

# MARKETING E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: UM ESTUDO EMPÍRICO

LINDA-MAR PEIXOTO DE SOUZA\*  
ANGELA DA ROCHA SCHMIDT\*\*

1. *Introdução*; 2. *A pesquisa junto aos bancos de desenvolvimento estaduais*; 3. *Conclusões*.

## 1. *Introdução*

No ambiente político-econômico que caracteriza o Brasil dos primeiros anos da década de 80, os bancos de desenvolvimento estaduais, que integram o Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento, defrontam-se com novos e importantes desafios.

Tradicionalmente, essas instituições desempenharam, na economia brasileira, o papel de promover o desenvolvimento econômico, em particular através do repasse de recursos subsidiados às empresas, para investimentos de longo prazo.

Na segunda metade da década de 60, assim como nos primeiros anos da década de 70, os BDEs defrontaram-se com uma certa abundância de recursos, para uma demanda em constante expansão. Assitia-se, então, a um período de prosperidade econômica, tanto a nível nacional como internacional.

Já no final da década de 70, porém, admitia-se uma profunda modificação neste panorama. A nível nacional, assistiu-se à retração da demanda no mercado interno, a um notável recrudescimento do processo inflacionário, além da crescente tensão social gerada pelo aumento dos índices de desemprego. A nível internacional, observa-se uma também crescente atitude protecionista dos países industrializados, dificultando as exportações de produtos brasileiros.

Neste contexto de crise econômica, os BDEs surpreenderam-se com dois novos problemas: o de tentar promover o investimento em uma conjuntura onde o agente econômico — a empresa — estava cada vez menos interessado em recursos destinados à expansão, e o de captar recursos no mercado, competindo, inclusive, com outras instituições financeiras, devido à retração dos recursos subsidiados pelo governo. Tratava-se, portanto, de profundas mudanças, tanto nas fontes de recursos como na forma de aplicá-los.

\* Professora na Universidade Federal de Uberlândia. (Endereço da autora: Universidade Federal de Uberlândia — Departamento de Administração e Ciências Contábeis — Av. Universitária, s.n. — Campus Santa Mônica — Caixa Postal 593 — CEP 38.400 — Uberlândia, MG.)

\*\* Professora na Coppead/Universidade Federal do Rio de Janeiro — responsável pela área de *marketing*. (Endereço da autora: Coppead — Mestrado em Administração — Caixa Postal, 68.514 — CEP 20.941 — Rio de Janeiro, RJ.)

Seriam os BDEs capazes de enfrentar tais mudanças? Até que ponto o papel desempenhado por estas instituições no Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento lhes proporcionaria a flexibilidade necessária para tal?

Quando, em 1952, foi criado o principal integrante do atual Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o objetivo foi canalizar a poupança para a indústria de base e para o setor de infra-estrutura. Todavia, dada a própria natureza dos projetos, tais financiamentos foram predominantemente destinados ao setor público. Tal orientação teria ocasionado a acentuada participação do Estado na atividade produtiva nacional, continuando, assim, o setor privado, carente de recursos a médio e longo prazos, e de órgãos financeiros de fomento especializados.

Essa lacuna foi preenchida em 1968, com a autorização, implantação e funcionamento dos bancos estaduais de desenvolvimento.

Observando-se as datas da constituição e início das operações dos bancos de desenvolvimento, constantes do quadro 1, verifica-se que, no Brasil, a institucionalização de uma rede de bancos de desenvolvimento estaduais, a nível nacional, é relativamente recente. Os primeiros BDEs evoluíram a partir das companhias de desenvolvimento criadas nos estados, e só no início da década de 70 é que começou a se configurar um Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento.

Quadro 1

Localização, constituição e início de operações dos bancos de desenvolvimento estaduais

Bancos	Estados	Constituição	Início de operações
BDM	MA	1969	1970
Bandec	CE	1969	1970
BDRN	RN	1969	1970
Desenbanco	BA	1966	1966
Bandes	ES	1969	1970
BD-Rio	RJ	1969	1970
BDMG	MG	1962	1962
Badesp	SP	1970	1970
Badep	PR	1968	1968
Badesc	SC	1975	1975
Badesul	RS	1975	1975
BRDE	PR, SC e RS	1961	1961
BD-Goiás	GO	1977	1977

Fonte: Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento (ABDE).

Atualmente, o Sistema de Bancos de Desenvolvimento conta com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) — quatro bancos regionais de desenvolvimento (Banco da Amazônia S.A. (BASA), Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Banco Regional de Desenvolvimento Econômico do Extremo Sul e Banco Regional de Brasília (BRB)), 10 bancos estaduais com carteiras de desenvolvimento e 10 bancos de desenvolvimento estaduais.

Alguns autores, como Diamond,<sup>1</sup> consideram que o setor privado teria, entretanto, muitas necessidades e muitas deficiências, das quais o capital nem sempre seria a mais importante. A adaptação às exigências do país e a flexibilidade para atender às necessidades das empresas a serem financiadas não seriam mais do que os primeiros requisitos de um banco de desenvolvimento. Além destes elementos, a instituição deveria dispor de administração capaz e eficiente que combinasse a qualidade de “consciência institucional” com a temeridade indispensável a um vigoroso setor privado. Apenas em tais condições um banco de desenvolvimento poderia exercer influência relevante e benéfica sobre o setor privado e sobre o desenvolvimento econômico.<sup>2</sup>

De qualquer forma, considerando-se o novo cenário em que atuam os BDEs e algumas das características dessas instituições, considerou-se relevante a realização de um estudo empírico, procurando identificar a forma pela qual elas estariam atuando para superar esses novos desafios. Especificamente, decidiu-se estudar o papel do *marketing* nos BDEs.

A aplicação dos princípios de *marketing* à transferência de produtos e serviços dos bancos de desenvolvimento à comunidade empresarial constitui-se em um campo de estudos bastante novo, tendo em vista a escassez de literatura sobre o tema. Tal escassez pode ser atribuída basicamente a dois fatores.

De um lado, os bancos de desenvolvimento, na forma como existem hoje, no Brasil, não são encontrados nos países desenvolvidos, ou, quando existem, têm um âmbito de ação mais limitado. No Brasil, os bancos de desenvolvimento assumiram papel altamente relevante na promoção do desenvolvimento econômico e social. Ora, como a teoria de *marketing*, assim como a quase-totalidade dos estudos empíricos realizados, é originária dos países industrializados, seria de esperar que o tema não chamasse a atenção dos estudiosos e pesquisadores de *marketing*.

Por outro lado, sendo o banco de desenvolvimento uma instituição onde os fins sociais se sobrepõem à preocupação com o lucro, é natural que a aplicação dos princípios de *marketing* a suas atividades apenas tenha recebido atenção esporádica.

Na verdade, a única pesquisa específica realizada no Brasil foi o trabalho pioneiro de Abílio Feres Sobrinho.<sup>3</sup> Neste estudo, o autor, com o apoio da *Delphi Technique*, realizou uma previsão do papel que o *marketing* deveria exercer, no futuro, nos bancos de desenvolvimento no Brasil. Entre os resultados obtidos, destacam-se:

<sup>1</sup> Diamond, William. *Bancos de desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1961. p. 173-4. Trad. L. C. Fonteneli. O autor realiza um estudo conceituando banco de desenvolvimento e analisando o processo de investimento, algumas experiências de países desenvolvidos e os problemas de formação e operação dos bancos de desenvolvimento.

<sup>2</sup> Diamond, William. op. cit.

<sup>3</sup> Feres Sobrinho, Abílio. *O papel do marketing em bancos de desenvolvimento: uma aplicação da “Delphi Technique”*. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1975. Tese de mestrado defendida na UFRJ, 1975.

