5

Resultados e discussões

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa, tomando por base as análises das entrevistas conduzidas com executivos do BNDES e os documentos e publicações consultadas sobre o banco, bem como seu confronto com as recomendações emanadas pela teoria do Marketing de Relacionamento.

Conforme descrito no capítulo quatro, as análises e os resultados foram previamente organizados nas problemáticas e temáticas identificadas no conteúdo das entrevistas. Estes, então, para fins de organização do trabalho, foram distribuídos pelas etapas do ciclo de relacionamento com clientes proposto por Stone, Woodcock e Machtynger (2001). Esta distribuição é resumida na tabela 5.

Etapa do Ciclo de Relacionamento	Problemática	Temática
Definição do Alvo	Definir Perfil do Cliente Alvo	Perfil do Cliente Desejado
		Perfil do Cliente Não Desejado
	Conquistar Novos Clientes	Processo de Conquista de Clientes
		Comunicação da Oferta de Valor
Boas-Vindas	Não foram identificadas problemáticas e temáticas específicas desta etapa no conteúdo das entrevistas	
Gerenciamento de Consultas	Não foram identificadas problemáticas e temáticas específicas desta etapa no conteúdo das entrevistas	
Conhecimento	Aprender com os Clientes	Processo de Aprendizado com Clientes
		Processo de Criação de Produtos
Desenvolvimento do Cliente	Desenvolver Clientes	Fidelidade
		Crosseling e Upselling
	Personalizar Produtos e Interações	Apoio Financeiro Personalizado
		Processo de Negócio Personalizado
Problemas de Gestão	Não foram identificadas problemáticas e temáticas específicas desta etapa no conteúdo das entrevistas	
Reconquista	Recuperar Clientes Perdidos	Acompanhamento da Perda de Clientes
		Iniciativas para Reconquista de Clientes
Itens Aplicáveis a Múltiplas Etapas	Estruturar Relacionamento com Foco no Cliente	Visão Unificado do Cliente
		Burocracia e Conveniência para o Cliente
		Tecnologia para Gestão da Informação de Clientes

Tabela 5: Relação de Problemáticas e Temáticas identificadas nas entrevistas.

Fonte: Própria

5.1. Definição do alvo

A definição do perfil do cliente desejado é o primeiro passo para estabelecer a estratégia de sua conquista. De acordo com esse perfil, a organização irá determinar onde, de que forma e quando procurar, bem como o formato de interação nestes primeiros contatos (Stone, Woodcock e Machtynger, 2001).

Em relação a essa etapa do ciclo de relacionamento com clientes, o conteúdo das entrevistas permitiu identificar duas problemáticas e quatro temáticas que discutiremos a seguir.

5.1.1. Problemática: definir perfil do cliente alvo

- *Temática: Perfil do Cliente Desejado*

No que tange às operações diretas do BNDES, os entrevistados entendem que inexistente o perfil do cliente com que o banco deseja estabelecer um relacionamento de longo prazo. Na verdade, a instituição está focada em definir, considerando as instruções vindas do governo e seu próprio planejamento estratégico, quais os tipos de projeto que se propõe a financiar para apoiar o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Com base nas informações colhidas, conclui-se que o perfil de cliente passa a ser mais uma consequência do tipo de projeto que é apoiado naquele momento da economia do que uma escolha estratégica da instituição. “A busca por clientes é mais uma demanda do que é definido pela política de atuação do banco, dependendo do momento da atuação do BNDES como instrumento de estado”, segundo um dos Chefes de Departamento consultados. “O banco se preocupa muito mais em dar uma resposta às necessidades do país”, complementa um Assessor Executivo. Por fim, a conclusão de que o perfil do cliente desejado é uma consequência pode ser ilustrada pela colocação de um Superintendente: “O banco não tem cliente alvo. Ele tem setores alvo”.

Dada esta realidade, a pesquisa procurou observar quais são os projetos-alvo a fim de entender que tipo de empresa acaba se tornando cliente do BNDES. Ao longo de seus quase 60 anos de existência, o banco possuiu diferentes focos de atuação que, de forma geral, representavam o entendimento do governo brasileiro e da instituição sobre a melhor forma de apoiar o desenvolvimento da economia em cada período da história (Azevedo e Gorayeb, 2002). Inicialmente apoiando projetos de infra-estrutura, o BNDES também colaborou com a estratégia de substituição de importações e com iniciativas de privatização, entre outras, conforme detalhado no capítulo três desta dissertação.

Os entrevistados informaram que recentemente, como forma de combater os impactos da crise sub-prime que emanou dos Estados Unidos e contaminou boa parte da economia mundial no ano de 2008, o banco vem expandindo seu orçamento de desembolso anual para valores nunca antes alcançados, superando a marca de R\$ 137 bilhões em 2009. A justificativa para essa expansão recorde, nas palavras de um dos Chefes de Departamento entrevistados, seria porque a citada crise “reduziu a demanda. Nesse ambiente, a lógica é manter a demanda agregada, o que tem uma lógica mais quantitativa ligada a esse desembolso”. Isto é, o BNDES contribuiu para manter a atividade econômica, injetando crédito nas empresas e estimulando investimentos. O mesmo executivo, por fim, complementa o raciocínio explicando que essa situação, em sua opinião, deve ser temporária, pois “numa condição mais estável, digamos assim, condições normais de temperatura e pressão, essa lógica de quantidade passa a não ter esse sentido. Você tem que priorizar mais ainda a qualidade do teu desembolso”.

Como consequência desse momento, onde o BNDES se viu convocado a resgatar a saúde da economia brasileira por meio de diversas modalidades de apoio financeiro, foi consenso entre os entrevistados que a instituição expandiu fortemente seu foco de atuação. “O banco está atuando praticamente em todos os setores da economia. O banco está atuando desde setor industrial, infra-estrutura, indústria de base, tanto em operação direta quanto operação indireta, pequena empresa, média empresa e grande empresa”, explicou um Chefe de Departamento pesquisado.

Isso indica que, embora compreendam que o amplo espectro de atuação a que o BNDES dedica-se no momento represente uma necessidade pontual, onde o banco cumpre papel importante de superação da crise e de já comprovado sucesso na manutenção da atividade econômica do Brasil (BNDES, 2010), os executivos também estão cientes que exercer esse papel teve e tem conseqüências no perfil das empresas que compõe sua carteira de clientes. Se houve época em que estes clientes basicamente atuavam na criação da infra-estrutura do país (Azevedo e Gorayeb, 2002), nos últimos anos esse contorno foi bem mais difícil de ser traçado. Já a visão de futuro estabelecida por parte dos entrevistados pode ser resumida nas palavras de um Chefe de Departamento: “A gente tem que ter clareza de qual é o nosso negócio. Então o papel do BNDES é o papel de ser o instrumento do governo federal no financiamento de longo prazo, e pra isso ele precisa ter prioridade”.

Na vanguarda desta visão, o recente planejamento estratégico do BNDES estabeleceu prioridades de negócio dentro do conceito que denominou como “temas transversais”, a saber: inovação, desenvolvimento local e regional e desenvolvimento socioambiental (BNDES, 2010). Estas prioridades já estão refletidas nas políticas operacionais da instituição por meio de taxas de juros e prazos diferenciados, o que, simplificando, “barateia” o produto para clientes e projetos dentro do perfil estabelecido. Da mesma maneira, isso foi feito para o segmento de micros e pequenas empresas, que também foram priorizadas no planejamento estratégico. A execução deste plano e o conseqüente crescimento da participação do banco no apoio a esses temas vêm sendo enfatizados e acompanhados de perto pela Alta Administração do BNDES (BNDES, 2010).

Ao colocar os relacionamentos de longo prazo como o principal objetivo a ser alcançado pelas empresas (Vavra, 1993), a teoria do Marketing de Relacionamento automaticamente insere esta demanda ao longo de todo o ciclo de relacionamento com o cliente. Assim, seja em sua comunicação, em sua proposta de valor ou na definição das iniciativas para conquistar novos clientes e manter os existentes, o BNDES deveria, segundo a teoria, levar em consideração e mirar seus esforços no perfil de cliente considerado adequado para construção de um relacionamento duradouro. De outra forma, entende-se que podem estar sendo desperdiçados esforços e recursos com empresas que o banco não conseguirá ou não gostaria de manter, o que, usualmente, significa prejuízo, dado que pode não

haver tempo para recuperação do valor que foi investido em sua conquista ou manutenção (Newell, 1997; Godson, 2009). Esta recomendação, porém, parece não ser aderente ao BNDES, uma vez que a missão da instituição não está focada na lucratividade, mas no investimento em projetos que suportem o desenvolvimento do país (BNDES, 2010). Assim, a criação de relacionamentos de longo prazo, com posterior desenvolvimento dos clientes e aumento das vendas junto a eles, não é o foco.

Em consonância com isso e com o conteúdo já comentado das entrevistas, esta pesquisa concluiu que o perfil de cliente do BNDES é mais uma decorrência da política industrial selecionada para cada momento histórico do que uma escolha estratégica da instituição no sentido de manter relacionamentos de longo prazo. Essa situação, de certa maneira, aproxima as práticas do banco ao paradigma do Marketing Transacional, onde o cliente não é o foco, mas uma consequência (Dixon e Blois, 1983, apud Grönroos, 1994). Sendo assim, o fato de que é por meio dos clientes que os projetos de desenvolvimento florescem e impactam a economia do país fica em segundo plano, como coadjuvante da definição de que tipos de projetos serão esses.

A criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo costuma ser destacada pela literatura do Marketing de Relacionamento como um instrumento de fortalecimento das empresas no sentido de aumento da rentabilidade e de bloqueio a eventuais ações da concorrência (Peppers e Rogers, 1997). No entanto, longevidade e “rotinização” dos relacionamentos também contribuem para a eficiência das organizações (Gummesson, 2005). Desta forma, pode-se entender que se o BNDES optasse por seguir a metodologia IDIP preconizada por Peppers e Rogers (1997), por exemplo, poderia utilizar as informações e conhecimento sobre seus clientes atuais para identificar o perfil daqueles que estabeleceram um relacionamento de longo prazo cujos frutos foram os mais positivos para consecução dos objetivos estratégicos do banco, sejam estes objetivos de rentabilidade interna ou de desenvolvimento do país. Esse conhecimento, se não suficiente, ao menos é base para definição do perfil de cliente desejado. Uma vez definido este perfil, as ações de comunicação, conquista e recepção de novos clientes deveriam ser moldadas para maximizar a possibilidade de entrada de empresas alinhadas a ele. Esta recomendação, porém, esbarra no caráter público do banco, que, conforme relatado nas entrevistas e devidamente explicitado na

discussão da temática “Burocracia e Conveniência para o Cliente”, precisa necessariamente praticar um filtro de entrada homogêneo para todos os postulantes a apoio financeiro. Considerando esse contexto, conclui-se que o conceito de “parceiros do desenvolvimento” poderia ser aplicado em uma instituição privada, mas não é adequado ao BNDES. Nas palavras de um Assessor Executivo: “Como a gente vai definir quem é melhor ou é pior? (...) Pra gente definir isso, pra gente fazer uma aposta, pra gente também é complicado como banco de desenvolvimento”.

Para encerrar a análise desta temática, é emblemático reproduzir as palavras proferidas pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso na ocasião da comemoração dos 50 anos do BNDES, que continuam servindo como referência para a instituição: “O esforço de modernização do Estado brasileiro tem sido um esforço de democratização, de combate ao clientelismo, ao corporativismo, à corrupção. Assim como em outras instituições, o critério de distribuição de recursos do BNDES não tem sido outro senão o critério da competência e dos interesses estratégicos do Brasil” (BNDES, 2010).

- ***Temática: Perfil do Cliente Não Desejado***

Embora, como exposto na temática anterior, o perfil do cliente alvo para relacionamentos de longo prazo não esteja diretamente definido e declarado, surgindo mais como uma consequência dos projetos selecionados para desenvolvimento do país, as políticas de atuação do BNDES estabelecem restrições claras para a seleção das empresas que receberão apoio financeiro (BNDES, 2010). Estas políticas derivam tanto de regras internas, que buscam preservar a instituição, quanto de obrigações externas estabelecidas pelo governo e por órgãos reguladores, como o próprio Banco Central do Brasil. Pode-se concluir, portanto, que o perfil do cliente do BNDES, na prática, também é pautado por estas restrições.

Dentre as restrições vigentes para contrair um empréstimo diretamente junto ao BNDES, as principais, na visão dos executivos pesquisados, estão relacionadas à avaliação quanto à capacidade da empresa requerente em arcar com as obrigações financeiras que pretende contratar junto ao banco, internamente denominadas restrições de crédito. Segundo um gerente pesquisado: “O crédito

vai ditar quem é que faz e quem não faz”. A justificativa foi bem consolidada por um dos Chefes de Departamento: “É um banco que trata com recursos públicos. Você não pode sair emprestando pra qualquer um sem avaliar o risco”.

Segundo os entrevistados, existem ainda outras políticas do banco que estabelecem limites claros para as atividades econômicas e tipos de cliente que podem receber apoio financeiro. “Armas, motéis, isso você não pode apoiar de jeito nenhum”, disse um dos Chefes de Departamento, citando exemplos de empresas que não podem ter operações no BNDES. Esses casos não são considerados relevantes para o desenvolvimento econômico e social do país, ficando, desta forma, excluídos do apoio do banco (BNDES, 2010).

As informações levantadas levam a concluir que o BNDES estabeleceu muito claramente restrições que tendem a afastar empresas com características indesejadas. Nesse ponto, portanto, trabalha de forma alinhada ao que é emanado da teoria do Marketing de Relacionamento (Peppers e Rogers, 1997). Todavia, resta questionar se a construção desse filtro foi efetivamente coerente com a referida doutrina.

Conforme já exposto, políticas e normas que regulam a atuação do BNDES, com especial destaque para as restrições de crédito, restringem o leque de empresas postulantes a financiamentos, teoricamente reduzindo a possibilidade da entrada de clientes que não iriam conseguir cumprir suas obrigações financeiras e assim estabelecer um relacionamento de longo prazo com o banco. Uma análise restrita à luz da teoria do Marketing de Relacionamento pode indicar que a iniciativa é positiva, porém não suficiente. Adicionalmente, conclui-se nesta análise, caberia um estudo das empresas que se tornaram clientes no passado, que cresceram com o apoio do BNDES e que hoje são clientes de grande porte e alto valor para o banco e para o próprio país, visando entender se estes também não teriam sido negados como clientes na vigência dos atuais impedimentos, uma vez que as restrições de crédito só tomaram maior relevância a partir dos anos 90. A análise de possível adaptação das regras poderia, talvez, abrir espaço para alavancar o desempenho do BNDES na criação de novos grandes players internacionais de capital brasileiro. Internamente, a instituição já começa a pensar nesse sentido, como exemplifica a recente criação de um modelo de análise de riscos que incorpora uma avaliação qualitativa dos postulantes a clientes e que,

assim, pretende refinar os filtros de entrada sem trazer prejuízo na qualidade da carteira de clientes (BNDES, 2010).

5.1.2.

Problemática: conquistar novos clientes

- *Temática: Processo de Conquista de Clientes*

Em relação às iniciativas para conquista de novos clientes, executivos relataram a existência de esforços no sentido de fomentar novos negócios junto a empresas que ainda não fazem parte de sua carteira. Nas palavras de um Assessor Executivo: “Hoje as áreas operacionais fazem fomento. A gente visita empresa, a gente vai a seminários, a gente vai a congressos, a gente divulga as linhas do banco”. Estes esforços, porém, segundo eles, não teriam um padrão entre as áreas e seriam, na maior parte, desprovidos de uma coordenação interna mais proativa. Um dos Chefes de Departamento, por exemplo, explicou que “você tem várias áreas que são responsáveis pelo fomento, até por conta da natureza, e aí essas coisas não estão articuladas”. E, como complementado por um Assessor Executivo: “Talvez o esforço hoje não seja coordenado, mas existe esforço sim de ficar trazendo empresa nova, projeto novo. Quer dizer: não é simplesmente sentar e esperar”. De uma forma geral, os profissionais entrevistados entendem que tais esforços de fomento dependem, em sua forma e frequência, da iniciativa dos gestores de cada área.

Na visão dos entrevistados, a ausência de um foco na atividade de conquista de novos clientes tão exacerbado quanto ocorre nos bancos comerciais está relacionada principalmente a dois fatores. O principal seria a dominância do BNDES no crédito brasileiro de baixo custo e longo prazo, principalmente nos altos volumes em que opera. Na quase ausência de instituições financeiras de mercado que ofereçam condições similares e que estejam dispostas a investir valores tão expressivos em um único projeto, ir ao BNDES por vezes pode ser a única opção das empresas. Essa opinião é consolidada nas palavras de um Chefe de Departamento: “O banco tem uma vantagem competitiva muito grande pelo fato de ter funding a longo prazo e barato. É natural que os clientes venham pra cá”. Com isso, conclui-se que esse primeiro fator está calcado nas condições únicas do produto oferecido pelo banco, que faz com que os clientes naturalmente

já busquem o BNDES sem necessariamente precisarem ser estimulados nesse sentido.

O segundo fator mencionado foi a excessiva carga de trabalho vigente no BNDES durante esse específico momento histórico. Os executivos relatam que para cumprir o já mencionado papel de manter a demanda agregada e atenuar os efeitos da crise sub-prime na economia brasileira, o banco vem batendo recordes tanto em termos de desembolso quanto em número de operações. Com tamanha quantidade de projetos na carteira e outro enorme número de clientes batendo na porta em busca de novos financiamentos, o tempo dos empregados já está absolutamente tomado e não é raro encontrar equipes inteiras trabalhando nos finais de semana. Um superintendente relatou a situação da seguinte forma: “A gente é uma organização que tá atuando cada vez mais no limite do stress (...) Tá difícil você pegar uma instituição, uma organização da forma que ela tá hoje e colocar assim: vamos fazer o diferente... vamos fazer além do que estamos fazendo”.

Os teóricos do Marketing de Relacionamento costumam dar grande destaque à mudança de foco de conquistar novos clientes, vigente nas organizações tradicionais, para fidelizar e desenvolver os clientes já existentes (Godson, 2009; Peppers, Rogers e Dorf, 1999; Vavra, 1993). No outro extremo, no entanto, não existe uma instrução que determine o virtual fechamento à entrada de novos clientes (Gronross, 1994). No limite, ao não buscar outras empresas, não é possível oxigenar o ciclo de vida do relacionamento, isto é, não teríamos novos clientes para transitar pela fase de conhecimento até finalmente desabrocharem (Godson, 2009). Analisando o já exposto conteúdo das entrevistas, o BNDES parece estar equilibrado entre essas posições. Conclui-se que isso acontece porque o banco está focado em apoiar bons projetos, independente dos clientes serem novos ou recorrentes.

O Marketing de Relacionamento é caracterizado pelo uso intensivo das informações obtidas sobre clientes e interações ao longo de todo o ciclo de relacionamento (Vavra, 1993). De acordo com a metodologia IDIP preconizada por Peppers e Rogers, (1997), saber que empresas o BNDES contactou, quais dessas se sensibilizaram com o contato e procuraram o banco para fazer negócios e, finalmente, quantas efetivamente tornaram-se clientes, é o acompanhamento necessário para alimentar o aprendizado e, assim, garantir maior eficiência nas

iniciativas de fomento. O Projeto AGIR, já descrito no capítulo três desta dissertação, vem atuando para estruturação do banco na direção destas orientações, redefinindo processos e preparando o arcabouço tecnológico que trará maior controle das ações para conquista de novos clientes (BNDES, 2010).

Por fim, seguem duas observações mencionadas pelos executivos do BNDES defendendo que a instituição estaria no caminho certo ao se estruturar para conduzir a conquista de novos clientes com cada vez mais eficiência e efetividade. Nas palavras de dois Chefes de Departamento entrevistados:

- “Esta é a discussão: quem sabe chegar na sua porta. Porque, na medida que você não tem um foco no seu cliente e que você não trabalha o seu cliente... o seu cliente é aquele que tem acesso a você!”.
- “Pela postura da administração nos últimos anos, enfim, até pelos rumos da economia que se antevê para os próximos 5 a 10 anos, não há a menor dúvida que a questão do fomento vai ser fundamental para o BNDES”.

