



Ruy Siqueira Gomes

**BNDES: O Ciclo de Relacionamento
dos Clientes**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Paulo Cesar de Mendonça Motta

Rio de Janeiro
Setembro de 2010



Ruy Siqueira Gomes

**BNDES: O Ciclo de Relacionamento
dos Clientes**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Paulo Cesar de Mendonça Motta

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profª. Cecilia Lima de Queiros Mattoso

PUC-Rio

Profª. Mônica Zaidan Gomes Rossi

FACC - UFRJ

Profª. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 10 de setembro de 2010

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Ruy Siqueira Gomes

Graduou-se em Ciências Econômicas na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1997. Concluiu pós-graduações lato senso em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas em 2000 e em Gestão de Projetos pela George Washington University em 2002. Como profissional, exerceu cargo executivo nas empresas Vivo, GlaxoSmithKline e BNDES, onde trabalha desde 2007. Também prestou consultoria para outras grandes empresas, como Sony Music, YPF-Repsol, Bovespa, Brasil Telecom, Coca-Cola e Companhia Vale do Rio Doce.

Ficha catalográfica

Gomes, Ruy Siqueira

BNDES: o ciclo de relacionamento dos clientes / Ruy Siqueira Gomes ; orientador: Paulo Cesar de Mendonça Motta. – 2010.

124 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Marketing de relacionamento. 3. Ciclo de relacionamento. 4. BNDES. 5. Fidelidade. 6. Desenvolvimento de clientes. I. Motta, Paulo Cesar de Mendonça. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Agradecimentos

Agradeço aos meus colegas de classe e professores, que transformaram um caminho que parecia árduo em algo extremamente divertido. Em especial, agradeço a meu orientador, Paulo Cesar Motta, pelo apoio que se mostrou genial tanto na frente lógica quanto na psicológica. Também agradeço em especial aos colegas Mariana Cupolilo, Danilo Arruda e Guilherme França, que estiveram mais próximos e ofereceram a ajuda necessária na reta final desta jornada.

Agradeço aos profissionais do BNDES que participaram desta pesquisa, tanto pela paciência e confiança como pela inteligência de suas observações.

Agradeço a Gisele pelo amor, apoio e compreensão. Agradeço também a Ana Luiza, nossa filha, que, entre trocas de fralda e brincadeiras, reservou tempo suficiente para me inspirar e animar a concluir esta pesquisa.

Agradeço, enfim, aos meus pais, pelo conjunto da obra.

Resumo

Gomes, Ruy Siqueira; Motta, Paulo Cesar de Mendonça. **BNDES: O Ciclo de Relacionamento dos Clientes**. Rio de Janeiro, 2010. 124p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O BNDES é, desde 1952, o principal provedor de financiamentos de longo prazo para investimentos na economia brasileira e seu objetivo é promover o desenvolvimento do país. Para maximizar este resultado, é imprescindível gerir o relacionamento com os clientes que irão executar os projetos financiados. O objetivo desta dissertação é analisar o ciclo de relacionamento com clientes no BNDES, utilizando como parâmetro as práticas preconizadas pelo Marketing de Relacionamento. Para esta análise, foi conduzida uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com treze executivos do BNDES. As entrevistas foram integralmente gravadas e compiladas, sendo então identificadas problemáticas e temáticas vinculadas ao relacionamento do banco com seus clientes. Por fim, as problemáticas foram distribuídas pelo modelo de ciclo de relacionamento proposto por Stone, Woodcock e Machtynger (2001) e confrontadas com a teoria do Marketing de Relacionamento. A pesquisa revelou os hiatos entre a condução do relacionamento com clientes no BNDES e as práticas e conceitos preconizados pelos teóricos, identificando também seus principais motivos.

Palavras-chave

Marketing de relacionamento; ciclo de relacionamento; BNDES; fidelidade; desenvolvimento de clientes

Abstract

Gomes, Ruy Siqueira; Motta, Paulo Cesar de Mendonça. (Advisor). **BNDES: The Customer Relationship Cycle**. Rio de Janeiro, 2010. 124p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Since 1952, BNDES has been the leading provider of long-term funding for investments in the Brazilian economy, with the objective of promoting the country's development. To maximize these effects, it is essential for the bank to manage relationships with the customers that will carry out the selected projects. This study aims to analyze the customer relationship cycle in BNDES, comparing the bank's practices with the insights provided by the Relationship Marketing Theory. For this analysis, a qualitative research was conducted, by means of interviews with thirteen BNDES executives. These interviews were recorded, compiled and analyzed, allowing the identification of the main issues related to the bank's relationship with customers. Finally, these issues were distributed by the relationship cycle model proposed by Stone, Woodcock and Machtynger (2001) and confronted with the insights provided by the Relationship Marketing Theory. The analysis revealed the gaps between the relationship practices in BNDES and the concepts advocated by Relationship Marketing Theory and also identified the main reasons for their existence.