- probabilidades atribuídas à tendência a adoção de *marketing* pelos BDEs: numa visão pessimista, de 0,27 a 0,30; otimista, de 0,50 a 0,70;
- data em que o subsistema de *marketing* seria eficaz, nos BDEs: 1980;
- composto de funções que deveriam ser enfatizadas: 1) desenvolvimento de negócios; 2) pesquisa; 3) venda de serviços; 4) promoção;
- probabilidades atribuídas à ajuda que um sistema de *marketing* poderia dar ao BDE, no sentido de atuar sobre as variáveis exógenas, no que fosse cabível: numa visão pessimista, 0,31 a 0,40; otimista, 0,67 a 0,80;
- estimativa do número mínimo necessário de especialistas em *marketing*, para implantar e acionar no BDE um subsistema de *marketing*: 3 a 4 especialistas;
- probabilidades atribuídas à atuação do BDE como um agente equilibrador do conflito desnacionalização  $\times$  estatização: contando com o apoio de um subsistema de *marketing* vigoroso e bem aparelhado, 0,30 a 0,72; não contando com o apoio de tal subsistema, 0,19 a 0,30.

Cada participante desse painel contribuiu com um modelo verbal para a implantação de um subsistema de *marketing* nos BDEs, gerando-se também um conjunto de observações, consideradas relevantes, para medir o jogo de forças, positivas e negativas, em relação à implantação do *marketing* nos BDEs.

O presente estudo é, portanto, o segundo a se realizar no Brasil, sobre o tema de *marketing* nos bancos de desenvolvimento. As seguintes perguntas orientaram este estudo:

1. Em que estágio de orientação para o *marketing* encontram-se hoje os BDEs?
2. Que tipo de organização de *marketing* existe nos BDEs?
3. Qual é o grau de interação dos BDEs com seus públicos e mercados?
4. De que forma são conduzidas, nos BDEs, as atividades de seleção de mercados e clientes?
5. Que *mix* de *marketing* é adotado atualmente pelos BDEs?

Para responder a estas perguntas, decidiu-se por desenvolver um estudo descritivo do universo de bancos de desenvolvimento estaduais puros, com base em entrevistas pessoais com os respondentes qualificados e dados secundários. O respondente qualificado era o responsável pelas atividades de planejamento e/ou *marketing* nos BDEs. Utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário semi-estruturado.

A análise realizada foi predominantemente qualitativa. Procurou-se, através dos relatórios de entrevista, do material coletado por ocasião da entrevista e de fontes secundárias, agrupar os BDEs pelo estágio de implementação das atividades de *marketing*. Considerou-se, ainda, depoimentos espontâneos de alguns entrevistados que, juntamente com o material coletado, permitiram verificar a consistência das respostas.

## 2. A pesquisa junto aos bancos de desenvolvimento estaduais

A pesquisa realizada junto aos 12 bancos de desenvolvimento estaduais procurou determinar, como já se observou, o papel desempenhado pelo *marketing* nessas organizações.

Segundo a maioria dos entrevistados, até 1978/79, os BDEs caracterizavam-se como simples repassadores de recursos a longo prazo, com baixíssimas taxas de juros, como se pode verificar no quadro 2. Para esses recursos, considerados abundantes, a demanda teria sido sempre maior do que a oferta. Esses fatores teriam levado os BDEs a adotarem uma atitude passiva, tanto em relação a seus públicos como em relação a seus mercados. Esta atitude passiva caracterizava-se pela simples espera do usuário dos financiamentos, sem o emprego de qualquer esforço para estimular a demanda ou para adequar seus produtos/serviços às necessidades de seus públicos e mercados. Da mesma forma, parece haver um consenso, entre os entrevistados, de que tampouco foram utilizados, exceto excepcionalmente, mecanismos de facilitação do acesso do usuário potencial aos BDEs, seja através de comunicação ou de distribuição. Nos casos em que se verificou algum esforço neste sentido, este teria sido de caráter esporádico e irregular.

Foi, portanto, a partir de 1978/79 que a implementação das atividades de *marketing* passou a ser considerada relevante, pelo menos para nove dos 12 BDEs puros.

Na verdade, alguns entrevistados lamentaram o desinteresse da alta direção por atividades de *marketing*, assim como a falta de conscientização em toda a organização, a este respeito.

De forma geral, os entrevistados, os nove BDEs onde já existe uma preocupação com *marketing*, atribuíram o despertar dessas organizações para o mercado, a partir do período 1978/79, à pressão de fatores externos, como a escassez de recursos, a conjuntura econômica desfavorável e as estruturas administrativas pesadas, que teriam levado os BDEs a adotarem estratégias que não só permitissem a continuidade de seu crescimento, mas principalmente garantissem sua sobrevivência.

Dentre as estratégias adotadas, parece destacar-se a diversificação das aplicações e fontes de recursos.

De fato, analisando-se os quadros 3, 4 e 5, observam-se sensíveis flutuações na estrutura das fontes de recursos, das aplicações e dos resultados obtidos pelos BDEs nos últimos anos.

No que se refere ao quadro 4, apesar das operações de crédito total terem apresentado um decréscimo entre 1979 e 1980, de 13,4%, verifica-se, entretanto, uma evolução de 6,3% entre 1980/81.

Observa-se, também, um declínio nas operações do setor privado, em contrapartida com um aumento das operações do setor público, o que parece indicar a retração do setor privado para efetuar novos investimentos, perante a situação econômica vigente, assim como as prioridades estabelecidas pelo governo federal para os setores energéticos e de exportação, ramos de atividade em que predominam empresas de grande porte e empresas estatais, restringindo-se assim as operações de crédito dos BDEs, já que seus principais clientes, de acordo com suas finalidades, deveriam ser as pequenas e médias empresas.

Quadro 2

Estrutura de recursos\* dos bancos de desenvolvimento estaduais "puros"

Ano	Recursos próprios	(%)	Repasse governam- entais	(%)	Recursos externos	(%)	Outros recursos internos	(%)	Total	(%)
1974	1.808,8	19,0	6.425,7	67,0	73,9	0,8	1.273,3	13	9.581,7	100
1975	3.231,7	19,0	11.375,2	68,0	108,4	0,6	2.105,6	12	16.820,9	100
1976	4.660,7	15,0	22.670,9	71,0	201,8	0,6	4.227,5	13	31.760,9	100
1977	8.845,8	17,0	39.404,3	73,0	600,0	1,0	4.899,9	9	53.750,0	100
1978	11.690,3	14,0	62.145,5	76,0	1.703,3	2,0	5.782,7	8	81.321,8	100
1979	18.273,9	14,0	95.384,4	74,0	3.752,5	3,0	11.809,9	9	129.220,7	100
1980	30.417,3	13,0	161.708,4	69,0	8.263,6	4,0	34.322,2	14	234.711,5	100

Fonte: Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento (ABDE).

\* Saldo em fins de período em Cr\$ milhões correntes.

**Quadro 3**  
**Bancos de desenvolvimento estaduais "puros" — demonstração de resultados**

Discriminação	1979*		1980*		1981*		Variação (%) 81/79
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)	
Receitas operacionais	156.461,8	100,00	139.927,2	100,00	226.884,5	100,00	45,0
Despesas operacionais	136.899,1	87,50	122.081,7	87,25	194.833,5	85,87	42,3
Resultado operacional	19.562,7	12,50	17.845,5	12,75	32.051,0	14,13	63,8
Resultado não-operacional	50,9	0,03	201,9	0,14	173,7	0,08	241,3
Resultado de correção monetária	21.723,0	13,90	18.596,3	13,29	26.704,9	11,80	22,9
Resultado do exercício antes do imposto de renda	(2.109,4)	(1,35)	(548,9)	(0,39)	5.519,8	2,43	—
Lucro/prejuízo líquido no exercício	(2.655,3)	(1,70)	(1.161,7)	(0,83)	3.675,2	1,62	—

Fonte: ABDE — Departamento de Estudos Econômicos.