- ***Temática: Comunicação da Oferta de Valor***

Em relação especificamente à comunicação do BNDES voltada para postulantes a novos clientes, incluindo as mensagens veiculadas na mídia tradicional, em meio eletrônico, em eventos ou simplesmente no atendimento aos contatos das empresas, a impressão geral dos executivos pesquisados é que esta comunicação vai bem. Conforme exposto por um Chefe de Departamento: “O banco melhorou bastante na parte de comunicação dos últimos anos, dizendo que o banco está aqui pra servir a sociedade, que o pequeno, médio, grande pode ter acesso, disponibilizando na internet uma série de informações sobre condições, taxas, forma de apoio, produto. Durante muito tempo o banco praticou uma comunicação muito passiva e no futuro essa comunicação passiva ela vai ter que ser deixada de lado. Hoje ela já começou a ser deixada de lado pra ser realmente uma comunicação ativa e ativa em termos de tudo, em termos de condições super favoráveis de crédito que o banco tem, mas também em relação aos seus procedimentos e práticas de negócio. E acho que você deixando isso claro pro cliente, ele não vai ter nenhuma surpresa ao chegar aqui”.

Embora os executivos defendam que tenha ocorrido significativa melhora ao longo dos últimos anos, parte desta comunicação aparentemente ainda pode absorver mais da ótica do cliente. As propagandas recentes do banco na TV são citadas como um dos melhores avanços recentes, ajudando a desmistificar e esclarecer o papel da instituição para toda a sociedade, inclusive para as empresas que podem vir a se tornar clientes. Por outro lado, as décadas em que o tema não foi priorizado ajudaram a disseminar crenças equivocadas, como, por exemplo, que seria necessário contratar um consultor para conseguir acesso ao BNDES, quando, na verdade, todas as instruções para pedir um financiamento são publicamente divulgadas. Na visão do mesmo Chefe de Departamento já citado: “A questão é que muitas vezes se acredita que é inacessível chegar ao banco, difícil chegar ao banco. (...) Só que esses obstáculos não são tão maiores do que qualquer outra instituição. O problema é que talvez não tivessem tão claros e hoje estão um pouco mais claros. E no futuro espero que seja mais claro ainda”.

A questão da melhoria ainda necessária é bem resumida por outro Chefe de Departamento: “O cliente não conhece a linguagem (do banco). Assim, é óbvio que tem de melhorar”.

De forma recorrente, os entrevistados comentaram que o BNDES ainda é visto no mercado como o banco das grandes empresas, até por, no passado, não ter feito esforços de comunicação com a sociedade tão relevantes quanto os que vem desenvolvendo nos últimos anos. Ilustrando isto, um Chefe de Departamento relatou o caso de um stand do BNDES em uma feira: os empresários ainda “não se sentem confortáveis em entrar porque eles são pessoas muitas vezes simples. Eles são muito pequenos, então acham que o BNDES não vai atender a demanda deles”. De fato, dependendo do caso, o médio empresário pode acabar sendo aconselhado a buscar um agente financeiro do BNDES ao invés de contratar uma operação diretamente com o banco, porém, existem linhas específicas em que ele, dependendo de seu setor de atuação, é justamente o alvo (BNDES, 2010). O mesmo Chefe de Departamento complementa: “As pessoas vêm a gente (e pensam) ‘Ah! É só pra grandes projetos!’”. Explicando a origem dessas dificuldades, outro Chefe de Departamento se expressou da seguinte forma: para “os grandes clientes é muito fácil. O grande cliente tem (...) um departamento estruturado que conhece o BNDES. (...) Mas, enfim, pro pequeno cliente, pras

pequenas empresas, pequenas e médias empresas, eu acho que é assim: o banco foi muito ruim de propaganda, de mídia. Está mudando...”.

De uma maneira geral, o Marketing de Relacionamento defende uma comunicação que perpassa todos os canais de relacionamento com um diálogo (e não discurso) unificado, que incorpore como objetivo um ou mais perfis de cliente alvo a serem atingidos e que utilize conhecimento a respeito da ótica desses alvos como fonte de customização da informação e dos canais a serem utilizados (Peppers, Rogers e Dorf, 1999). O conteúdo das entrevistas leva a crer que o BNDES vem melhorando seu desempenho neste tema, mas ainda com uma perspectiva que possui mais aderência aos preceitos do Marketing Transacional. Assim, as mensagens veiculadas são usualmente unidirecionais e uniformes, como tradicionalmente é a divulgação das empresas. A exceção ocorre justamente quando a comunicação demanda uma interação interpessoal, pois esta oportunidade permite dosar o discurso na medida do ouvinte, bem como estabelecer um diálogo ativo. Porém, outra semelhança com o Marketing Transacional está na ausência de um diálogo permeado e unificado ao longo de todos os canais, o que, para ser obtido em uma instituição com abrangência tão extensa quanto o BNDES, demanda forte investimento em apoio tecnológico (Lovelock e Wirtz, 2006). A perspectiva para os próximos anos é de uma significativa melhora nestes pontos, propiciada pelo uso das soluções que estão sendo implantadas no âmbito do Projeto AGIR (BNDES, 2010).

Vale ressaltar ainda que, ao menos segundo a teoria do Marketing de Relacionamento, a solução não está na simples expansão dos esforços de divulgação do BNDES. Os clientes e postulantes a clientes não desejam necessariamente maior quantidade de informação, mas sim melhor informação, customizada de acordo com suas necessidades individuais (Peppers, Rogers e Dorf, 1999).

5.2. Gerenciamento de consultas

Esta etapa incorpora as últimas interações da empresa postulante ao apoio financeiro antes de efetivamente tornar-se cliente (Stone, Woodcock e Machtynger, 2001). No caso do BNDES, estarão incluídas aqui as análises tanto do projeto a ser financiado quanto da empresa que o propõe, incluindo sua capacidade de efetivamente cumprir com as obrigações que serão contratadas (BNDES, 2010).

Especificamente sobre essa etapa, não foram identificadas problemáticas relevantes para análise no conteúdo das entrevistas com os executivos do BNDES. Isto não quer dizer que exista concordância entre as ações do banco e as práticas preconizadas pela Teoria do Marketing de Relacionamento, mas apenas que as entrevistas não apresentaram informações suficientes para que a etapa fosse abordada nesta dissertação de mestrado.

5.3. Boas-Vindas

Uma vez que projeto e empresa postulante foram aprovados, faz-se necessário reforçar a comunicação a fim de garantir que o novo cliente conheça e esteja seguro quanto aos próximos passos (Stone, Woodcock e Machtynger, 2001). É a preparação da empresa para o início do relacionamento com o BNDES, tentando aumentar a eficiência e a efetividade das interações vindouras, bem como evitar problemas futuros ao reforçar a comunicação das regras do jogo.

Durante a revisão das entrevistas com executivos do BNDES, também não conseguimos identificar problemáticas relacionadas especificamente a essa etapa.

5.4. Conhecimento

Nesta etapa, o BNDES e as empresas que finalmente tornaram-se clientes aceleram o aprendizado mútuo. Idealmente, este estágio é utilizado para refinar forma e conteúdo das interações futuras, de forma a torná-las progressivamente mais proveitosas. Nas palavras de Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p.23), este “é um período crucial, quando os dois lados trocam informações entre si”.

O diálogo com o cliente, incluindo a busca ativa por opiniões e o registro efetivo e organizado das informações recolhidas, está presente em todo o ciclo de vida do relacionamento. De fato, o diálogo, seja amplo ou limitado, é condição necessária sem a qual qualquer etapa do relacionamento dificilmente poderá ser conduzida. Não obstante, após identificarmos a problemática “Aprender com os Clientes” no conteúdo das entrevistas com executivos do BNDES, optou-se por sua alocação na Etapa Conhecimento desta pesquisa. Isto foi feito não apenas para fins de organização, mas porque a maior parte dos pontos levantados e comentários registrados está concretamente relacionada a essa etapa, cujo foco é justamente o processo de aprendizado.

Portanto, uma problemática e duas temáticas foram classificadas nessa etapa do ciclo de relacionamento com clientes, expostos nos itens a seguir.

5.4.1.

Problemática: aprender com os clientes

- *Temática: Processo de Aprendizado com Clientes*

Entre os entrevistados, foi consenso que o BNDES busca ativamente conhecer as opiniões de seus clientes. Eles relataram que isto é feito por meio de iniciativas variadas que permeiam os diversos canais e formas de interação com as empresas, como, por exemplo, nas atividades de acompanhamento de projetos e em eventos de discussão setorial promovidos pelo banco. Este processo, porém, ocorre de forma descentralizada e os registros das impressões colhidas não possuem um único repositório formal na instituição. Navegando na liberdade da ausência de um processo norteador, cada área do banco que interage com as empresas financiadas faz o registro de sugestões, reclamações e outros feedbacks, como e se desejar. Em alguns casos, este tipo de registro não é formalmente realizado, tornando-se apenas um ativo de conhecimento tácito na instituição e dificultando a criação de um repositório único para posteriores análises e aprendizado. A situação foi da seguinte forma descrita por um Chefe de Departamento consultado: “Não há uma prática consolidada, nem acordo verbal estabelecido para organizar as críticas ou sugestões que são caminhadas pelos principais clientes (...) pra tentar mapear e identificar oportunidades de melhoria e eventuais *gaps* que nós temos no comportamento. Há aí a vontade de cada um, quem ouve e traz, enfim, analisa e pensa a respeito daquilo que foi falado”.

A pesquisa revelou que as equipes do BNDES possuem amplo contato com os clientes, com interações que ocorrem desde a fase de análise das empresas postulantes e dos projetos propostos até o acompanhamento efetivo da aplicação dos financiamentos. Como registrado em entrevista com o mesmo Chefe de Departamento citado anteriormente, “as equipes do BNDES se deslocam não só pra analisar um projeto, mas também pra ouvir a empresa, pra discutir aspectos sociais, econômicos e culturais, o que é feito com uma boa frequência”. Considerando o já exposto, entende-se que o mapeamento das oportunidades de melhoria acontece e chega a ser utilizado, mas dentro de um contexto informal e de uma dinâmica mais relacionada às iniciativas dos gestores e profissionais envolvidos, usualmente sem uma perspectiva global que envolva a totalidade dos canais e departamentos do banco.

