



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL**  
**WEB INTELLIGENCE & DATA ANALYTICS**

Simone Carvalho Mesquita

Tania Deodato

**GESTÃO DO CAPITAL DE**  
**RELACIONAMENTO NO BNDES**

Aplicação do modelo de ecossistema big data na integração dos dados de clientes

Rio de Janeiro

2015

**SIMONE CARVALHO MESQUITA**

**TANIA DEODATO**

# **GESTÃO DO CAPITAL DE RELACIONAMENTO NO BNDES**

Aplicação do modelo de ecossistema big data na integração dos dados de clientes

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal do Rio de Janeiro, Centro de Referência em Inteligência Empresarial para obtenção do título de especialista em Web Intelligence & Data Analytics.

Orientador: Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti.

Rio de Janeiro

2015

Mesquita, Simone Carvalho

M582g Gestão do capital de relacionamento no BNDES: aplicação do modelo de ecossistema de big data na integração dos dados de clientes / Simone Carvalho Mesquita, Tania Deodato ; Orientador: Marcos Cavalcanti – Rio de Janeiro, 2015.

70 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso -- (Especialização, Centro de Referência em Inteligência Empresarial Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2015).

1. Big data. 2. Análise de dados. 3. Capital de relacionamento. 4. Gestão de relacionamento sobre o cliente. 5. CRM (Customer Relationship Management). 6. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. I. Deodato, Tania II. Cavalcanti, Marcos (Orient.) III. Título.

CDD – 001.5

## GESTÃO DO CAPITAL DE RELACIONAMENTO NO BNDES

Aplicação do modelo de ecossistema de big data na integração dos dados de clientes

Simone Carvalho Mesquita

Tania Deodato

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE APERFEIÇOAMENTO EM WEB INTELLIGENCE E ANALÍTICA DE DADOS.

Aprovado por:

---

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, PhD

---

Luciana Costa Sodré, Esp.

---

Cesar Kirszemblatt, Esp.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO, 2015

## RESUMO

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para realização de investimentos em todos os segmentos econômicos no Brasil. Buscando atender a uma parcela crescente do empresariado nacional, nos últimos anos o BNDES tem aumentado a quantidade de operações com micro, pequenas e médias empresas, através dos agentes financeiros parceiros, que analisam e encaminham a solicitação de projeto ao banco. Essa estrutura não permite que o BNDES tenha um contato maior com o cliente final, o que levou o banco a estabelecer vários canais de comunicação de forma a atender as demandas desse público, como Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Central de atendimento, Ouvidoria, portal institucional e etc. A grande quantidade de informações gerada através desses canais está dispersa na organização, o que implica na falta de um repositório central que disponibilize essas informações, fazendo com que o banco não conheça de forma estruturada o seu próprio capital de relacionamento. Neste trabalho, buscou-se relacionar o big data, o capital de relacionamento e a gestão desse capital através da ferramenta tecnológica denominada CRM. O objetivo principal do projeto é integrar as bases com os dados de relacionamento do Banco, através da aplicação do modelo de ecossistema big data, para obter uma visão global de todas as ações de relacionamento realizadas com os clientes e clientes potenciais, com o fim de orientar as ações futuras da instituição. Com a implementação do projeto pretende-se conhecer as interações do cliente com o BNDES, independentemente do canal de comunicação utilizado; oferecer produtos e serviços que se adequem às necessidades do cliente; acompanhar mudanças no perfil e identificar oportunidades de atuação junto aos clientes. Pretende-se também, a partir da base de dados, gerar produtos, tanto internos como externos, e ações inovadoras junto ao cliente. O projeto será implantado por fases, visto que todos os canais de comunicação com o cliente serão integrados ao sistema. Apresentam-se também indicadores para o projeto, uma proposta de governança e uma breve explicação do que será realizado em cada fase do processo de implementação do ecossistema de big data no BNDES.