\* Em Cr\$ milhões de dezembro de 1981. com base no Índice Geral de Preços no Conceito de Disponibilidade Interna, coluna 2, da *Conjuntura Econômica*, Fundação Getulio Vargas.

Quadro 4

Bancos de desenvolvimento estaduais "puros" — saldo das operações de crédito

Discriminação	Dezembro/79		Dezembro/80		Dezembro/81		Variação (%) 81/79
	Valor*	(%)	Valor*	(%)	Valor*	(%)	
Setor privado	323.000,2	65,0	249.244,6	57,9	276.208,5	52,3	(14,5)
Indústria	236.038,6	47,5	178.646,8	41,5	202.271,3	38,3	(14,3)
Comércio	30.312,3	6,1	23.245,6	5,4	23.237,4	4,4	(23,3)
Rural	32.300,0	6,5	20.662,8	4,8	19.012,4	3,6	(41,1)
Outros	24.349,3	4,9	26.689,4	6,2	31.687,4	6,0	30,1
Setor público	173.923,2	35,0	181.229,6	42,1	251.914,9	47,7	44,8
Serviços públicos	52.177,0	10,5	58.544,5	13,6	90.837,2	17,2	74,1
Atividades empresariais	121.746,2	24,5	122.685,1	28,5	161.077,7	30,5	32,3
Total das operações de crédito	496.923,4	100,0	430.474,2	100,0	528.123,4	100,0	6,3

Fonte: ABDE — Departamento de Estudos Econômicos.

\* Em Cr\$ milhões de dezembro de 1981, com base no Índice Geral de Preços no Conceito de Disponibilidade Interna, coluna 2, da *Conjuntura Econômica*, Fundação Getúlio Vargas.



Quadro 5  
Bancos "puros" — saldo dos recursos

Discriminação	Dezembro/79		Dezembro/80		Dezembro/81		Variação (%) 81/79
	Valor*	(%)	Valor*	(%)	Valor*	(%)	
Recursos próprios	74.999,7	14,1	59.377,6	13,0	66.600,7	11,5	(11,2)
Recursos de terceiros	455.347,9	85,9	398.802,7	87,0	510.147,0	88,5	12,0
Depósitos	14.599,9	2,8	36.044,2	7,9	93.683,3	16,2	541,7
Vinculados	7.974,9	1,5	11.379,8	2,5	13.271,0	2,3	66,4
A prazo	6.625,0	1,3	24.664,4	5,4	80.412,3	13,9	1.113,5
Obrigações por empréstimos no país	391.476,7	73,8	315.671,0	68,9	342.719,3	59,4	(12,5)
Bacen	47.123,2	8,9	30.869,3	6,7	30.066,7	5,2	(36,2)
BNDES	136.825,4	25,8	95.182,1	20,8	74.141,1	12,8	(45,8)
BNH	40.775,2	7,7	37.939,1	8,3	52.539,2	9,1	28,9
Finame	137.725,5	26,0	127.314,0	27,8	159.532,3	27,7	15,8
Outras instituições	29.027,4	5,4	24.366,5	5,3	26.440,0	4,6	(8,9)
Recursos externos	15.401,0	2,9	16.131,4	3,5	39.070,3	6,8	153,7
Fundos financ. e de desenvolvimento	26.508,6	5,0	24.703,0	5,4	22.851,6	4,0	(13,8)
Outras obrigações	7.361,7	1,4	6.253,1	1,3	11.822,5	2,1	60,6
Total dos recursos	530.347,6	100,0	458.180,3	100,0	576.747,7	100,0	8,7

Fonte: ABDE — Departamento de Estudos Econômicos.

\* Em Cr\$ milhões de dezembro de 1981, com base no Índice Geral de Preços no Conceito de Disponibilidade Interna, coluna 2, da *Conjuntura Econômica*, Fundação Getulio Vargas.

Com relação ainda ao quadro 4, verifica-se que os BDEs buscaram não só diversificar suas fontes de recursos realizando operações de *lease-back* e lançamento de debêntures, como também aumentaram expressivamente o saldo dos depósitos a prazo (que tiveram um acréscimo de 1.113,8% entre 1979 e 1981). Esses resultados indicam que os BDEs conseguiram aumentar consideravelmente os empréstimos destinados a capital de giro, procurando, assim, atender às necessidades a curto prazo das empresas nacionais, o que pode indicar uma maior preocupação em atender aos reais interesses de sua clientela.

Observa-se, ainda, nos recursos externos, um acréscimo de 153,7% entre 1979 e 1981, e uma redução de 12,5%, em termos reais, dos recursos das instituições oficiais, sendo que apenas a Finame e o BNH registraram crescimento no período.

As análises dos quadros 3, 4 e 5 levam a crer que a diversificação de fontes e aplicações, a possibilidade de realizar operações mais rentáveis e a contenção de despesas contribuíram de forma expressiva não só para o melhor desempenho dos BDEs puros, mas também para uma maior adequação às necessidades das empresas.

Em função desta evolução no composto de produto dos BDEs seria razoável supor que a mesma refletisse uma crescente preocupação com *marketing*, a nível de conscientização.

## 2.1 Em que estágio de orientação para o *marketing* encontram-se hoje os BDEs?

Apesar de haver um consenso com relação à importância da adoção do *marketing* para a solução dos problemas dos BDEs, os entrevistados indicaram uma série de fatores que teriam influenciado, de forma negativa, a implantação do sistema de *marketing* nessas organizações.

Um primeiro fator seria a própria mentalidade da alta direção em algumas dessas organizações. Geralmente devido ao desconhecimento de como o *marketing* poderia servir aos BDEs, seja pela predominância de uma formação técnica dos dirigentes, seja pelo fato de alguns deles serem oriundos da área política, constatarem-se casos de resistência ou incompreensão, por parte da alta administração, para adoção do *marketing* nessas organizações.

Outro aspecto salientado como responsável pelas dificuldades em implantar o *marketing* nos BDEs foi o próprio despreparo do pessoal envolvido nessa atividade, e de outros elementos na organização.

Além disso, problemas operacionais e de estrutura foram citados como dificultando o processo.

Embora os entrevistados em todos os BDEs considerem a adoção de uma atitude mais agressiva, junto a seus mercados e públicos, como a medida que deve propiciar melhores condições para superar a crise atual, observou-se que um terço dos BDEs, na realidade, não assumiu essa postura.

Dos 12 BDEs, apenas dois já aplicam o *mix* de *marketing*, um está na fase de conscientização e planejamento das atividades a serem implementadas, seis utilizam instrumentos isolados e três não têm desenvolvido qualquer atividade específica, com exceção de publicidade esporádica.

Dos nove BDEs que estão executando as atividades de *marketing*, sete começaram de forma intuitiva, não-estruturada, não seguindo qualquer planeja-

mento formal. Normalmente, o primeiro elemento do *mix* de *marketing* utilizado é a promoção, através da propaganda institucional e por linha de produtos. Neste último caso, caracteriza-se a simples divulgação dos produtos/serviços oferecidos.

Isto leva a crer que a implementação do *marketing*, nos BDEs, ainda se encontra em uma fase primária de desenvolvimento.