Em parte das entrevistas foi lembrada a existência da central de atendimento do BNDES e da ouvidoria, bem como a alta qualidade dos registros formais institucionalizados e dos relatórios produzidos por estes canais. Nas palavras de um Assessor Executivo: “Acho que melhorou sim, acho que o banco tem essa preocupação. Um exemplo é o desenvolvimento da Central de Atendimento e da Ouvidoria. São canais que as pessoas podem se comunicar com o banco”. Conclui-se, porém, que, embora essas estruturas representem boas práticas e cumpram com eficiência sua missão, tendo sido inclusive elogiadas pelos entrevistados, suas atividades não se contrapõem ao fato de inexistir um processo formal e mais abrangente para registro integral das opiniões dos clientes, uma vez que estes canais não fazem parte da interação regular com as empresas financiadas, constituindo-se mais como um recurso adicional que o cliente dispõe para se fazer ouvir. Além de serem apenas passivos em seus registros, não estão presentes ao longo do processo de negócio, onde ocorre a maior parte das interações.

Com base no exposto, conclui-se que a dinâmica de aprendizado com os clientes no BNDES, no sentido de não estar alçada ao coração do negócio e garantida em cada interação, mostra alguma proximidade com o paradigma do Marketing Transacional, onde o cliente é visto majoritariamente como consumidor dos produtos e serviços que emanam do fornecedor (Dixon e Blois, 1983, apud Grönroos, 1994). Por outro lado, é fato que a interação direta e constante das equipes do banco com as empresas financiadas ocorre e permite

esse aprendizado, inclusive com exemplos tendo sido citados ao longo das entrevistas. Assim, embora o diálogo com o cliente não tenha um padrão institucionalizado e referendado na estratégia do BNDES, é parte integrante e essencial do dia a dia dos profissionais. O hiato maior em relação à Teoria do Marketing de Relacionamento, portanto, parece estar justamente na organização dessa prática, garantindo que as informações não se percam e, principalmente, que sejam obrigatória e constantemente vasculhadas na busca incansável pela melhoria contínua do relacionamento (Vavra, 1993).

O paradigma do Marketing de Relacionamento está fortemente calcado no diálogo (Newell, 1997). Utilizando a proposta do marketing adaptativo de McKenna (1991) para analisar as atuais práticas de condução do diálogo no BNDES já expostas, conclui-se que as mesmas não estão de todo alinhadas com o que o autor denominou “sentir”, isto é, utilizar-se ativamente da totalidade dos canais de interação com os clientes para capturar suas opiniões e desejos, criando um entendimento institucional que se aproxime do mais completo possível. Sem que esse processo seja conduzido em sua plenitude, as demais pontas do marketing adaptativo ficam soltas, dado que não terão acesso à integridade das informações que o aprendizado pode trazer e, assim, fica prejudicada a criação de estratégias e práticas que maximizem o cumprimento dos anseios dos clientes.

Segundo Peppers, Rogers e Dorf (1999), o principal objetivo das interações é justamente o aprendizado e, para isto, todos os canais de relacionamento precisam estar adequadamente estruturados, ou perdem-se as oportunidades de aprender. Estabelecer o que eles chamam de um Relacionamento de Aprendizado é fundamental para conseguir tornar os clientes mais fiéis e mais lucrativos, devendo isto, na visão dos autores, ser iniciado junto aos melhores clientes da empresa, ou seja, onde estão as maiores oportunidades. Como consequência de cada interação com aprendizado, a empresa vai se tornando cada vez melhor em atender aos interesses do cliente, atingindo, por fim, um estágio último onde a concorrência terá grandes dificuldades em superar sua oferta de valor, mesmo quando oferece melhores preços. No caso do BNDES, o já discutido conteúdo das entrevistas leva a crer que esta pode ser uma oportunidade da instituição tornar-se mais eficiente na criação de desenvolvimento por meio da melhoria contínua do relacionamento com seus clientes.

Em relação ainda ao registro das opiniões de clientes, Vavra (1993), em seu pós-marketing, ressalta a importância de monitorar a satisfação dos mesmos, acompanhando desde as expectativas pré-negócio até os sentimentos gerados após sua conclusão. Já Levitt (1983) e Godson (2009) destacam, dentro desse monitoramento, a importância de conhecer as queixas dos clientes. Para Peppers & Rogers (19xx), inclusive, os feedbacks dos clientes são tão importantes que estes deveriam receber pagamentos por oferecê-los. Conforme previamente discutido, O BNDES, porém, ainda não é capaz de obter, ao menos de forma completa, a totalidade das visões supramencionadas, dada a inexistência de processos e estruturas de registro que congreguem todos os canais de relacionamento. Este tema, por outro lado, também está contemplado pelo Projeto AGIR (BNDES, 2010), de forma que, nos próximos anos, as práticas do banco tendem a se aproximar cada vez mais das recomendações do Marketing de Relacionamento.

- ***Temática: Processo de Criação de Produtos***

Especificamente em relação à criação de novos produtos e serviços, os entrevistados informaram que a inserção do cliente neste processo ocorre usualmente, mas não é uma prática padronizada no BNDES. Um dos Chefes de Departamento entrevistados relatou que “alguns seguem o que seria o ideal, que é conversar, ouvir, fórum, pesquisa, especialistas que são trazidos pra conversar sobre o tema. Outros não, vão mais na intuição, na vontade”. Com isto, a decisão de ouvir a opinião das empresas durante a formatação de um novo produto depende dos profissionais que estão envolvidos no projeto, o que, na prática, significa que acontece na maioria dos casos, mas não em todos.

Nesta temática, portanto, identificou-se que as práticas do BNDES não são plenamente aderentes ao que é preconizado pelos pensadores do Marketing de Relacionamento, uma vez que nem todos os produtos são concebidos já incorporados da ótica do cliente. Conforme exposto por Newell (1997), entende-se que o cliente não pode mais estar alienado do processo de criação de produtos, sob pena de desperdício de recursos na criação de itens inadequados e que podem, inclusive, impactar negativamente a competitividade da empresa. Extrapolando este pensamento para o BNDES, é possível inferir que não consultar os clientes na criação dos produtos pode reduzir sua eficácia em servir de instrumento para o

desenvolvimento do país. Assim, urge, à luz da teoria, promover a participação formal dos clientes na criação de todos os produtos, sem exceção. Os idealizadores do Projeto AGIR, cientes desse desafio, já definiram um processo futuro de criação de novos produtos que incorpora a atividade de consulta aos clientes (BNDES, 2010). Este processo está sendo implantado nos novos sistemas tecnológicos do banco, garantindo assim sua total aderência às recomendações do Marketing de Relacionamento para os próximos anos.

5.5. Desenvolvimento do cliente

Quando o relacionamento já está sendo administrado com segurança e o aprendizado está avançado, a prioridade passa a ser desenvolver o cliente, aumentando a quantidade relativa de negócios com ele. Alguns, porém, jamais chegarão até esta etapa, o que reforça a importância de selecionar corretamente o perfil das empresas a serem conquistadas e conduzir o aprendizado da forma mais eficaz possível (Stone, Woodcock e Machtynger, 2001). Essas práticas tendem a maximizar a quantidade de clientes com os quais poderão ser obtidos relacionamentos proveitosos e de longo prazo, até que, como ponto ideal, estes clientes enfim possam ser considerados fiéis.

Com base nas entrevistas, identificamos duas problemáticas e quatro temáticas relativas a essa etapa do ciclo de relacionamento.

5.5.1. Problemática: desenvolver clientes

- ***Temática: Fidelidade***

Os executivos pesquisados indicaram a existência de clientes que adquirem apoio financeiro recorrentemente junto ao BNDES. De forma bastante homogênea, os entrevistados concordaram que o relacionamento de longo prazo entre estas empresas e o banco trouxe benefícios inestimáveis para ambas as partes, assim como para a própria economia do país, que, impactada pelos grandes projetos, se expandiu, diversificou, estruturou e modernizou.

Abaixo, apresentamos os principais benefícios que o já citado relacionamento teria trazido para cada um dos envolvidos, incluindo comentários dos entrevistados:

Benefícios para o BNDES

- Crescimento. Segundo um Assessor Executivo, sem seus clientes históricos, o BNDES "não seria o que ele é. Ele seria um banco menor."
- Redução do risco e aumento do retorno financeiro. Na visão de um Chefe de Departamento pesquisado: "Ajuda também o retorno, ajuda na questão de definição ou na melhor definição, na melhor visão, do retorno financeiro da operação. Com isso o BNDES corre menor risco, aumenta o seu retorno e pode diminuir sua margem e emprestar pra outros. Eu acho que o desenvolvimento das empresas ajudou também o crescimento do BNDES".
- Aumento de sua relevância para a economia do país. Nas palavras de um Chefe de Departamento: "O banco também não teria essa importância na economia se esses clientes também não nos procurassem, não fossem clientes do banco".

Benefícios para os clientes recorrentes

- Crescimento. Conforme destacado por um Chefe de Departamento: "O banco criou o capitalismo brasileiro". Outro Chefe de Departamento resumiu bem esse benefício no seguinte trecho de sua entrevista: "Eu acho que as empresas não seriam o que elas são hoje se não tivessem tido o apoio que o governo deu quando concebeu isso aqui (o BNDES). Eu acho, assim, foi fundamental". E por fim, nas palavras de mais um Chefe de Departamento: "Esses projetos permitiram que seus negócios da empresa pudessem se tornar viáveis, principalmente esses grupos que trabalham com grandes obras de infra-estrutura. (...) Muitos seriam grupos menores, outros talvez pudessem ter sido incorporados por empresas maiores ou estrangeiras".

- Estabilidade e redução do risco. Segundo um Chefe de Departamento, esses clientes seriam “menores com certeza. O banco foi um mecanismo de funding de longo prazo. A economia brasileira é muito instável, até pelo próprio subdesenvolvimento e pela própria instabilidade ligada à inflação, etc. O banco com certeza foi uma fonte de estabilização pra eles”. A importância desse benefício é destacada na literatura por pesquisadores do Marketing de Relacionamento, como Godson (2009, p.48): “Redução de risco é uma das coisas mais valiosas que um relacionamento pode trazer para o cliente e é possivelmente uma das mais antigas formas de marketing”.

