar esta ressalva, uma vez que, se nesse processo o pesquisador já parte de pressupostos, isso pode influenciar os resultados obtidos. De maneira correlata, a seleção dos entrevistados, uma vez constituída apenas de uma amostra do universo de executivos, pode inadvertidamente gerar resultados que não representam necessariamente o universo pesquisado, uma vez que estes também trazem consigo suas interpretações pessoais da realidade.

Importante também ressaltar que esta pesquisa analisou apenas as informações divulgadas pelos profissionais do BNDES por meio das entrevistas e os dados disponibilizados publicamente pelo banco em publicações impressas ou eletrônicas, tais como os arquivos presentes no site da instituição. Por questões éticas, não foram considerados neste estudo quaisquer dados, materiais ou documentos de uso exclusivo dos profissionais do BNDES ou que comprometessem o sigilo bancário dos clientes.