Na verdade, ao se analisar o nível de conscientização da administração dos BDEs com relação a *marketing*, observa-se a existência de três orientações básicas:

- até o período de 1978/79, os BDEs não faziam qualquer esforço no sentido de perceber a satisfação de seus clientes e públicos ou em examinar suas necessidades mais recentes; ao contrário, preocupavam-se basicamente com os aspectos operacionais de suas atividades;
- após o período de 1978/79, em função das alterações na economia e do grau de incerteza quanto à demanda, nove dos 12 BDEs sentiram a necessidade de investir em dispositivos que se traduzissem em estímulos às vendas, que, por sua vez, permitissem a utilização de suas estruturas de operações ociosas;
- além disso, alguns desses nove BDEs já sentiram que obterão resultados se tentarem satisfazer uma necessidade, ao invés de simplesmente vender um produto. Já estão realizando pesquisa de mercado a fim de identificar as necessidades e a satisfação de seus clientes. Estão desenvolvendo um trabalho de conscientização, mostrando que a satisfação do cliente não é um esforço exclusivo de *marketing* e de vendas, mas sim de todos os departamentos da organização como um todo.

Parece, portanto, que as atividades de *marketing*, nos BDEs, estão passando pelas mesmas alternativas de orientações que as organizações de negócios passaram, ou seja, produção (operações), vendas e *marketing*.

## 2.2. Que tipo de organização de *marketing* existe nos BDEs?

Kotler<sup>4</sup> considera que, seja qual for o tipo de causa social, o agente de mudança deve inserir, em sua estrutura organizacional, uma organização formal responsável pelo planejamento, coordenação e implementação das atividades de *marketing*, abrangendo, de forma integrada, os quatro elementos do *mix*.

Entretanto, identificaram-se, na verdade, quatro abordagens distintas relativas à organização da função de *marketing* nos BDEs:

— a função de *marketing* não se encontra formalizada na estrutura, porém determinadas atividades de *marketing* são conduzidas por outros órgãos na organização (cinco BDEs);

— a função de *marketing* não se encontra formalizada na estrutura, porém existe um órgão que acumula (com suas próprias funções) a coordenação das

<sup>4</sup> Kotler, Philip. *Marketing para as organizações que não visam o lucro*. São Paulo, Atlas, 1978. Trad. H. Barros, rev. téc. e pref. à ed. bras. R. C. Santos.

atividades de *marketing* conduzidas em vários pontos da organização (cinco BDEs);

— a função de *marketing* encontra-se formalizada na estrutura e centralizada em um órgão especializado, que inspira o esforço e coordena as atividades de *marketing* conduzidas em vários pontos da organização (um BDE);

— a função de *marketing* encontra-se em processo de formalização (um BDE).

No primeiro caso, não se identifica, na estrutura, qualquer órgão específico que se ocupe em gerenciar a função de *marketing* na organização. Apesar disso, as atividades são exercidas pelos próprios gerentes da organização ou pelos setores de relações públicas e/ou comunicação social.

Os problemas derivados da falta de centralização da função de *marketing* referem-se, basicamente, à duplicidade de ação e a conflitos organizacionais. Por outro lado, as atividades de *marketing* são conduzidas de forma randômica ou esporádica, em decorrência da própria falta de coordenação.

No segundo caso, em geral, a organização criou um setor ou departamento que, juntamente com os gerentes de operações, com o setor de comunicação social e/ou de relações públicas, desenvolve algumas atividades de *marketing*.

Embora o setor que coordena as atividades de *marketing* não tenha definida como tal sua função primordial, os problemas de coordenação tornam-se, neste tipo de organização, tipicamente menos agudos do que na anterior. O setor que atua como coordenador é, comumente, o setor de planejamento nos BDEs.

Aparentemente, também, na maioria dessas instituições, a função de *marketing* não se encontra plenamente desenvolvida, inexistindo ou não-formalizando na estrutura muitas de suas atividades.

O terceiro caso ilustra a forma mais desenvolvida de organização de *marketing* que se encontrou nos BDEs: além das atividades e serviços de vários tipos, desenvolvidos em diferentes pontos da organização, esta conta com um executivo de *marketing* que tem como funções principais:

— fornecer aos demais setores informações relativas ao ambiente interno e externo da organização;

— coordenar e supervisionar as atividades de *marketing* desenvolvidas pelos demais setores;

— atuar como consciência de *marketing* da organização;

— participar no estabelecimento dos objetivos anuais, responsabilizando-se pela elaboração dos planos e pela obtenção dos recursos necessários para atingir os objetivos.

Um ponto a destacar, neste caso, é que o departamento de *marketing* encontra-se diretamente ligado ao setor de planejamento, que é um órgão de *staff*. Assim sendo, não tem autoridade sobre aqueles que desenvolvem atividades de *marketing*, na linha. O departamento de *marketing* surge, portanto, mais como um coordenador do esforço nessa área do que como um decisor. Não foi possível detectar, neste estudo, até que ponto esta situação pode interferir na atuação do departamento de *marketing*.

Finalmente, encontrou-se um BDE que não tem sua organização formal de *marketing* definida, porque sua implantação está em fase de estudos. Entretanto, já desenvolve algumas atividades, através de um comitê formado por elementos dos setores de comunicação social e planejamento e um profissional de *marketing*.

Observa-se, portanto, que a organização da função de *marketing* ainda se encontra em um estágio primário de sua evolução, na grande maioria das instituições objeto deste estudo. Para um dos executivos entrevistados, o processo de implantação do *marketing* nos BDEs tem sido prejudicado pela falta de profissionais da área para desenvolver essas atividades.

Além disso, uma vez que decisões relativas a mudanças na estrutura e forma de organização estão normalmente centradas na presidência dos bancos, e que, em muitos deles, como se viu, não existe uma conscientização da alta direção em relação a *marketing*, não parece haver oportunidades, pelo menos a curto prazo, para uma maior formalização da função de *marketing* nos BDEs.

## 2.3 Qual é o grau de interação dos BDEs com seus públicos e mercados?

Apesar de os BDEs serem organizações que visam as mesmas finalidades, nem sempre se relacionam com os mesmos tipos de públicos e mercados.

Segundo os entrevistados, os públicos e mercados dos BDEs são definidos pela própria legislação, pela estrutura administrativa dos órgãos de fomento de cada estado e pelos recursos disponíveis e alocáveis ao desenvolvimento econômico.

Apesar de 60% dos entrevistados nos BDEs considerarem "bom" e 40% considerarem "a desejar" o nível de interação com seus públicos e mercados, observa-se que não há uma classificação que permita à organização conhecer todos os seus públicos e mercados, compreendendo inclusive o que ela dá e o que ela recebe de cada público e mercado.

No que se refere aos públicos dos BDEs, os entrevistados, em sua quase-totalidade, identificaram basicamente três públicos com que estas organizações se relacionam de forma regular: os diversos órgãos do Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento, os órgãos de fomento a nível estadual e o mercado financeiro (nacional e internacional).

No que se refere a mercados, a ênfase dos BDEs está, tipicamente, no setor industrial público e privado, aparecendo o setor de serviços e a agroindústria normalmente em segundo plano.

## 2.4 De que forma são conduzidas nos BDEs as atividades de seleção de mercados e clientes?

Afirma a maioria dos entrevistados que a seleção dos mercados dos BDEs é feita através das legislações específicas, pelas próprias características e atributos dos produtos/serviços oferecidos, pelos recursos naturais do estado e, finalmente, pelas prioridades do governo federal.

As informações de mercados e dos clientes são obtidas, em 10 BDEs, através de dados secundários agregados e, em dois, através de dados secundários e pesquisas de mercado, como se comentará mais adiante.

Os mercados dos BDEs são segmentados geograficamente e pelos atributos do produto/serviço oferecido. São normalmente pequenos, devido ao alto grau de especificidade do produto, assim como devido ao seu baixo nível de atração em alguns casos. Por exemplo, os recursos alocados pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) para promover o desenvolvimento tecnológico apresentam, segundo a maioria dos entrevistados, uma certa dificuldade de colocação, devido ao fato de que o empresariado nacional não estaria orientado para a inovação e desconheceria a própria existência desses recursos, além da burocracia envolvida em sua concessão. Os recursos alocados a investimentos para expansão viriam despertando interesse decrescente junto aos usuários, devido, basicamente, à crescente disponibilidade de capacidade ociosa, em função da retração do mercado interno e/ou das maiores dificuldades para entrada de manufaturados brasileiros no mercado internacional. Finalmente, os recursos disponíveis para financiamento de capital de giro estariam tendo demanda crescente no mercado.