Benefícios para o país

- Desenvolvimento. Na opinião de um dos Chefes de Departamento pesquisados: “A gente teve um papel fundamental. O papel do banco se confunde com o papel do Brasil, de desenvolvimento do país”. A visão é enriquecida pela alegoria apresentada por um Gerente: “Se discute muito que a Argentina não é um Brasil porque o Brasil tem o BNDES. Isso é muito falado lá na Argentina e acredito que é plena verdade”.

Visando examinar mais profundamente o relacionamento continuado entre o BNDES e seus clientes recorrentes, os executivos do banco foram questionados quanto aos principais motivadores para que, em sua opinião, esta dinâmica tivesse se mantido ao longo das últimas décadas. O fator que mais contribuiu para a continuidade do relacionamento, na opinião dos executivos pesquisados, foi a já citada escassez de competidores no mercado que ofereçam crédito de longo prazo em volumes e custos comparáveis aos do BNDES, deixando aos clientes pouca ou nenhuma outra opção na busca por apoio financeiro aos projetos. A inexistência de outras fontes de crédito viáveis que não o BNDES foi assim relatada por um Superintendente: “O Brasil não tem um mercado de oferta de crédito de longo prazo, né? Seja no custo ou seja no prazo que o BNDES toma (...) e com o volume de recursos que o BNDES dispõe. Tem três elementos: tem o preço que é a taxa de juros, tem o prazo e tem o volume. Quer dizer, são poucas instituições que topam correr um risco de colocar 600 (milhões), 700, 800, 1 bilhão de reais numa única tacada numa empresa”.

O relacionamento continuado com os clientes, no entanto, parece não garantir sua fidelidade nos anos vindouros. Segundo a avaliação da maioria dos entrevistados, caso no futuro surjam no mercado outras instituições que ofereçam financiamentos com condições e volumes compatíveis aos ofertados pelo BNDES, pode sim ocorrer a perda parcial de clientes. Eles entendem que, embora uma parte das empresas possa optar por manter-se fiel, outros podem ser seduzidos por condições melhores ou mesmo por processos simplificados que garantam a liberação mais ágil dos valores solicitados. E mesmo as empresas que permanecerem como clientes do BNDES podem acabar por contrair outros financiamentos junto às novas instituições concorrentes, com objetivos diversos, como, por exemplo, diversificar as fontes de recursos, iniciar relacionamentos com essas novas instituições ou buscar condições específicas para um determinado tipo de investimento. Um dos Assessores, por exemplo, disse: “Eu acho que elas (as empresas) não iriam abandonar o banco no todo, mas iam diversificar a obtenção de recursos delas, a captação delas”. De fato, isso já acontece com grandes grupos que tem acesso a outras fontes de *funding*.

Ainda sobre o tema fidelidade, foi comum os entrevistados fazerem referência ao período pré-crise do sub-prime, quando, especificamente em 2008, as taxas de juros de mercado vinham em um processo de queda contínua e as empresas brasileiras passavam a encontrar boas condições de financiamento junto a outras instituições que não o BNDES. Segundo o depoimento de um Superintendente, “O mercado melhorou muito em 2006, 2007. (...) Começou a diminuir o fluxo de (cita alguns grandes clientes do BNDES), que iam ao mercado pela rapidez com que eles fazem operação. (...) Quando o mercado ficou muito líquido, os bancos começaram a encharcar de dinheiro os grandes clientes, sem necessidade de elaboração de projeto. (...) A gente começou a ver que ficou na exigência (de análise de projetos) sozinho”. A visão é bem complementada por um dos Chefes de Departamento pesquisados: “Alguns grupos chegaram a adotar uma postura que é do tipo: olha, eu sou tão grande e sou tão bem reconhecido internacionalmente que ou o banco me oferece algo melhor do que ofereceu ou eu consigo *funding* tão bom quanto ou melhor em outro lugar, porque eu não preciso mais do BNDES. (...) E aí esses mesmos grupos que tinham uma enorme facilidade de acessar mercados internacionais e outras instituições de *funding*, inclusive com bancos brasileiros, que estavam montando estrutura diferenciada

para esses grupos pelo excelente risco que eles ofereciam, voltaram a bater na nossa porta e se comportaram exatamente como há 20, 30 anos atrás, falando: ‘BNDES precisamos muito de você. Você é nossa salvação. Só o BNDES pode segurar a economia’”.

Questionados quanto à dinâmica de confiança e comprometimento entre o BNDES e seus clientes, fator extremamente relevante para a construção da fidelidade (Morgan e Hunt, 1995), os entrevistados, em geral, apresentaram um panorama bastante positivo. Embora novos clientes possam iniciar o relacionamento com certa desconfiança, usualmente relacionada à corrupção que aflige diversas esferas de governo, essa costuma se desfazer paulatinamente ao ser confrontada com a seriedade e ética com que transcorrem as interações com o banco. Os clientes do BNDES, segundo os entrevistados, confiam na instituição e na capacidade de seu corpo técnico. Da mesma maneira, mostram-se comprometidos, até porque muitas vezes dependem dos financiamentos do banco e, portanto, procuram dedicar-se com afinco para que todas as demandas do BNDES sejam atendidas o mais prontamente possível. Conforme descrito por um Chefe de Departamento: “Eles (os clientes) se dispõem a vir ao banco pra conversar, discutir, apresentar os programas de investimento, a emitir opiniões e receber também as equipes do BNDES, que muitas vezes se deslocam não só pra analisar um projeto, mas também pra ouvir a empresa, pra discutir aspectos sociais, econômicos e culturais, o que é feito com uma boa frequência. Isso, na verdade, cria esse laço de confiança que é importante pro bom negócio”.

No tocante à confiança do BNDES nos clientes com os quais já possui um relacionamento, a maioria dos entrevistados apresentou uma visão positiva, outros, porém, se mostraram mais reticentes. Exemplos de presença e ausência de confiança foram apresentados. Nas palavras de um Assessor Executivo: “Você conhece a empresa. Você sabe o caminho que ela tá seguindo”. Já na descrição de um Superintendente: “A gente confia desconfiando”. No cômputo geral, foi relatado que a confiança é essencial em qualquer atividade bancária, pois não se investe ou se empresta dinheiro a quem não se confia, mas que, por outro lado, o BNDES busca se resguardar com diversas exigências contratuais. Como mencionado na citação do Assessor, o histórico do relacionamento ajuda a construir a confiança do BNDES nas empresas. Já em termos do comprometimento do BNDES com os projetos e, por consequência, com seus

clientes, a impressão unânime é positiva. Quando acreditam no valor da operação financeira para os objetivos de desenvolvimento que são missão do banco, os empregados dedicam-se com afinco. Como definido por um Assessor Executivo: “A equipe que analisa a operação cria um vínculo e vai querer saber como isso vai funcionar (os resultados do investimento)”. Ou seja, o sucesso dos projetos é o sucesso do BNDES.

Segundo a teoria do Marketing de Relacionamento, um dos principais objetivos de qualquer organização deve ser o desenvolvimento da fidelidade de seus clientes (Vavra, 1993). Sob a premissa de um ambiente que se torna cada vez mais competitivo, as empresas precisam passar a priorizar os clientes que já fazem parte de sua carteira, procurando aumentar sua participação nos negócios dos mesmos e, assim, crescer mesmo frente à dificuldade de conquistar novos consumidores (Godson, 2009). O que se pode observar com base nas entrevistas é que, de fato, o BNDES possui empresas que recorrentemente estão fazendo negócios com o banco. Resta analisar se, independente da opinião dos executivos pesquisados, estas empresas são ou não clientes fiéis. Segundo Godson (2009), a compra recorrente pode ocorrer por outros motivos que não a fidelidade, tais como a falta de opções de produtos similares ou a ignorância de que estes existam. O autor lembra ainda que Little e Marandi (2003) definiram fidelidade como um conceito que vai além da compra recorrente, sendo mais bem expresso pelo comprometimento baseado na livre escolha.

Como já foi visto, as características singulares do produto ofertado pelo BNDES, que praticamente não encontra similares na maioria dos financiamentos oferecidos pelos bancos comerciais, foram identificadas pelos entrevistados como os principais fatores para que clientes voltem recorrentemente ao banco. Questionados especificamente sobre o assunto, porém, os executivos pesquisados observaram que os clientes de maior porte e menor risco não dependem exclusivamente do crédito do BNDES, tendo acesso a outras fontes como financiamentos internacionais ou mesmo aos chamados IPOs (captação de recursos por meio da emissão e venda de ações). Para estes clientes, o BNDES funcionaria mais como uma importante fonte de diversificação de *funding* do que como única opção de financiamento, sendo sua utilização definida estrategicamente, considerando também a natureza do projeto a ser executado. Nas palavras de um Chefe de Departamento: “As empresas melhores, mais

estruturadas, com um *rating* bom, elas tem condições de captar no exterior e é mais barato. (...) Elas vem ao BNDES pra formar *funding*, porque é perigoso concentrar o risco em poucas fontes de crédito”. Diante deste fato, pode-se entender que a fidelidade exclusiva ao BNDES tende a decorrer da inexistência de acesso a outras opções de financiamento. Quando essa condição não está presente, os clientes dedicam-se a manter o relacionamento vivo, mas não apresentam um comportamento de real fidelidade por motivos como interesse na diversificação das fontes de financiamento ou na busca circunstancial de melhores condições.

Considerando o já exposto, resta entender porque clientes que possuem opções de financiamento variadas continuam mantendo o BNDES como uma de suas principais opções. Neste sentido, é importante observar as já comentadas informações que os entrevistados apresentaram a respeito da confiança dos clientes no banco. Diversos pensadores, como Gummesson (2005) e, principalmente, Morgan e Hunt (1995), destacam o papel da confiança para o sucesso dos relacionamentos de longo prazo. Entendida por esses últimos como a certeza de que o parceiro irá agir da forma esperada, de acordo com os valores que sempre demonstrou e sem intenções de agir contra o relacionamento, seu complemento é o comprometimento, fator que os entrevistados também analisaram de forma positiva no tocante às interações do BNDES com seus clientes, conforme já exposto anteriormente na análise desta temática.

