

Esta dissertação teve como principal objetivo analisar o ciclo do relacionamento com clientes no BNDES, confrontando as práticas da instituição com as recomendações preconizadas pela teoria do Marketing de Relacionamento. Ressalta-se, mais uma vez, que esta análise de forma alguma equivale a um julgamento sobre a qualidade das práticas do banco, mas limita-se a uma comparação com recomendações emanadas por uma teoria, cuja utilização, inclusive, ainda não compõe a rotina da maioria das empresas de mercado ou instituições públicas.

Por meio de entrevistas com executivos do banco, foram identificadas problemáticas e respectivas temáticas, posteriormente distribuídas de acordo com o modelo de ciclo de relacionamento com clientes proposto por Stone, Woodcock e Machtynger (2001). Analisando cada uma das temáticas à luz da teoria, procurou-se verificar o grau de sua aderência em relação às recomendações dos pensadores do Marketing de Relacionamento.

As temáticas analisadas foram, portanto, classificadas de acordo com a aderência verificada nas práticas do BNDES em comparação com as recomendações do Marketing de Relacionamento. As três categorias de aderência utilizadas foram:

- Aderente, quando as práticas do BNDES na temática analisada apresentaram pouca distinção em relação às recomendações da teoria.
- Parcialmente aderente, quando as práticas apresentaram alguma aderência ao Marketing de Relacionamento, mas mantendo componentes relevantes de discordância com as recomendações dos teóricos.
- Não aderente, quando foi verificada na temática alta discordância entre as práticas do BNDES e o que é preconizado na teoria do Marketing de relacionamento.

Para cada temática que apresentou práticas não integralmente aderentes à teoria, foram identificados os principais motivos da ocorrência.

6.1. Conclusões

6.1.1. Aderência das temáticas às recomendações da teoria

6.1.1.1. Definição do alvo

6.1.1.1.1. Problemática: definir perfil do cliente alvo

- *Temática: Perfil do Cliente Desejado*

A análise da temática concluiu que o BNDES não estabelece diretamente um perfil de cliente-alvo no sentido da criação de relacionamentos de longo prazo ou, utilizando o jargão das críticas que por vezes podem ser encontradas na imprensa especializada em economia, o banco não “escolhe vencedores”. Em seu planejamento estratégico, o BNDES estabelece prioridades para o desenvolvimento do país válidas para determinado momento histórico, baseadas em reflexões internas e nas orientações da política industrial do governo. Estas prioridades são traduzidas em condições de financiamento diferenciadas de acordo com tipos de projetos e segmentos de clientes.

Assim, conclui-se que as práticas do BNDES nesta temática em específico não se mostraram aderentes à teoria.

- *Temática: Perfil do Cliente Não Desejado*

Existem normas internas e regulações externas ao BNDES que restringem o leque de postulantes a apoio financeiro. Tais restrições, na prática, estabelecem um perfil de cliente não desejado e tendem a reduzir a concessão de financiamentos a empresas inadequadas para a construção de um relacionamento de longo prazo. Desta forma, entende-se que o BNDES apresentou aderência às recomendações da teoria nesta temática.

6.1.1.2.

Problemática: conquistar novos clientes

- ***Temática: Processo de Conquista de Clientes***

O BNDES conduz ações para conquista de novos clientes, tais como palestras e visitas a empresas. No entanto, o foco nesta atividade não é exacerbado como ocorre na maior parte dos bancos comerciais, sendo dosado conforme o bom senso de cada gestor e coexistindo de forma mais igualitária com as demais atividades da instituição. Isso ocorre porque o objetivo do banco é apoiar bons projetos, independente dos clientes serem ou não parte da carteira. Assim, não é possível afirmar que o foco saiu da conquista para a manutenção de clientes, como recomendado pelo Marketing de Relacionamento.

Considerando o exposto, concluiu-se que nesta temática o BNDES possui aderência parcial à teoria.