Keywords

Relationship marketing; relationship cycle; BNDES; loyalty; customer development

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Contextualização do Estudo	12
1.2. Objetivos	14
1.3. Relevância	15
1.4. Delimitações do Estudo	15
1.5. Estrutura da Dissertação	17
2. Referencial Teórico	18
2.1. Do Marketing Transacional ao Marketing de Relacionamento	18
2.2. A Ascensão do Marketing de Relacionamento	20
2.3. Definições para Marketing de Relacionamento	24
2.4. Principais Conceitos do Marketing de Relacionamento	26
2.4.1. Clientes	26
2.4.2. Relacionamentos	29
2.4.3. Satisfação e Qualidade	36
2.4.4. Comprometimento, Confiança e Fidelidade	37
2.5. Implantando o Marketing de Relacionamento	43
2.5.1. Tecnologia	48
3. Perfil do BNDES	50
3.1. Histórico	50
3.2. Objetivos Estratégicos	52
3.3. Produtos, Clientes e Operações de Apoio Financeiro	54
3.4. Estrutura Organizacional e Hierárquica	59
3.5. Outras Informações Relevantes	61
4. Metodologia de Pesquisa	62
4.1. Estratégia de Pesquisa	62
4.2. Limitações do Método	65
5. Resultados e Discussões	66
5.1. Definição do Alvo	68
5.1.1. Problemática: Definir Perfil do Cliente Alvo	68
5.1.2. Problemática: Conquistar Novos Clientes	74
5.2. Gerenciamento de Consultas	79
5.3. Boas-Vindas	79
5.4. Conhecimento	79
5.4.1. Problemática: Aprender com os Clientes	80
5.5. Desenvolvimento do Cliente	84
5.5.1. Problemática: Desenvolver Clientes	84
5.5.2. Problemática: Personalizar Produtos e Interações	93
5.6. Problemas de Gestão	96
5.7. Reconquista	96
5.7.1. Problemática: Recuperar Clientes Perdidos	97
5.8. Itens Aplicáveis a Múltiplas Etapas do Relacionamento com Clientes	99

5.8.1. Problemática: Estruturar Relacionamento com Foco no Cliente	99
6. Considerações Finais	106
6.1. Conclusões	107
6.1.1. Aderência das Temáticas às Recomendações da Teoria	107
6.1.1.1. Definição do Alvo	107
6.1.1.1.1. Problemática: Definir Perfil do Cliente Alvo	107
6.1.1.1.2. Problemática: Conquistar Novos Clientes	108
6.1.1.2. Gerenciamento de Consultas	108
6.1.1.3. Boas-Vindas	109
6.1.1.4. Conhecimento	109
6.1.1.4.1. Problemática: Aprender com os Clientes	109
6.1.1.5. Desenvolvimento do Cliente	110
6.1.1.5.1. Problemática: Desenvolver Clientes	110
6.1.1.5.2. Problemática: Apoio Financeiro Personalizado	111
6.1.1.6. Problemas de Gestão	112
6.1.1.7. Reconquista	112
6.1.1.7.1. Problemática: Recuperar Clientes Perdidos	112
6.1.1.8. Itens Aplicáveis a Múltiplas Etapas do Relacionamento com Clientes	113
6.1.1.8.1. Problemática: Estruturar Relacionamento com Foco no Cliente	113
6.1.2. Principais Motivos Identificados para Não Aderência à Teoria	114
6.2. Sugestões para Pesquisas Futuras	116
7. Referência Bibliográficas	117
8. Anexo	121
Anexo 1. Primeira Versão do Roteiro Utilizado nas Entrevistas	121
Anexo 2. Versão Final do Roteiro Utilizado nas Entrevistas	123

Lista de tabelas

Tabela 1: Os 30 relacionamentos propostos por Gummensson	35
Tabela 2: Principais tipos de operação e produtos do BNDES	55
Tabela 3: Principais tipos de clientes do BNDES	56
Tabela 4: Classificação dos clientes do BNDES por porte	56
Tabela 5: Relação de problemáticas e temáticas identificadas nas entrevistas	67
Tabela 6: Quadro Resumo das Conclusões	116

Lista de figuras

Figura 1: Fluxo de relacionamento com clientes em operações diretas do BNDES	58
Figura 2: Organograma geral do BNDES	60

*“Você não chuta portas ou as derruba. Tente
entende-las... e elas se abrem para você.”*
Ann Nocenti