Embora em um primeiro momento o relacionamento do BNDES com seus clientes possa ser visto como uma relação estritamente comercial, onde as empresas não hesitariam em trocar de fornecedor ao primeiro sinal de melhores condições de financiamento, esta impressão, considerando as informações colhidas, parece ser falsa. As características de confiança e comprometimento presentes na relação são, conclui-se, a explicação pela qual, mesmo em empresas para as quais existem outras opções de fontes de apoio, o relacionamento com o BNDES tende a não ser interrompido. Se o banco não necessariamente age de forma continuada para oferecer aos clientes tudo que eles desejam, ao menos esses clientes parecem acreditar que o BNDES, respeitando suas normas internas e os interesses de desenvolvimento do Brasil, continuará oferecendo crédito acessível mesmo quando outros bancos não puderem ou não desejarem. O papel que o BNDES exerceu no resgate da economia nacional durante a crise do sub-prime em 2008 possivelmente pode ter reforçado esta crença e a confiança na instituição.

Observando a ladeira da lealdade proposta por Christopher (1991, apud Godson, 2009), não foi possível utilizar as informações coletadas durante as entrevistas para posicionar o perfil do cliente recorrente do BNDES em uma única classificação. Os comentários dos executivos pesquisados não apresentaram consenso suficiente para a realização deste posicionamento, mas, de forma geral, permitem restringir a classificação no intervalo entre “cliente”, aquele que faz negócios regularmente com o fornecedor mesmo tendo uma atitude neutra ou negativa em relação a ele, e “defensor”, que está envolvido a ponto de colaborar ativamente na sua promoção para outros. Assim, embora o BNDES pareça não ter subido seus clientes para o último estágio da ladeira, onde estes se tornam verdadeiros parceiros e desenvolvem projetos inteiramente em conjunto, o banco já atua em degraus nos quais, segundo Godson (2009), o marketing possui uma característica mais relacional do que transacional.

Se por ventura um dia fossem instituídas no BNDES ações proativas para aumento da fidelidade dos clientes na tentativa de fazê-los subirem os degraus da ladeira de lealdade, a literatura indica ser importante traçar alvos específicos, uma vez que nem todos os clientes são responsivos ou adequados para este fim (Reichheld e Sasser, 1990). Assim, poderia ser recomendada a classificação de valor real e valor potencial proposta por Peppers e Rogers (1997), no intuito de identificar os clientes-alvo que, em última instância, poderiam até vir a tornarem-se parceiros da instituição. Esta classificação, porém, ao invés de considerar o valor financeiro dos clientes para o negócio, como usualmente sugerido pelos pensadores, no caso do BNDES idealmente deveria focar também seu valor para o desenvolvimento do país, permitindo identificar as parcerias mais adequadas para maximizar o progresso econômico e social do Brasil. Esta opção, no entanto, como já discutido na temática “Perfil do Cliente Desejado”, tende a não ser adequada para um banco público, devendo permanecer, portanto, no campo das suposições. Ao BNDES interessa apoiar projetos que promovam o desenvolvimento, o que não necessariamente passa pelo aumento da fidelidade dos clientes.

- ***Temática: Crosseling e Upselling***

Quanto aos esforços para aumento da participação do BNDES nos financiamentos totais contratados por seus clientes, isto é, o fomento de novas operações junto a empresas que já fazem parte da carteira, as entrevistas revelaram que, da mesma forma que já descrito para a conquista de novos clientes, não existe um processo padronizado ou um enfoque institucional sobre o tema. Porém, isto não se traduz em um impeditivo para que o processo transcorra usualmente. Assim como na busca de novos clientes, todavia, a iniciativa depende de cada área de negócio. A forma como isso ocorre, foi da seguinte forma descrita por um Chefe de Departamento: “No acompanhamento de operações, quando você tem que ir ao cliente pra fazer uma série de verificações de se o que está sendo proposto no contrato fechado tá sendo cumprido. (...) E isso aí acaba trazendo e estreitando um relacionamento com o cliente que acaba servindo, como essa visita, pra prospecção de outros financiamentos”. No entanto, como narrado por um Superintendente, “não tem uma política ativa de relacionamento. A gente não tem uma política de ficar visitando o cliente, cobrar que sejam feitas tantos números de visitas e tal”.

A prática do BNDES de fomentar negócios com clientes que já fazem parte de sua carteira está alinhada com as prerrogativas que emanam do Marketing de Relacionamento (Vavra, 1993). Como defendido por Baron (1997), a melhor fonte de novos negócios pode estar na própria instituição, com aqueles clientes já conhecidos. Em relação à teoria, parece apenas faltar um melhor controle do processo para, em última instância, acompanhar e tentar maximizar, empresa por empresa, o conceito de participação no cliente preconizado por Peppers, Rogers e Dorf (1999). A oportunidade de implantação dessa prática ocorrerá como consequência da conclusão do Projeto AGIR, onde está prevista a captura de informações ao longo do processo de fomento e sua disponibilização para análise e acompanhamento por meio de ferramentas de inteligência de negócio (BNDES, 2010). O objetivo final, no entanto, tende a não ter como foco o aumento da participação no cliente com uma visão exclusiva em rentabilidade, mas sim como radar de oportunidades para fomentar o desenvolvimento do país.

5.5.2.

Problemática: personalizar produtos e interações

- *Temática: Apoio Financeiro Personalizado*

Segundo os executivos pesquisados, os produtos do BNDES, bem como programas e linhas de financiamento, possuem regras que contêm faixas de spread, prazo e valores variáveis de acordo com o tipo de projeto ou cliente (BNDES, 2010). Ou seja, o conceito de customização em massa já está inserido no desenho dos produtos, o que é fundamental para o negócio, considerando as especificidades que são inerentes a investimentos dessa natureza. Em casos extremos, quando identifica e precisa viabilizar um projeto muito relevante para o Brasil, o BNDES pode, inclusive, criar um novo produto ou alterar um existente a fim de gerar maior adequação. Nas palavras de um Superintendente: “Eu acho que isso não é um problema no banco”.

Com base nisso, conclui-se que o modelo de personalização de produtos vigente no BNDES é aderente às práticas preconizadas pela teoria do Marketing de Relacionamento. Este modelo permite que o cliente do banco interaja na especificação do produto, conforme sugerido por Newell (1997) e Peppers e Rogers (1997), adaptando-o diretamente às especificidades de seu projeto. O apoio durante a utilização, aludido por Peppers, Rogers e Dorf (1999), também é uma realidade, pois, o acompanhamento pelo banco não se resume a uma simples auditoria da execução do projeto. Segundo um Chefe de Departamento entrevistado, “o acompanhamento é proativo, buscando antecipar dificuldades e inadequações”. A personalização e apoio na utilização, segundo os pensadores, aumentam a conveniência ao cliente e ajudam na construção de uma significativa vantagem competitiva para a instituição (Peppers, Rogers e Dorf, 1999).

- **Temática: Processo de Negócio Personalizado**

Apresentamos a seguir uma breve descrição das principais iniciativas do BNDES no tocante a conduzir seus processos de negócio de forma adaptada ao cliente, conforme identificado nas entrevistas com executivos do banco e no material que foi consultado.

- Operações indiretas, usualmente definidas por envolverem valores menores, são conduzidas por intermédio de outros bancos, denominados internamente como agentes financeiros (BNDES, 2010). Muito embora o filtro esteja mais relacionado ao porte da operação, isso na maioria das vezes funciona como uma *proxy* para o porte do cliente, fazendo com que, a exceção de alguns tipos de projeto em que o BNDES estrategicamente opta por atuar diretamente, empresas de pequeno e médio porte tenham esse tipo de tratamento. Além disso, as operações indiretas podem ser feitas com empresas que não seriam aceitas pelas restrições de crédito do BNDES, mas que, por serem clientes e terem a estrutura financeira conhecida pelo banco intermediário, acabam ocorrendo, com esse agente financeiro assumindo o risco da operação. Desta forma, conclui-se, além do valor e tipo da operação, o risco do cliente também é fator determinante para encaminhamento aos intermediários.
- Nas operações diretas, as versões mais recentes das políticas operacionais do BNDES definem procedimentos diferenciados para empresas de acordo com seu porte, risco e histórico de relacionamento com o banco (BNDES, 2010). Assim, por exemplo, clientes que já passaram com sucesso por diversas avaliações de risco não precisam necessariamente ser submetidos novamente aos mesmos procedimentos que realizaram, digamos, no trimestre anterior, podendo trilhar um caminho mais simplificado e objetivo na obtenção de novo financiamento. A motivação para este tipo de diferenciação foi assim descrita por um Gerente: “Como é que uma (cita uma grande empresa, cliente do BNDES e com saúde financeira reconhecida em todo o mercado), grande, boa, forte, que sempre teve no BNDES, há vinte anos quase, risco de crédito que é o melhor do país, (...) como é que cada projeto que chegava, que eu acabei de analisar, ver como é, demorava mais de seis meses?”.

- As operações diretas, desde a análise até o acompanhamento, são conduzidas por profissionais do BNDES que interagem com o pessoal do cliente. Com isso, estará sempre inserido um sutil contexto de personalização do relacionamento com a empresa, consequência das experiências pessoais acumuladas. Clientes que já cometeram falhas com o BNDES, como atrasos em envios de documentos essenciais, por exemplo, acabam sendo tratados com mais atenção, mesmo que inconscientemente. Na opinião de um Chefe de Departamento: “As empresas tem peculiaridade e características próprias, assim como o banco tem as suas. Quanto mais tempo de relacionamento mais fácil você consegue identificar essas características e também de maneira mais rápida e mais eficiente as análises são feitas”.