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

Assim como a gigantesca maioria das empresas, o BNDES não aplica a maior parte dos preceitos preconizados pelo Marketing de Relacionamento no tocante à sua comunicação da oferta de valor. As atuais práticas apresentam significativos avanços em relação ao passado, mas seguem mais alinhadas ao paradigma do Marketing Transacional.

Estabelecer uma comunicação presente em todos os canais de relacionamento com um diálogo ativo, único e personalizado para cada cliente é um desafio que demanda investimento em reformulação cultural e em suporte tecnológico. No âmbito do projeto AGIR, o BNDES está caminhando nesse sentido. As práticas atuais, porém, em nossa análise, ainda não são aderentes às recomendações do Marketing de Relacionamento.

6.1.1.2.

Gerenciamento de consultas

As entrevistas não revelaram problemáticas e temáticas para análise desta etapa. Desta forma, não foi possível verificar sua aderência ao Marketing de Relacionamento.

6.1.1.3. Boas-Vindas

Para esta etapa também não foram identificadas problemáticas e temáticas que permitissem conduzir a análise da aderência às recomendações do Marketing de Relacionamento.

6.1.1.4. Conhecimento

6.1.1.4.1. Problemática: aprender com os clientes

- *Temática: Processo de Aprendizado com Clientes*

Ouvir os clientes faz parte das operações diárias do BNDES. Este ponto é maximizado pela relação direta que as áreas de negócios possuem com as empresas, o que inevitavelmente expõe os empregados do banco a oportunidades de aprendizado. Não existe, no entanto, um repositório único de dados a esse respeito ou um processo formal a ser seguido. O mapeamento das oportunidades de melhoria acontece e é utilizado, mas dentro de um contexto informal e de uma dinâmica mais relacionada às iniciativas dos profissionais envolvidos.

Com a revisão de processos, criação de repositórios de dados e implantação de ferramentas de consulta, o Projeto AGIR vem colaborando no sentido de gerar maior alinhamento com as recomendações dos teóricos do Marketing de Relacionamento. A atual e temporária inexistência destas soluções, porém, leva à conclusão de que o BNDES ainda possui aderência apenas parcial em relação à temática em análise.

- *Temática: Processo de Criação de Produtos*

A criação de produtos do BNDES conta, na maioria das vezes, com a consulta aos clientes, mas este envolvimento depende do discernimento dos profissionais envolvidos em cada caso. A garantia de que essa etapa deve ser considerada no desenho de todos os novos produtos ocorrerá integralmente apenas a partir da implantação do novo processo criado no âmbito do Projeto AGIR.

Assim, em relação a esta temática, o BNDES ainda possui apenas aderência parcial às recomendações da teoria do Marketing de Relacionamento.

6.1.1.5. Desenvolvimento do cliente

6.1.1.5.1. Problemática: desenvolver clientes

- ***Temática: Fidelidade***

O BNDES possui clientes que recorrentemente buscam apoio financeiro para seus investimentos. Esta recorrência tem como um de seus componentes a confiança na instituição, porém, não é necessariamente refletida em lealdade, dado que, na visão dos executivos entrevistados, as empresas que conseguem acesso a outras fontes de crédito tendem a diversificar o *funding* de seus projetos.

Embora a fidelidade dos clientes tenda a trazer consequências positivas para o BNDES, o foco do banco no desenvolvimento do país não demanda que a criação desta fidelidade seja necessariamente um objetivo da instituição. Desta forma, não existe interesse explícito em executar ações para que os clientes subam os degraus da ladeira da lealdade proposta por Christopher (1991, apud Godson, 2009). A prática do BNDES foi considerada, portanto, não aderente às recomendações do Marketing de Relacionamento.