Palavras-chave: Big data. Análise de dados. Capital de relacionamento. Gestão de relacionamento sobre o cliente. CRM (Customer Relationship Management). Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

## ABSTRACT

The National Bank of Development (BNDES) is currently the main long-term financing instrument for investments in all economic sectors in Brazil. Seeking to meet a growing share of the national business, in recent years BNDES has increased the amount of lending to micro, small and medium enterprises through partner financial agents, which analyze and send the financial resource request to the bank. This structure does not allow the BNDES has greater contact with the end customer, which led the bank to establish multiple communication channels to meet the demands of the public, as the Information Service to Citizens (SIC), Call Center, Ombudsman, institutional portal and etc. The large amount of information generated through these channels is dispersed in the organization, which implies the lack of a central repository where this information could be provided, causing the bank does not know their own relationship capital in a structured way. In this study, we relate the big data, the relationship capital and the management of the relationship capital through technological tool called CRM. The main objective of the project is to integrate the bases with relationship data from the Bank, through the application of big data ecosystem model to get an overview of all relationship activities carried out with customers and potential customers, in order to guide future actions of the institution. The implementation of the project aims to meet customer interactions with BNDES, regardless of the communication channel used; offer products and services to answer the customer's needs; monitor changes in the profile and identify performance opportunities with customers. It is also intended, from the database, generate products, both internal and external, and innovative actions with the client. The project will be implemented in stages, as all channels of communication with the client will be integrated into the system. Are also presented indicators for the project, a proposal for governance and a brief explanation of what will be done in each phase of the implementation process of the big data ecosystem in BNDES.

Key-words: Big data. Data analysis. Customer Relationship. Customer Relationship Management. CRM. National Bank of Development (Brazil).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ecosistema big data.....	12
Figura 2 – O processo de CRM.....	16
Gráfico 1 – Número de operações MPMEs x Total no período de 2008 a 2013.....	17
Gráfico 2 – Valor de desembolsos para MPMEs no período de 2008 a 2013.....	18
Figura 3 – Atual modelo de relacionamento entre clientes, agentes financeiros e BNDES....	19
Figura 4 – Modelo de relacionamento desejado entre clientes, agentes financeiros e BNDES.....	19
Figura 5 – Matriz SWOT do Projeto de Gestão de Relacionamento.....	23
Figura 6 – SWOT Cruzada do Projeto de Gestão de Relacionamento.....	24
Quadro 1 – Canais de atendimento ao público externo do BNDES – Números de 2013.....	27
Quadro 2 – Características do indicador Número de campanhas baseadas nos resultados das análises de perfis de clientes.....	31
Quadro 3 – Características do indicador Índice de novos clientes provenientes das ações de relacionamento.....	32
Quadro 4 – Características do indicador Índice de venda novos produtos ao cliente.....	32
Quadro 5 – Características do indicador Índice de valor da marca.....	33
Quadro 6 – Características do indicador Índice de avaliações positivas provenientes da interação do banco com os clientes.....	33
Quadro 7 – Características do indicador Número de novos conteúdos relacionados ao perfil do cliente.....	33
Quadro 8 – Características do indicador Satisfação dos usuários internos quanto ao valor das informações geradas pela ferramenta.....	34
Quadro 9 – Equipe do Cliente.....	34
Quadro 10 – Equipe de Desenvolvimento de Sistemas.....	35
Quadro 11 – Entidades Externas.....	35
Quadro 12 – Unidades de Negócio.....	35
Quadro 13 – Equipes de Suporte da ATI.....	35