Observando as citadas iniciativas do BNDES para customização de suas interações de acordo com o perfil do cliente, concluiu-se que elas caminham no sentido apontado pela teoria do Marketing de Relacionamento. A proposta de “Marketing One-to-One” de Peppers, Rogers e Dorf (1999, p.1) tem em seu núcleo justamente a filosofia de “tratar clientes diferentes de forma diferente”, pois o tratamento pasteurizado, ao desconsiderar peculiaridades importantes de cada empresa, termina criando e acumulando insatisfações que poderiam ser evitadas. Na visão dos pensadores, se existe um perfil de cliente que a instituição deseja manter mais que outros, a lógica é que estas empresas recebam mais conveniência. Esta visão é corroborada por Newell (1997), que frisa a importância de definir uma estratégia de interação diferenciada para os melhores clientes, e caminha na direção contrária do marketing transacional, onde “nenhuma distinção é feita entre clientes recorrentes e novas transações” (Godson, 2009, p.15).

Por outro lado, é importante observar que a customização do processo de negócio por cliente aplicada no BNDES aparentemente não tem por foco a construção de relacionamentos de longo prazo. Em geral, os casos já discutidos nessa temática oferecem destaque para os ganhos de eficiência que trazem, bem como para seus impactos positivos na missão de desenvolvimento do país. Assim, a modalidade de operações indiretas, por exemplo, oferece a capilaridade que o banco não é capaz de atingir atuando sozinho, bem como amplia o leque de empresas capazes de contrair financiamentos.

5.6. Problemas de gestão

Problemas podem acontecer em qualquer relacionamento. Nesta etapa, eles são identificados e tratados visando que a dinâmica retorne ao processo normal e, assim, continue trazendo retornos positivos para ambas as partes. O insucesso em conduzir esta etapa significa, muitas vezes, a perda do cliente (Stone, Woodcock e Machtynger, 2001).

As entrevistas indicam que, no BNDES, os problemas de clientes não possuem um tratamento corporativo, salvo nos casos encaminhados pelos canais com este perfil, cujo exemplo clássico é a já citada ouvidoria. Usualmente, os problemas do dia a dia de clientes são tratados diretamente pelas áreas de negócio do banco, que são justamente as gestoras das operações financeiras. Após análise, consideramos que as entrevistas não apresentaram aprofundamento suficiente no tocante a esta etapa para que fossem levantadas e discutidas quaisquer problemáticas nessa dissertação.

5.7. Reconquista

Após a conclusão de um projeto, muitos clientes podem optar por não voltar a fazer negócios com o BNDES. Segundo as entrevistas, isso pode ocorrer tanto por ausência de novos projetos quanto por escolha de outras fontes de *funding*, isto é, por ação da concorrência. Para aqueles clientes com o perfil alvo, o banco poderia desenvolver ações de reconquista, fomentando novas operações junto a eles e, assim, retornando essas empresas a sua carteira de negócios (Stone, Woodcock e Machtynger, 2001).

As entrevistas revelaram uma problemática e duas temáticas relacionadas a essa etapa.

5.7.1.

Problemática: recuperar clientes perdidos

- *Temática: Acompanhamento da Perda de Clientes*

É consenso entre os entrevistados que o BNDES não faz acompanhamento ativo e institucional sobre quais clientes pararam de operar com o banco. Os gestores das áreas de negócio, porém, saberão dizer se um cliente importante de sua própria carteira não vem mais realizando operações, mas a maior parte deles não monitora isso em periodicidades e formatos estruturados. Este fato foi assim resumido por um Superintendente pesquisado: “Não tem um processo pra se preocupar com isso. É bem possível que se alguns clientes importantes pararem de fazer negócio com a gente (...), pode ser que eu me preocupe, mas se de repente outros entrarem eu nem percebo direito”. Conclui-se que é possível obter a informação, mas ela não está automatizada ou é acompanhada periodicamente.

Dentre as atividades para implantação do pós-marketing proposto por Vavra (1993), estão a identificação e a recuperação de clientes perdidos. Uma vez que, segundo o próprio Vavra, o Marketing de Relacionamento desloca o foco das empresas da conquista para a retenção de clientes, o monitoramento da perda de clientes não é nada menos que fundamental.

Baron (1997) estima que 10% dos clientes respondem por 90% dos negócios. Em uma perspectiva voltada puramente para o retorno financeiro, esses clientes, em especial, não poderiam deixar de ser identificados e então monitorados, pois a interrupção do relacionamento com eles traria impactos relevantes nos resultados e demandaria tempo e recursos para desenvolvimento de um ou mais relacionamentos capazes de substituí-lo. A missão do BNDES, por outro lado, coloca maior ênfase no desenvolvimento do país, sem mencionar a rentabilidade do banco (BNDES, 2010). Conclui-se que isso pode explicar porque a gestão do negócio se preocupa mais com a entrada de novos projetos relevantes do que em acompanhar a perda de grandes clientes.

- ***Temática: Iniciativas para Reconquista de Clientes***

Quanto às ações para reconquista de clientes perdidos, em linha com a temática anterior, as entrevistas deixaram claro que não existe um processo formal ou uma preocupação institucional voltada para isto. Iniciativas dependem dos gestores de cada área de negócios, podendo ou não ocorrer e variando em forma e frequência. “Eu posso até saber, mas eu não vou ficar ligando, perguntando, chamando. Não vou visitá-lo. Não há esse tipo de comportamento que é muito comum, não só muito comum, mas, na verdade, freqüente ao extremo, nos bancos comerciais”, revela um Chefe de Departamento.

Segundo Hart, Heskett e Sasser (1990), é mais eficiente empenhar-se na manutenção da base de clientes do que dedicar esforços para conquistar novas empresas ou recuperar clientes perdidos. No entanto, isso não significa que estas atividades devam ser negligenciadas. Além da importância de recuperar os clientes mais importantes que porventura tenham passado por problemas e decidido interromper negócios com o banco, a atividade de recuperação permite entender com maior profundidade onde esses problemas ocorreram e como evitar que aconteçam novamente com outros clientes (Vavra, 1993).

Uma vez que não existe acompanhamento centralizado da perda de clientes, o conhecimento sobre quanto custa cada cliente perdido, tanto em termos de perda de rentabilidade para o banco quanto em impactos econômicos que com isso deixam de ser oferecidos à sociedade, logicamente também não é mensurado de forma institucional e periódica no BNDES. Embora sem essa informação não seja possível calcular exatamente quanto pode ser investido na recuperação de um cliente (Reichheld e Sasser, 1990; Peppers e Rogers e Dorf, 1999), Hart, Heskett e Sasser (1990) defendem que a reconquista não deve deixar de ser tentada, já que representa uma oportunidade de reverter a insatisfação que gerou a saída, trazendo a empresa de volta à base e ainda mais fiel do que antes.

5.8. Itens Aplicáveis a Múltiplas Etapas do Relacionamento com Clientes

As entrevistas também revelaram uma problemática e respectivas três temáticas que não puderam ser classificadas em uma única etapa do relacionamento com clientes, dado que tem maior relação com o suporte do processo como um todo. Esses itens são descritos a seguir.

5.8.1. Problemática: estruturar relacionamento com foco no cliente

- *Temática: Visão Unificada do Cliente*

Os pesquisados explicaram que, historicamente, para gestão de suas operações com clientes, o BNDES se estruturou em diferentes áreas de negócio, divididas pela lógica de setores da economia. Desta forma, por exemplo, projetos de telecomunicações são de responsabilidade da chamada Área Industrial, enquanto operações relacionadas a agricultura são geridos pela Área de Insumos Básicos. Nos dias atuais, no entanto, os grupos econômicos se expandiram e atuam em diversos ramos de atividades, de forma que determinados clientes poderão, ao apresentar projetos diversificados, ter que se relacionar com mais de uma área do BNDES. Segundo os executivos entrevistados, essa situação dificulta a obtenção de uma visão única do cliente, que, como consequência, só pode ser conseguida por meio da colaboração entre as áreas do banco. Com isso, cada canal de interação pode por vezes visualizar as empresas de forma isolada, sem conhecer de forma automática e imediata o que está acontecendo com um mesmo cliente ao longo de toda a instituição. “BNDES é setorial. Logo, o que que eu faço? Eu me divido setorialmente: área social, área de infra-estrutura, área de indústrias pesadas, área de indústria. E, na área de indústria, setorialmente: comércio e serviços. Bom, algumas coisas aconteceram. No fundo, no fundo, qualquer modelagem que você faz é uma abstração da realidade, ela não é a realidade em si. Então, o que é que eu faço, por exemplo, com a (cita um Grupo Econômico cliente do BNDES), que hoje tá no petroquímico, construção, exportação?”, relatou um Superintendente.

Para contornar esse obstáculo, as sugestões dos executivos pesquisados giraram em torno de iniciar um processo de gestão de clientes voltado inicialmente para os principais Grupos Econômicos que interagem com o banco, sendo inclusive esta iniciativa citada como já em fase de implantação. Como exposto por outro Superintendente: “Quem vão ser os caras? Eu começaria de uma forma humilde. (...) Vou pegar só duas variáveis: tamanho da exposição e frequência de relacionamento nos últimos dez anos. Cruza essas duas coisas eu vou sair de lá com vinte caras. Esses vinte caras vão ser acompanhados no começo”. Vale, também, o complemento oferecido por um Chefe de Departamento, indicando sua opinião sobre como proceder após identificar essas empresas: “Quais são os 50 maiores clientes do banco? Eu tinha que ter *officer* pra cada um desses”. Essas sugestões vão de encontro ao que já é praticado em muitas instituições financeiras com o conceito de *Key Account Managers* (Godson, 2009).

Na ótica do Marketing de Relacionamento, o diálogo com o cliente precisa ser conduzido como se a empresa fosse realmente uma entidade única e não um ente abstrato composto por diversas vozes dissonantes. Cada cliente deve ser tratado de forma personalizada, porém uniforme e constante, ao longo de todos os canais de interação. O diálogo precisa ter continuidade, evitando que o cliente seja obrigado a se repetir ou se perder na tentativa de alcançar um objetivo ou fechar um negócio (Peppers & Rogers Group, 2004). De forma geral, os executivos pesquisados concordaram sobre a importância dessas práticas, entendendo que trazem maior eficácia e eficiência ao relacionamento e que, por consequência, impactam positivamente os projetos de desenvolvimento. Para atingir a excelência nesse sentido, além da iniciativa já mencionada para aprimorar a gestão do relacionamento com seus principais clientes, o BNDES também está atuando fortemente na melhoria dos seus sistemas tecnológicos, onde transitam as operações de negócio (BNDES, 2010). Uma vez implantados, os processos modelados pelo Projeto AGIR permitirão visão global de todos os relacionamentos que uma empresa possuir com o BNDES, levando a um melhor alinhamento com as práticas preconizadas pela teoria do Marketing de Relacionamento. Em resumo, ficará mais simples e prático construir a visão unificada dos clientes.