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

À semelhança do que foi descrito para a temática “Processo de Conquista de Clientes”, o BNDES conduz usualmente ações de fomento junto a clientes que já fazem parte de sua carteira, mas o processo não é padronizado, sendo seu controle descentralizado e sua execução dependente dos gestores de cada área. O Projeto AGIR, assim como naquela temática, também está estruturando processos e apoio tecnológico para garantir melhor acompanhamento destas atividades no futuro próximo.

O hiato em relação às práticas preconizadas no Marketing de Relacionamento está ligado ao fato de que, para cumprir a missão do banco, não é necessariamente recomendável aumentar a participação nos financiamentos contraídos pelos clientes, mas sim apoiar a execução de bons projetos. Com isso, o crosseling e o upselling ocorrem quando adequado, com decisões baseadas na qualidade das oportunidades e não em uma visão exclusivamente financeira, ao contrário do que ocorre em empresas comerciais. Assim, concluiu-se que as práticas do BNDES são parcialmente aderentes às recomendações da teoria.

6.1.1.5.2.

Problemática: personalizar produtos e interações

- ***Temática: Apoio Financeiro Personalizado***

O BNDES pratica a customização em massa dos produtos oferecidos, aplicando faixas de variação em volumes, prazos e taxas de acordo com o tipo de projeto e segmento de cliente, respeitando as prioridades traçadas em seu planejamento estratégico. Em exceções de extrema relevância para o desenvolvimento do país, produtos específicos podem ser criados e utilizados em seguida, respeitando, porém, os trâmites definidos nas normas internas. Neste contexto, foi considerado que as práticas relativas a esta temática são aderentes às recomendações emanadas do Marketing de Relacionamento.

- ***Temática: Processo de Negócio Personalizado***

A existência de diferenciação na forma de conduzir operações do BNDES observando o tipo de cliente atendido está alinhada às recomendações dos teóricos do Marketing de Relacionamento. Porém, em geral esta diferenciação não tem por foco oferecer conveniência para estimular fidelidade e construir relacionamentos de longo prazo, mas sim obter ganhos de eficiência. Desta maneira, foi entendido que as práticas identificadas nesta temática possuem aderência apenas parcial aos preceitos da teoria.

6.1.1.6.

Problemas de gestão

No conteúdo das entrevistas não foram identificadas problemáticas e temáticas relativas especificamente a esta etapa. Desta maneira, não foi possível verificar sua aderência às recomendações do Marketing de Relacionamento.

6.1.1.7.

Reconquista

6.1.1.7.1.

Problemática: recuperar clientes perdidos

- ***Temática: Acompanhamento da Perda de Clientes***

O monitoramento da perda de clientes não é um processo formalizado no BNDES ou uma obrigação exigida dos gestores. As áreas de negócio, em geral, são capazes de identificar quando um cliente importante interrompe durante muito tempo as atividades com o banco, mas não levantam dados completos em periodicidade regular ou patrocinam a consolidação da informação para toda a instituição. Isto ocorre porque a preocupação com a possível perda de rentabilidade na saída de clientes fica em segundo plano na comparação com a dedicação para entrada e manutenção de projetos relevantes para o desenvolvimento do país, sejam estes projetos de que clientes forem.

Considerando o exposto, concluiu-se que as práticas do BNDES no tocante a esta temática não são aderentes às recomendações da teoria do Marketing de Relacionamento, possuindo, neste caso, maior alinhamento com o paradigma do Marketing Transacional.

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

Em consonância com o que foi exposto na temática imediatamente anterior, não existe no BNDES processo formal institucionalizado para gerar iniciativas de recuperação de clientes. Isso não impede, porém, que cada gestor atue de acordo com seu discernimento, agindo sobre clientes importantes quando consideram necessário. Os esforços que podem ser aplicados nesta recuperação sem inviabilizá-la economicamente também são de decisão de cada gestor.

Em linha com a outra temática discutida nesta problemática, considerou-se que as práticas do BNDES neste caso não estão de acordo com as recomendações dos teóricos do Marketing de Relacionamento.

6.1.1.8.