Não existem, porém, nos BDEs, as informações de mercado que lhes permitam, por exemplo, identificar, *a priori*, os usuários potenciais do fundo Finep para inovação tecnológica. Estes usuários potenciais embora se constituam obviamente em mercado potencial bastante reduzido em número, devem possuir características próprias, que facilitem sua localização/identificação, o que, por sua vez, permitiria um esforço de *marketing* dirigido a esse mercado.

Além de a maioria dos BDEs dispor de informações limitadas sobre seus mercados, não se verificou, também, em seis dos BDEs entrevistados, uma preocupação em buscar o cliente. Em outras palavras, os produtos/serviços não chegam a ser, na verdade, oferecidos pelo banco, sendo simplesmente buscados pelo mercado. O resultado desta atitude, a que se poderia chamar de passiva é, naturalmente, a facilidade de colocação dos produtos/serviços que têm mais procura no mercado, enquanto os de menor atratividade não encontram colocação no mesmo. Ora, uma das diferenças entre o *marketing* tradicional e o *marketing* social é que, neste último, torna-se muitas vezes necessário convencer o consumidor ou usuário potencial a “comprar” um produto/serviço, apesar de seu desconhecimento ou resistência, tendo em vista um fim social maior. Como exemplo, cite-se, uma vez mais, o fundo da Finep para inovação tecnológica, que, apesar de ser pouco procurado pelo empresário, representa, sem dúvida, um importante benefício em termos sociais e econômicos mais amplos, na medida em que sua aplicação significa um estímulo ao desenvolvimento tecnológico do país, uma menor dependência de tecnologias externas, e uma possível maior adequação dos bens produzidos aos recursos naturais do país e às necessidades dos consumidores finais.

Na seleção dos clientes, os critérios utilizados pelos BDEs são as exigências específicas de cada linha de crédito, que se assemelham mais a uma análise econômica, verificando-se, além disso, a probabilidade de inadimplência e os interesses políticos e sociais para o desenvolvimento do estado.

Todavia, com a escassez de recursos nos últimos anos, os BDEs incluíram entre os critérios de seleção de seus clientes a taxa de retorno sobre o investimento, a rentabilidade, e o fato de já ser cliente ativo, com projeto já implantado (manutenção).

## 2.5 Que *mix* de *marketing* é adotado atualmente pelos BDEs?

Kotler e Zaltman<sup>5</sup> afirmam que os profissionais de *marketing* devem visualizar o problema do *marketing* social dentro do *mix* mercadológico, ou seja, desenvolvendo o produto certo, apoiado pela promoção certa, e colocado num ponto certo, a preço certo.

De uma forma geral, observa-se que os BDEs ainda não estão desenvolvendo as atividades de *marketing* dentro de uma visão integrada do *mix* de *marketing*. Não ocorre um planejamento formal que abranja desde o desenvolvimento do produto, e da promoção, ao ponto de venda e ao preço. Apenas dois BDEs afirmam aplicar de forma integrada os diversos instrumentos de *marketing* disponíveis para o banco.

Uma das razões que explicam a falta de integração dos vários instrumentos de *marketing* é a própria falta de coordenação existente em muitos deles, associada à ausência de um órgão de *marketing* centralizado na estrutura.

### 2.5.1 Produto

Os BDEs consideram como sua linha de produtos os recursos subsidiados e os recursos próprios e de terceiros, captados no mercado interno e externo.

Em relação aos recursos subsidiados, repassados, pelos órgãos de fomento a nível federal, os BDEs não têm autonomia ou influência na elaboração do projeto do produto. Recebem o produto pronto, independentemente de estar satisfazendo ou não às necessidades de seus clientes. Para esses produtos, os BDEs efetuam apenas o lançamento do produto, seguindo alguns procedimentos como a identificação dos segmentos de mercado que absorvem esses recursos, a identificação dos clientes ativos e, em alguns casos, dos clientes potenciais desses segmentos, sua seleção e, finalmente, a divulgação do produto.

Em relação aos recursos próprios e de terceiros, há um planejamento de produto no sentido de atender às necessidades e prioridades de cada região e cliente. Dois BDEs afirmam identificar as necessidades dos clientes e do estado para o desenvolvimento através de pesquisa de mercado, estudos e análise de dados secundários. Seis BDEs informaram identificar as necessidades apenas através de dados secundários. Finalmente, quatro afirmam identificar através do conhecimento que têm da própria conjuntura econômica, e das necessidades de seus clientes ativos, identificadas quando estes visitam o banco.

Verifica-se, portanto, que os BDEs têm pouca flexibilidade para projetar seus produtos, dificultando o atendimento às necessidades de seus clientes, como também aumentando a complexidade para lançamento de novos produtos.

Um aspecto adicional que merece ser salientado é que a visão de produto que os BDEs têm refere-se basicamente aos produtos/serviços tangíveis — as linhas de crédito — que oferecem. Na verdade, não se observou, entre os BDEs, uma visão mais ampla de seu produto como sendo o próprio desenvolvimento econômico.

<sup>5</sup> Kotler, Philip & Zaltman, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3):3-12, July 1971.

## 2.5.2 Promoção

Se se leva em conta exclusivamente a frequência com que se encontram implementados, nos BDEs, os vários elementos do *mix* de *marketing*, a promoção surge como o elemento aparentemente de maior relevância. Em todos os BDEs, de fato, observa-se a existência de alguma atividade promocional.

Considerando-se, por sua vez, os elementos do composto promocional, são utilizados com maior frequência: a publicidade, a propaganda institucional e a propaganda de linha de crédito.

Verificou-se que seis BDEs utilizam, como veículos de comunicação, as mídias de massas (jornais, televisão, rádio) e, com menor intensidade, o telefone e a mala direta. Os outros seis, além dos veículos acima citados, utilizam-se de revistas especializadas e encontros com entidades de classe.

Observou-se, ainda, que o planejamento dessas atividades é feito informalmente pelo setor de comunicação social e/ou relações públicas, ou, em um caso, pelo setor de *marketing*, procurando-se ouvir os gerentes de operações e, em alguns casos, os setores que fazem atendimento a clientes ativos ou potenciais.

O processo de planejamento envolve basicamente três etapas.

O passo inicial para o planejamento dessas atividades é normalmente a identificação das necessidades de promoção, informação esta obtida, em 10 BDEs, pelas áreas operacionais, que coletam as informações através de dados secundários e contatos com clientes e, nos outros dois, através das informações das áreas operacionais e de pesquisa de mercado e de imagem.

O segundo passo consiste na elaboração do orçamento e do material promocional a ser divulgado.

Finalmente, o terceiro passo consiste em submeter o orçamento e o material desenvolvido à aprovação do presidente do banco.

Observou-se que, no processo de planejamento, as etapas que recebem maior consideração são a determinação do escopo do orçamento total e o desenvolvimento do material a ser distribuído. Tópicos como escolha dos apelos, seleção dos meios mais eficazes e eficientes, e mensuração dos resultados globais e dos segmentos são considerados em apenas dois BDEs.

Além disso, em quatro BDEs não se verificou a existência de um plano específico para comunicação com seus clientes e mercados. Nestes BDEs, o conteúdo da promoção é normalmente informativo, e a divulgação feita quando o cliente procura o banco, e, eventualmente, através da mídia de massa.

Quanto à *venda pessoal*, não se chega a determinar o tamanho da força total de vendas, o estabelecimento das fronteiras, o desenvolvimento de estratégias de apresentação pessoal e o grau de motivação, supervisão e avaliação da força de vendas. A venda pessoal é desenvolvida à medida que surgem as necessidades e oportunidades, pelos gerentes de operações, pelo presidente, e mesmo pelos agentes de desenvolvimento que tenham algum vínculo com o BDE em questão.