Há de se considerar que, por natureza, serviços são processos de difícil padronização (Shostack, 1984). No entanto, mesmo que algum grau de variância seja inerente a este tipo de negócio, as empresas não devem abdicar de esforços para que os relacionamentos ocorram dentro de determinados parâmetros (Gummesson, 2005). Afinal, a previsibilidade das atitudes do interlocutor é uma das maiores influências para a construção do sentimento de confiança que configura um dos principais pilares da fidelidade (Morgan e Hunt, 1995).

- ***Temática: Burocracia e Conveniência para o Cliente***

Questionados sobre o quanto as interações do banco com seus clientes estão adequadas às expectativas destes últimos, os executivos pesquisados destacaram que, por ser uma empresa pública, o BNDES está atrelado a uma extensa legislação externa e outros tantos normativos internos que demandam etapas específicas e exigem determinadas obrigações das empresas que solicitam ou conseguem apoio financeiro. Essa burocracia, na visão da maior parte dos executivos, é majoritariamente positiva. De acordo com um Superintendente: “Durante muito tempo, assim, da minha carreira no início do banco, eu criticava: ‘a gente é muito burocrático, é impensável’. E, hoje, eu vejo a burocracia do BNDES até como uma fortaleza. Eu acho que é uma das razões pelas quais o BNDES se manteve incólume durante 50 e tantos anos”. A defesa dos procedimentos também é bem expressa na colocação de um dos Chefes de Departamento pesquisados: “Eu chamo de burocracia positiva, porque a gente tá gerindo recurso público. A gente tem que ter esse padrão de exigência realmente e daí você acaba trazendo essa qualidade. O cara que vem aqui uma vez, duas vezes, ele acha chato, depois o cara já se acostuma e vê que é a maneira do banco trabalhar”.

Mesmo ressaltando os benefícios dos trâmites internos do banco, os entrevistados defenderam a importância de manter um equilíbrio, entendendo que, se essa burocracia no futuro for aumentada demais, pode acabar sendo prejudicial a todas as partes envolvidas no relacionamento. Nas palavras de um Superintendente: “É preciso preservar o banco e atender ao cliente”. Isso é reforçado pelo pensamento de outro Superintendente: “Nossa visão é que eu agrego valor exigindo coisas. Eu sou o guardião da qualidade, qualidade no

sentido absoluto do termo. (...) Acho que no início dos tempos talvez tivesse sido razoável, porque o BNDES tinha esse papel. Só que hoje nosso cliente, nossos maiores clientes, tem um nível de qualidade intrínseca razoável”.

Segundo McKenna (1991), os produtos oferecidos pelas empresas vêm passando por um acelerado processo de *commoditização*. Isso aumenta significativamente a relevância dos aspectos intangíveis envolvidos na venda, que podem passar a serem os principais diferenciadores para as empresas (Bogmann, 2002; Godson, 2009). Assim, uma instituição que está preocupada com a concorrência não deve abdicar de inserir largamente a ótica do cliente em seus processos. Afinal, em um ambiente competitivo, a forma como o serviço é oferecido pode vir a ser um diferencial mais relevante que o próprio serviço (Gronross, 1995) e, se esta forma foi criada com base no aprendizado adquirido durante o relacionamento, será mais difícil de ser copiado pelos rivais (Godson, 2009). Nas palavras de Peppers, Rogers e Dorf (1999, p.73): “Qualquer dos seus competidores pode, a qualquer tempo, duplicar seus produtos. (...) Mas ninguém pode desenvolver o mesmo nível de conhecimento dos seus clientes sem o envolvimento ativo destes últimos. Se o seu conhecimento dos clientes é baseado no que eles lhe ensinaram sobre suas necessidades, então seu competidor primeiro precisará assegurar participação nas compras deles para então tentar duplicar esse nível de conhecimento”. No caso do BNDES, porém, o conjunto geral de informações fornecidas pelos entrevistados e expostas ao longo desta dissertação leva a crer que este ponto não é tão relevante, dado que o banco está mais preocupado em agir corretamente para garantir o desenvolvimento do país do que em rivalizar com possíveis concorrentes. Para um banco de desenvolvimento, as tentativas de oferecer maior conveniência teriam por objetivo principal os ganhos de eficiência e não um melhor posicionamento na arena competitiva. Afinal, conforme defendido por um Chefe de Departamento: “Se o mercado faz, eu (BNDES) não tenho porque substituí-lo. Eu devo atuar de forma complementar”.

Conforme preconizado por McKenna (1991), é necessário acompanhar e entender constantemente os desejos dos clientes, capturando informações pelos mais diversos canais. Esse conhecimento, por sua vez, precisa ser utilizado para adaptar e moldar as práticas da empresa, inclusive sua forma de fazer negócios. O resultado também precisa ser acompanhado, mensurando como a satisfação do cliente responde às mudanças (Vavra, 1993). Com essa receita, seria possível,

como já mencionado, oferecer conveniência aos clientes e ganhar maior eficiência nos processos.

Adotar o Marketing de Relacionamento é sobrepor o foco no cliente à burocracia (Gummesson, 2005). Essa afirmativa não vai necessariamente contra a defesa que vários executivos do BNDES fizeram da importância de manter o respeito às regras como uma das fortalezas da instituição. Na visão destes mesmos profissionais, o que não pode vir a ocorrer é o culto às normas como um valor que está absolutamente acima dos esforços para o sucesso dos projetos. Justamente visando garantir que isso jamais aconteça, o Projeto AGIR, ao revisar todos os processos do banco, está fazendo a implantação de uma visão de futuro mais focada na simplicidade e na agilização do apoio financeiro, mas sem perder de vista a qualidade das análises, a segurança das operações e o cumprimento das normas (BNDES, 2010). O alinhamento pleno com as recomendações do Marketing de Relacionamento, porém, dificilmente será obtido, dado que uma instituição pública precisa necessariamente seguir normas e legislação externa mais rígidas que as aplicadas a empresas privadas. Possivelmente, perdem-se algumas oportunidades de oferecer mais conveniência aos clientes, mas se ganha na manutenção da lisura que sempre caracterizou o BNDES.

- ***Temática: Tecnologia para Gestão da Informação de Clientes***

Os executivos pesquisados relatam que, ao contrário da maioria das instituições, o BNDES não recebeu grandes investimentos em tecnologia durante os últimos anos do século XX, tais como a implantação de modernos sistemas integrados de gestão (ERPs) ou soluções de CRM. Talvez como consequência, um ponto comum detectado nas entrevistas foi a demanda por maior apoio tecnológico na gestão do relacionamento com clientes. Esse fato, aliado a processos inseridos nos sistemas legados que foram originalmente concebidos com maior foco em projetos que em clientes, cria algumas dificuldades na captura e armazenamento de informações que poderiam facilitar a gestão do relacionamento. Nas palavras de um Chefe de Departamento consultado: “Os atuais sistemas do banco não oferecem suporte no nível que a gente gostaria, o que acaba exigindo dedicação excessiva das pessoas e controles paralelos nessa questão do relacionamento. Mas o banco vem investindo seriamente no assunto. Então, acredito que a tendência é melhorar”.

Segundo os entrevistados, parcelas relevantes das informações de empresas e da dinâmica do relacionamento estão em formato texto ou estruturadas de forma pouco adequada à gestão global de clientes, como, por exemplo, divididas por tipo de negócio e sem uma chave que permita a agregação automática por empresa. Como resultado, o banco não encontra facilidade em gerar conhecimento sobre seus clientes e relacionamentos utilizando análises, segmentações ou modelos preditivos. Para conseguir gerar esse tipo de inteligência é necessário antes demandar o envolvimento e esforço de diversos profissionais no tratamento e consolidação dos dados originais. Conforme descrito por um Chefe de Departamento: “A gente não tem essas informações estruturadas. Então, a gente não consegue fazer automaticamente uma busca pra saber (por exemplo) quais são os clientes da região nordeste que estão ativos há mais de dois anos com faturamento até dois milhões por ano. (...) As ferramentas de trabalho não foram (originalmente) construídas com esse objetivo”. Ressalta-se, porém, que a estruturação de processos revisados dentro de novos sistemas de informação é um dos principais focos do Projeto AGIR, de forma que a geração de conhecimento deverá estar muito simplificada a partir dos próximos anos (BNDES, 2010).

Sem a adequada captura, armazenamento e disponibilização dos dados sobre clientes e interações, a implantação da filosofia do Marketing de Relacionamento é sensivelmente prejudicada (Brown, 2001). Se aquilo que não é medido não pode ser gerido (Godson, 2009), esses insumos base precisam ser estruturados antes de qualquer iniciativa de gestão de relacionamentos (Vavra, 1993). Assim, pode-se entender que a plena implantação no BNDES das práticas preconizadas pela teoria só poderiam ocorrer após o sucesso do Projeto AGIR. Enquanto isso, esforços nesse sentido podem até trazer benefícios, mas não são capazes de atingir a plenitude dos ganhos que os teóricos tanto defendem.

Em termos práticos, Vavra (1993) considera imprescindível criar uma base de dados de clientes que suporte o armazenamento e análise das informações relativas a estes. Em especial empresas com uma quantidade extensa e intensa de interações com clientes, como é o caso do BNDES, fatalmente terão dificuldades em identificar clientes estratégicos e desenvolver relacionamentos de longa duração sem o apoio da tecnologia (Lovelock e Wirtz, 2006). Conceitos importantes e mais refinados do Marketing de Relacionamento, como, por exemplo, o cálculo do *Life Time Value* dos clientes, se tornam impraticáveis sem a

presença do adequado apoio tecnológico (Newell, 1997; Godson, 2009). Em consonância com isto, o Projeto AGIR trabalha na criação de repositórios de dados corporativos adequados para análises mais refinadas e que representam o estado da arte no tema (BNDES, 2010).