Itens aplicáveis a múltiplas etapas do relacionamento com clientes

6.1.1.8.1.

Problemática: estruturar relacionamento com foco no cliente

- ***Temática: Visão Unificada do Cliente***

A atual divisão das áreas de negócio por setores da economia, respeitando a natureza dos projetos a serem apoiados, bem como o foco dos sistemas legados na gestão de projetos, sem incorporar necessariamente a gestão dos relacionamentos, dificulta a obtenção automática de uma visão unificada de clientes no BNDES.

Em função do contexto mencionado, entende-se que as práticas do banco ainda não estão alinhadas com as recomendações do Marketing de Relacionamento. Porém, iniciativas internas já atuam no sentido de reduzir este hiato, tais como a implantação de novo sistemas que incorporam a visão unificada do cliente, capitaneada pelo Projeto AGIR.

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

O BNDES possui uma burocracia positiva que auxilia o banco a permanecer eticamente incólume, sendo considerada internamente como uma das fortalezas da instituição. Embora isso tenda a gerar maior complexidade para fazer negócios, a gestão do banco procura manter um equilíbrio, de forma que sejam garantidos os bons cuidados com o dinheiro público sem inviabilizar a execução dos projetos que estimulam o desenvolvimento do país.

Apesar dos constantes cuidados do banco para que a burocracia não se sobreponha à sua missão, com melhorias incrementais de processo sendo agregadas ao longo do tempo e com o Projeto AGIR fazendo uma grande revisão na forma do BNDES atuar, as pesadas normas e legislação externa, inerentes a uma instituição pública tão relevante, reduzem a flexibilidade em oferecer

conveniência aos clientes, pois priorizam as garantias demandas pela sociedade como um todo. Assim, considerou-se que as práticas do banco não possuem aderência às recomendações do Marketing de Relacionamento, onde o cliente é muitas vezes alçado a senhor do negócio (Payne, 2006).

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

Os sistemas legados do BNDES não foram originalmente desenvolvidos para gestão de relacionamentos, mas para condução e acompanhamento das operações de apoio financeiro. Como consequência, partes significativas dos dados relevantes para a administração da informação de clientes estão em formatos ou arcabouços que dificultam consolidações e análises, de forma que, quando estas são realizadas, demandam o esforço de um grande número de profissionais.

O Projeto AGIR tem como um de seus principais objetivos a criação do suporte tecnológico que permitirá avançada coleta, armazenamento e consulta às informações do relacionamento com clientes, incluindo a implantação de novos sistemas operacionais, Data-Marts e ferramentas de BI. Enquanto essas soluções ainda estão em construção, porém, pode-se concluir que as práticas do BNDES não estão alinhadas aos preceitos da teoria do Marketing de Relacionamento.

6.1.2.

Principais motivos identificados para não aderência à teoria

Verificou-se que os principais motivos para não haver aderência integral de algumas práticas do BNDES às recomendações da teoria do Marketing de Relacionamento estão distribuídos em três categorias.

- Foco em projetos, não em relacionamentos: O Marketing de Relacionamento apresenta como foco a fidelização de clientes com objetivo de maximizar a rentabilidade no longo prazo (Peppers & Rogers Group, 2004). Embora no BNDES a rentabilidade seja gerida firmemente a fim de que apresente os melhores resultados possíveis, a busca pela lucratividade não é feita a revelia do principal foco da instituição, que é o apoio a projetos que colaborem para o desenvolvimento do Brasil independente dos clientes que os executem. Desta forma, ao contrário do

que a teoria afirma para empresas comerciais, conclui-se que a construção de relacionamentos de longo prazo não é fundamental para a estratégia do BNDES.