No que se refere à *promoção de vendas*, ela é desenvolvida por todos os BDEs, sendo que quatro a utilizam apenas esporadicamente. As principais promoções dos BDEs referem-se à participação em programas culturais, em eventos especiais, em encontros com associações de classes, doação de prêmios e distribuição de revistas, catálogos ou boletins, que fornecem informações gerais ou específicas sobre o cenário econômico, financeiro e social do respectivo



estado. Observa-se que as promoções feitas pelos BDEs são de caráter institucional, não objetivando despertar o interesse que leve a uma ação específica.

Já a *publicidade* é uma das atividades mais utilizadas, através de veículos de massa, particularmente devido ao grau de importância que o banco de desenvolvimento assume no cenário político-econômico e social do estado onde atua. Segundo alguns entrevistados, a própria imprensa procura informações para serem divulgadas. De fato, em um BDE, a publicidade tem maior importância que as demais ferramentas promocionais, devido ao nível de interação do elemento responsável pelo setor de relações públicas com órgãos da imprensa falada e escrita do respectivo estado.

A atividade de *relações públicas* nos BDEs, por sua vez, é desenvolvida, em sua maior parte, pelo próprio presidente de cada banco. Quando o banco dispõe de um setor de relações públicas, sua função é mais dirigida para contatos com a imprensa em geral.

Com relação à *propaganda*, ela se resume, em metade dos BDEs, à propaganda institucional, utilizando veículos de massa; à distribuição esporádica de *folders*, que contêm informações referentes às linhas de crédito e/ou à distribuição de informativos do BDE que, além de informações sobre as linhas de crédito, contêm dados gerais relacionados com as atividades do BDE. Os outros seis BDEs desenvolvem basicamente os mesmos tipos de propaganda, utilizando-se não só dos veículos de comunicação de massa, mas também de revistas especializadas.

Analisando-se o conteúdo de material promocional, observou-se que, de uma forma geral, não se busca estimular o número máximo de pessoas a realizar uma ação específica, nem ajudá-las a modificar algum aspecto de seu comportamento. A ênfase da propaganda está na transmissão de informações sobre produtos/serviços, predominando, na maioria dos casos, um conteúdo meramente informativo, sem haver uma identificação do tipo de ação que se pretende gerar.

Não se busca chamar a atenção do usuário potencial para as vantagens diferenciais dos produtos/serviços oferecidos pelo BDE nem motivá-lo a "comprar" os mesmos. A mera abordagem informativa leva a supor que os BDEs consideram a existência de demanda para o seu *mix* de produtos/serviços, não sendo necessário, supostamente, estimulá-la.

### 2.5.3 Preço

No que se refere a preço ou taxas, os BDEs têm autonomia para determinar apenas aqueles referentes aos recursos próprios e de terceiros, captados no mercado interno ou externo.

Segundo a maioria dos entrevistados, os BDEs têm como objetivo, ao determinar seus preços, uma combinação de maximização de lucros com incentivos ao mercado, calculando suas taxas a níveis de mercado, porém estabelecendo um preço sempre um pouco abaixo do que nele é vigente.

Observou-se que, na determinação dos preços, não é considerada a hipótese de que os membros de um mercado-alvo realizem uma análise de custo-bene-

fício, ao considerar o investimento em dinheiro, tempo ou energia para adquirir esses produtos.

Com relação aos recursos repassados, os BDEs não têm qualquer influência no cálculo das taxas relativas aos mesmos. As taxas já vêm determinadas pelos próprios órgãos repassadores.

#### 2.5.4 Ponto de venda/canal de distribuição

Todos os entrevistados consideram que a ausência de pontos de venda, para tornar seus produtos e serviços disponíveis e acessíveis aos clientes, constitui um ponto de estrangulamento na determinação do *mix* de *marketing* dos BDEs, tornando quase impossível a interiorização de suas atividades.

Praticamente todos os BDEs tentaram utilizar os bancos estaduais como pontos de vendas. Tal experiência não teve, entretanto, sucesso, devido a fatores como a falta de recursos para treinamento, as diferenças de atividades exercidas pelos bancos estaduais e de desenvolvimento, a falta de incentivo e motivação para os recursos humanos dos bancos estaduais envolvidos na atividade de venda dos produtos dos BDEs, dificuldades de controle etc. Com esses problemas e com a legislação, os BDEs ficaram praticamente sem alternativas para criar pontos de venda.

Do universo, apenas dois BDEs conseguiram superar, em parte, o problema: um criou coordenações regionais, enquanto o outro faz o atendimento regional através de convênio com o Centro de Apoio Gerencial à Pequena e Média Empresa (CEAG). Neste último caso, porém, não se consideram satisfatórios os resultados para o BDE, devido ao baixo número de escritórios em relação à extensão territorial do estado, e à carência de técnicos qualificados para a venda dos produtos.

Os critérios utilizados para a seleção desses pontos de venda foram, segundo os entrevistados, os custos adicionais, a demanda e as condições potenciais para seu desenvolvimento.

#### 2.5.5 Pesquisa de mercado

Não existe, nos BDEs, setor de pesquisa ou especialista contratado para tal.

Com exceção de dois BDEs, a atividade de pesquisa se resume em analisar dados secundários.

Segundo os entrevistados, os problemas com relação a esses dados são a abrangência e a atualidade, além de não terem sido preparados para uso específico dos BDEs, apresentando-se, geralmente, de forma inadequada. Tais dificuldades são próprias de dados secundários e caracterizam as principais limitações a seu uso.

A análise dos dados secundários é geralmente realizada pelo próprio pessoal de operações.

Apenas dois BDEs realizam pesquisa de mercado propriamente dita, contratando especialistas externos. As pesquisas realizadas são de imagem, de características dos clientes potenciais, e da concorrência.

### 3. Conclusões

Os resultados obtidos pelo estudo, que foram aqui sumarizados, permitiram extrair as seguintes conclusões, de natureza mais geral:

1. Os BDEs encontram-se, de forma geral, em um estágio ainda incipiente de desenvolvimento da função de *marketing*.
2. A alta administração dessas instituições, devido à formação técnica ou orientação política, não considera o *marketing* como uma filosofia capaz de nortear a atuação de um BDE, e nem mesmo como um instrumento capaz de auxiliar, de forma decisiva, o processo de promover a causa social maior — o desenvolvimento econômico. De fato, na maioria dessas organizações, *marketing* é visto apenas como uma técnica para informar mercados e públicos.
3. Os BDEs, em sua maioria, têm dificuldades em identificar seus públicos e mercados, assim como em orientar adequadamente os instrumentos de *marketing* utilizados para atingi-los.
4. Existe uma quase total carência de informações sobre mercados e clientes potenciais, o que parece estar associado a uma atitude passiva de espera do cliente, comum a grande parte dos BDEs.
5. O *marketing*, quando praticado pelos BDEs, é normalmente centrífugo, verificando-se a ausência de coordenação e integração dos vários elementos do *mix* de *marketing*.
6. A função de *marketing* não se encontra formalizada na estrutura da quase-totalidade dos BDEs.
7. Praticamente não se identificam especialistas de *marketing* atuando nos BDEs.

Tais conclusões, quando confrontadas com os resultados do estudo desenvolvido por Abílio Feres Sobrinho,<sup>6</sup> sobre o papel que o *marketing* viria a desempenhar nos BDEs, indicam que não se confirmaram as previsões do painel 1 do estudo, constituído por 10 BDEs. Este painel havia previsto que o subsistema de *marketing* seria eficaz, nos BDEs, em 1980.