- Restrições de legislação externa: Como é esperado de uma empresa pública, o cumprimento das normas e o respeito às orientações de órgãos reguladores são sagrados para o BNDES, de forma a priorizar o atendimento às garantias que precisam ser oferecidas à sociedade. Assim, estas demandas necessariamente se sobrepõem aos pleitos dos clientes.
- Tecnologia em implantação: Embora não seja possível executar qualquer estratégia de relacionamento com clientes apenas com a compra e implantação de hardware e software, a adequada execução de determinadas práticas preconizadas pelo Marketing de Relacionamento demanda suporte tecnológico avançado (Lovelock e Wirtz, 2006). O BNDES já identificou diversos hiatos nesse sentido e vem trabalhandoativamente para eliminá-los, sendo o principal exemplo deste esforço toda a dedicação que vem sendo investida no Projeto AGIR.

As duas primeiras categorias dizem respeito à natureza de um banco público de desenvolvimento. Para as práticas que não apresentaram aderência em função destes motivos, entende-se que não existem no horizonte perspectivas de maiores alterações. A última categoria, por sua vez, está relacionada justamente aos hiatos que o banco já identificou e que estrategicamente optou por eliminar, considerando que isto aumentará a eficácia e a eficiência no cumprimento de sua missão. Para estes casos, é esperado que as práticas sofram alterações ao longo dos próximos anos, aproximando-se do paradigma do Marketing de Relacionamento.

Etapa do Ciclo de Relacionamento	Problemática	Temática	Análise de Aderência	Principal motivo para não haver aderência total
Definição do Alvo	Definir Perfil do Cliente Alvo	Perfil do Cliente Desejado	Não Aderente	Foco em projetos, não em relacionamentos
		Perfil do Cliente Não Desejado	Aderente	Não aplicável
	Conquistar Novos Clientes	Processo de Conquista de Clientes	Parcialmente aderente	Foco em projetos, não em relacionamentos
		Comunicação da Oferta de Valor	Não Aderente	Tecnologia em implantação
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	Parcialmente aderente	Tecnologia em implantação
		Processo de Criação de Produtos	Parcialmente aderente	Tecnologia em implantação
Desenvolvimento do Cliente	Desenvolver Clientes	Fidelidade	Não Aderente	Foco em projetos, não em relacionamentos
		Crosseling e Upselling	Parcialmente aderente	Foco em projetos, não em relacionamentos
	Personalizar Produtos e Interações	Apóio Financeiro Personalizado	Aderente	Não aplicável
		Processo de Negócio Personalizado	Parcialmente aderente	Foco em projetos, não em relacionamentos
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	Não Aderente	Foco em projetos, não em relacionamentos
		Iniciativas para Reconquista de Clientes	Não Aderente	Foco em projetos, não em relacionamentos
Itens Aplicáveis a Múltiplas Etapas	Estruturar Relacionamento com Foco no Cliente	Visão Unificado do Cliente	Não Aderente	Tecnologia em implantação
		Burocracia e Conveniência para o Cliente	Não Aderente	Restrições de legislação externa
		Tecnologia para Gestão da Informação de Clientes	Não Aderente	Tecnologia em implantação

Tabela 6: Quadro resumo das conclusões

Fonte: Própria

6.2. Sugestões para pesquisas futuras

A presente dissertação limitou-se apenas à análise das práticas do BNDES. Desta maneira, fica em aberto a possibilidade de confrontar os resultados aqui identificados com o ciclo de relacionamento com clientes de outros bancos de desenvolvimento ao redor do mundo. Como benefícios esperados deste diagnóstico, seria possível confirmar quais recomendações da teoria do Marketing de Relacionamento são usualmente adotadas por bancos de desenvolvimento, bem como aquelas que não fazem sentido dentro do contexto específico deste tipo de negócio.

Outra oportunidade que se faz presente é o aprofundamento das conclusões desta dissertação no tocante às práticas do próprio BNDES. A condução de novas análises, nesta oportunidade considerando a perspectiva de outros importantes stakeholders do banco, como clientes e a própria sociedade, pode complementar os resultados aqui obtidos, trazendo maior clareza e até novos insights sobre o ciclo de relacionamento com clientes do BNDES.