Os motivos pelos quais tal previsão não se confirmou parecem estar associados às próprias mudanças no meio-ambiente político-econômico, que não foram acompanhadas por uma clara redefinição dos objetivos e da estratégia dos BDEs.

As conclusões a que este estudo chegou reafirmam, além disso, as evidências empíricas disponíveis e a opinião de vários autores, entre os quais Fox e Kotler,<sup>7</sup> de que existem maiores resistências à adoção do *marketing* pelas instituições que não visam lucro. As dificuldades encontradas pelos BDEs para adotar o *marketing* também coincidem com as indicadas por estes autores, particularmente as relacionadas com a determinação de objetivos de

<sup>6</sup> Feres Sobrinho, Abílio. op. cit.

<sup>7</sup> Fox, Karen F. A. & Kotler, Philip. The marketing of social causes: the first 10 years. *Journal of Marketing*, 44(4):24-33, Fall 1980.

mercado, a formulação de estratégias de produto (devido à pouca oportunidade existente para inovação), a possibilidade de influenciar o preço e utilizar os canais de distribuição.

Este estudo tem implicações tanto a nível macro, quanto a nível micro, o que decorre da própria natureza dessas instituições.

A dualidade existente nos bancos de desenvolvimento reflete, como já se viu, o fato de que, de um lado, a causa social a que servem é a promoção do desenvolvimento econômico e social, e, de outro, seus mercados são constituídos por organizações que podem atuar ou não como agentes do desenvolvimento, dependendo de circunstâncias específicas.

Assim sendo, os BDEs, para atingirem os objetivos de sua causa social, necessitam informar, motivar e persuadir as empresas a adotarem determinadas ações e a utilizarem determinados recursos, ações e recursos estes que podem não ser automaticamente atraentes para as empresas.

Em face desse impasse, parece razoável imaginar que a adoção do *marketing* integrado ajudaria os BDEs a conhecerem melhor as necessidades e características peculiares de seus mercados, a identificarem as formas mais adequadas de atender aos objetivos de sua causa social, e a implementarem as ações necessárias para atingirem estes objetivos, satisfazendo, ao mesmo tempo, às necessidades do mercado.

Além disso, os BDEs, em função do esforço de diversificar suas fontes de recursos e aplicações, necessitam inserir em seu contexto uma nova variável, que é a concorrência, praticamente inexistente até o período de 1979, devido à diferenciação de seus produtos em relação aos produtos existentes no mercado. O fato de os BDEs se aproximarem das operações correntes de mercado, e o fato novo de buscarem uma certa lucratividade, sugerem uma maior semelhança entre suas atividades e as das organizações de negócios. Enfrentando a concorrência, tanto no mercado de captação quanto no de aplicação de recursos, seria de esperar que o *marketing* fosse um auxiliar de valor no processo.

As recomendações deste estudo estão dirigidas para a alta administração dos BDEs, já que a plena adoção do *marketing* nos BDEs só poderá dar-se na medida em que os dirigentes de topo dessas instituições se conscientizem para o papel que o *marketing* nelas poderá desempenhar.

Assim, analisando-se a adoção, pelos BDEs, de novas estratégias, a diversificação das fontes de recursos e aplicações, as dificuldades conjunturais e a sua própria finalidade, que é promover o desenvolvimento econômico e social dos respectivos estados, é certamente recomendável que os BDEs sigam outras orientações, mais condizentes não só com a nova conjuntura do país, mas também com as necessidades de seus mercados públicos.

Como pode o *marketing* ajudar os BDEs a enfrentarem o desafio de promover o desenvolvimento econômico do país, na conjuntura atual?

A literatura existente sobre o tema oferece, sem dúvida, um esquema conceitual básico, que pode servir como ponto de partida, aos BDEs, para definir de que forma se pode adaptar o arcabouço teórico-prático do *marketing* aos problemas dos BDEs. Embora tal tarefa fuja ao âmbito do presente trabalho, há um conjunto de observações e recomendações que se espera possam ajudar este processo.

1. *Marketing* não é, nem pode ser, uma função de importância secundária em uma organização que serve a uma causa social tão relevante como a promoção do desenvolvimento econômico e social. Para que possa ajudar os BDEs é fundamental que se adote o conceito de *marketing* societal, e que a visão de *marketing*, partindo da alta direção, venha a impregnar todos os níveis hierárquicos na organização.

2. Com base em uma visão de *marketing* — que se contraporia ao que Levit<sup>8</sup> chamou de “miopia em *marketing*” — os BDEs devem preocupar-se em ajustar seus produtos às necessidades dos clientes atuais e potenciais, levando em conta as restrições legais e políticas existentes, mas buscando formas criativas de ajustar e diferenciar seus produtos. Uma forma tipicamente utilizada pelo *marketing* de negócios é a ampliação do produto — ou seja, a incorporação de serviços ao produto propriamente dito. Que serviços podem ser adicionados aos produtos atuais dos BDEs — as linhas de crédito — que enriqueçam seu significado para o cliente atual e potencial? Que problemas-necessidades específicos têm as empresas, que tornariam os produtos dos BDEs mais atrativos, caso fossem incorporados aos mesmos serviços que ajudassem a resolver tais problemas-necessidades?

3. Para um melhor entendimento e identificação das necessidades dos clientes, a informação de *marketing* é um requisito indispensável.

É necessário, portanto, que os BDEs desenvolvam estudos e pesquisas que lhes proporcionem condições: de ter um conhecimento básico dos vários segmentos que compõem seus mercados, considerando que são formados por compradores com diferentes necessidades, estilos de compra e respostas a variações na oferta; de selecionar os segmentos prioritários; de determinar instrumentos que melhor se adequem para atingir esses mercados; e, finalmente, de procurar obter um composto de *marketing* que melhor atenda às necessidades destes mercados e públicos, e às prioridades de desenvolvimento a nível federal e estadual.

A informação de *marketing*, para ser adequada e oferecer um suporte permanente à tomada de decisões, deve ser coletada de forma mais ou menos regular. As fontes secundárias são ainda insuficientemente exploradas pelos BDEs. Além disso, os BDEs precisam realizar estudos de mercado, com base na coleta de dados primários. Embora os custos deste tipo de pesquisa sejam elevados, nada significam quando comparados com o volume de recursos a serem aplicados por essas instituições. E o *marketing* de negócios desenvolveu um já sofisticado corpo de conhecimentos teóricos e empíricos sobre pesquisas de *marketing*, que poderá ser amplamente utilizado pelos BDEs.

4. Parece igualmente conveniente que os BDEs adotem, de uma forma mais sistemática, alguns importantes conceitos estratégicos de *marketing*, a fim de atingirem melhor seus objetivos.

É importante que, a partir da identificação das necessidades dos clientes, os BDEs definam aquelas que querem e podem atender, determinando, assim, objetivos de *marketing* explícitos e realistas, que possam ser então comuni-

<sup>8</sup> Levit, Theodore. *Innovaciones en marketing*. Madrid, Editora del Castillo, 1965.

cados à organização, e que sirvam como guias para a estratégia e a ação de *marketing*.

5. Tanto a definição dos objetivos de *marketing* como da estratégia a ser adotada são tarefas indelegáveis da alta administração dos BDEs. Os especialistas de *marketing* e de planejamento são os mais importantes auxiliares nesta tarefa, mas não podem definir os objetivos e a estratégia de *marketing*. Se o fizerem, a organização correrá o risco de que tais objetivos e estratégia permaneçam no papel, por não refletirem a visão da alta direção, ou por não serem adequadamente apoiados através da autoridade de linha. Para que os objetivos e a estratégia se convertam em ação de *marketing* é fundamental que provenham da alta direção e sejam por ela comunicados à organização.

6. A organização do *marketing* na estrutura dos BDEs deve refletir o fato de que *marketing* é uma filosofia, e é um processo de ação. Como filosofia, a preocupação com as necessidades de clientes, como chave para atender aos objetivos organizacionais, deve estar presente em todos os níveis hierárquicos, inclusive aqueles que não desempenham qualquer função de *marketing*. Como processo de ação, é importante que o órgão coordenador do esforço de *marketing* esteja colocado no organograma em tal posição que permita executar plenamente suas funções e atividades.

Obviamente, organizar a função de *marketing* requer um esforço criativo: o *marketing* não pode estar distanciado da ação. Afinal, a estratégia, como dizia von Clausewitz,<sup>9</sup> grande teórico militar, acompanha a ação no campo de batalha.

7. Com relação aos públicos, os BDEs devem desenvolver estudos que demonstrem as necessidades de receberem dos órgãos federais e estaduais um tratamento adequado à realidade de cada estado, dando-lhes mais autonomia e melhores condições para criarem estruturas mais flexíveis.

Entretanto, para que os BDEs atinjam essa meta, deverão desenvolver um maior grau de interação com seus públicos, a fim de fornecer-lhes informações atuais de suas necessidades e alternativas de ação, para que tenha lugar um processo decisório mais participativo.

8. As atividades de promoção nos BDEs não devem assumir um caráter meramente informativo, particularmente no caso de produtos de difícil colocação no mercado, quando é necessário um enfoque motivacional para o possível cliente.

O planejamento das atividades de promoção dos BDEs deve ser feito de forma a causar maior impacto sobre os públicos-alvo. Para tal, na escolha dos apelos e no desenvolvimento do material a ser distribuído e divulgado, é necessário levar em consideração o tipo de comportamento que se quer obter do cliente potencial, as diferenças de produto, de preço, de envolvimento, e de segmentação. Finalmente, deve ainda ser considerada a seleção de meios de comunicação eficazes. A teoria e a prática relativas ao composto

<sup>9</sup> Clausewitz, C. von. *Da guerra*. Lisboa, Perspectiva e Realidades, 1976. Trad. do original alemão, 1. ed. 1832.

promocional, desenvolvidas nas últimas décadas, podem auxiliar os BDEs a tomar tais decisões.

9. Outro elemento do composto de *marketing* que deve ser melhor considerado pelos BDEs é a criação de pontos de vendas, para que os clientes tenham maiores oportunidades de transformar suas motivações e necessidades em ação.

A ampliação dos pontos de venda é uma forma de atingir um dos objetivos dos BDEs, que é a interiorização do desenvolvimento econômico e social.

As restrições legais existentes para tal devem ser analisadas e contornadas, quando possível. Constituindo-se num empecilho à realização de suas atividades, os BDEs, até mesmo através de sua associação, devem desenvolver esforços para modificar tais restrições.

Usando-se pontos de venda que não se encontrem sob o controle dos BDEs — por exemplo, a rede de agências dos bancos comerciais estaduais — deve haver uma preocupação com o treinamento e motivação dos elementos encarregados, nesses pontos de venda, de colocar os produtos junto aos clientes. Sem isso, o uso de pontos de venda externos ao BDE dificilmente produzirá resultados, devido ao desinteresse e/ou despreparo dos responsáveis pela venda.

### *Summary*

With an empirical study based on an analysis of the patterns of action adopted by the banks for economic development, stressing the role played by marketing, in view of the new challenges forced by the economic crisis with which we are confronted.

The authoresses present the results of their analysis and offer a number of observations and recommendations, intending to demonstrate how marketing can help such development banks to face the challenge of promoting the country's economic development.

# Apêndice

Algumas características gerais dos bancos de desenvolvimento estaduais

Bancos de desenvolvimento puros	Ano de constituição/ início das operações**	Forma de constituição**	Órgão a que está vinculado*	Principais áreas de atuação*	Número de funcionários*		Saldo total principal fontes recursos ***		Saldo total de empréstimos e financiamentos***	
					1980	1981	1980	1981	1980	1981
Banco de Desenvolvimento do Maranhão (BDM)	1969/1970	Sociedade anônima	Secretaria da Fazenda	Setor rural, agroindústria, industrial, infra-estrutura, comércio e serviços	140	150	1.292,7	2.600,5	1.588,9	3.580,9
Banco de Desenvolvimento do Ceará (Bandece)	1969/1970	Sociedade anônima	Secretaria do Planejamento	Industrial, comercial, infra-estrutura básica, serviços e turismo	125	125	6.432,8	12.919,0	7.094,4	14.216,7
Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (BDRN)	1969/1970	Sociedade anônima	Secretaria do Planejamento	Programas insumos básicos, apoio e consolidação do parque têxtil, pequena e média empresas, modernização das empresas	123	140	1.486,5	2.641,0	1.683,8	3.047,7
Banco de Desenvolvimento da Bahia (Desenbanco)	1966/1966	Sociedade de economia mista	Governo do Estado	Rural, industrial, mineral, agroindústria, infra-estrutura e serviços	320	350	13.807,0	55.678,2	21.336,5	49.542,2
Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes)	1969/1970	Sociedade anônima	Secretaria da Indústria e Comércio	Agroindústria, industrial, turismo, infra-estrutura, comércio, serviços	249	253	8.993,4	16.577,4	9.795,2	18.032,4
Banco de Desenvolvimento do Rio de Janeiro (BD-Rio)	1969/1970	Sociedade anônima	Secretaria do Planejamento	Setor rural, agroindústria, industrial, infra-estrutura, comércio e serviços	220	220	18.592,6	67.135,9	21.042,2	75.204,9
Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG)	1962/1962	Autarquia estadual	Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral	Industrial, rural, mineração, metalurgia, infra-estrutura, serviços, agroindústria, comércio, turismo	659	666	43.976,7	113.036,5	47.441,2	113.600,3

(Continua)



(Conclusão)

Bancos de desenvolvimento puros	Ano de constituição/ início das operações**	Forma de constituição**	Órgão a que está vinculado*	Principais áreas de atuação*	Número de funcionários*		Saldo total principais fontes recursos ***		Saldo total de empréstimos e financiamentos***	
					1980	1981	1980	1981	1980	1981
Banco de Desenvolvimento de São Paulo (Badesp)	1970/1970	Sociedade anônima	Secr. Ind. Com. Ciência e Tec.	Industrial, rural, infra-estrutura, agroindústria e serviços	460	480	29.197,3	65.500,3	32.937,8	69.655,1
Banco de Desenvolvimento do Paraná (Badepr)	1968/1968	Sociedade anônima	Secretaria da Indústria e Comércio	Infra-estrutura, industrial, metalúrgico-mecânico, serviços, educação, agroindústria	526	526	13.988,2	36.285,3	17.236,0	38.213,9
Banco de Desenvolvimento de Santa Catarina (Badesc)	1975/1975	Sociedade anônima	Cia. do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (Codeac)	Setor industrial, mineral, turismo, industrial, alimentos, agroindústria, serviços, financeiro, educacional	190	195	4.700,6	13.731,4	4.920,0	12.753,1
Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Badesul)	1975/1975	Sociedade anônima	Secretaria do Planejamento	Agroindústria, industrial, metalurgia, energia, comércio, serviços	186	176	7.465,7	18.647,2	7.711,1	18.095,8
Banco de Desenvolvimento de Goiás (BD-Goiás)	1977/1977	Sociedade anônima	Secretaria do Planejamento	Infra-estrutura, agricultura, indústria, mineral, comércio, serviços	150	167	2.392,7	7.118,7	2.680,0	7.987,8

**Fontes:**

\* Bancos de desenvolvimento.

\*\* Teixeira. op. cit. p. 30.

\*\*\* ABDE.

Obs.: as informações referentes ao Desenbanco são apenas do Banco de Desenvolvimento. Não abrangem as demais empresas pertencentes ao Desenbanco.