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	9
2.1 Big data .....	9
2.2 Capital de relacionamento .....	13
2.2.1 CRM – Costumer Relationship Management .....	14
3 APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE CRM NO BNDES .....	17
3.1 Análise SWOT .....	22
3.2 Público alvo.....	26
3.3 Duração e local de implantação do projeto .....	27
3.4 Objetivos gerais e específicos.....	28
3.4.1 <i>Objetivo geral</i> .....	28
3.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	28
3.5 Produtos .....	29
3.6 Indicadores e meios de verificação.....	29
3.7 Recursos .....	34
3.8 Processos.....	36
3.8.1 <i>Geração de dados</i> .....	37
3.8.2 <i>Dataficação</i> .....	40
3.8.3 <i>Governança</i> .....	41
3.8.3.1 <i>Governança do processo</i> .....	42
3.8.3.2 <i>Governança de dados</i> .....	43
3.8.4 <i>Captação de dados</i> .....	43
3.8.5 <i>Analítica de dados</i> .....	43
3.8.6 <i>Visualização e tomada de decisão</i> .....	44
4 CONCLUSÕES .....	46
REFERÊNCIAS .....	48
ANEXOS .....	52



# 1 INTRODUÇÃO

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa pública federal, é hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia.

O apoio do BNDES se dá por meio de financiamentos a projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços. Além disso, o Banco atua no fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamentos não reembolsáveis a projetos que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico.

Como o BNDES não tem agências, atua em parceria com uma rede de instituições financeiras credenciadas para fazer com que seus recursos cheguem a todos os municípios do Brasil. As operações realizadas por meio dessas instituições são chamadas de indiretas.

Nas operações indiretas, o Banco repassa os recursos financeiros a bancos comerciais, públicos ou privados, agências de fomento e cooperativas credenciadas pelo BNDES, e estes agentes serão responsáveis pela análise e aprovação do crédito e pela definição das garantias. Os empresários usualmente se dirigem àquelas instituições onde já possuem cadastro e/ou algum tipo de relacionamento bancário. As agências financeiras credenciadas, por sua proximidade com os clientes, têm as melhores condições para avaliar os pedidos de financiamento.

Outra forma de atuação do BNDES é a chamada operação direta, onde o cliente se relaciona diretamente com o BNDES. Essas operações são aquelas com valores superiores a R\$ 20 milhões.

Nesse tipo de operação, é necessário apresentar o pedido ao BNDES por meio da Consulta Prévia, documento em que são descritas as características básicas da empresa e do empreendimento para a análise do Banco.

A partir de 2013, houve um crescimento significativo nas operações com micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) realizadas por meio dos agentes financeiros. Esse é um contingente muito representativo e essas empresas possuem um relacionamento sólido com os agentes financeiros, mas não com o BNDES, dada a estrutura da operação. Como o BNDES

se relaciona com vários públicos de interesse de uma forma descentralizada, não obtém o conhecimento sobre os relacionamentos que um determinado cliente teve com o banco e, conseqüentemente, não tem esse conhecimento disponibilizado em uma única base. As necessidades do cliente precisam ser entendidas para que essa compreensão ajude na elaboração de ações que não só consolidem os relacionamentos, mas que possam fidelizá-lo através do conhecimento de novos produtos e serviços que sejam adequados a ele, os quais podem não estar sendo considerados quando de sua interação com os agentes financeiros. É importante que o BNDES passe também a fazer parte desse processo, pois não está utilizando adequadamente um grande ativo para a empresa, que é o seu relacionamento com os clientes.

Considerando-se as premissas descritas, o objetivo do trabalho é a integração das bases com os dados de relacionamento do Banco, o que resultaria em uma visão global de todas as ações de relacionamento realizadas com os clientes e com os clientes potenciais, com o fim de orientar as ações futuras da instituição.

Assim, estruturou-se este trabalho em quatro capítulos. Além desta introdução, no capítulo dois apresentamos uma breve revisão de literatura contendo conceitos de big data, de capital de relacionamento e de CRM. No capítulo três, trazemos um diagnóstico da situação do BNDES em relação à obtenção, uso e disponibilização dos dados resultantes das interações entre os clientes, os agentes financeiros e o próprio BNDES; a justificativa para implementação do projeto no BNDES; uma análise SWOT sobre o projeto. Ainda no capítulo três, são descritos público alvo, duração e local de implantação do projeto, seus objetivos gerais e específicos, os produtos esperados após sua implementação, os indicadores e os meios de verificação da efetividade do processo implantado, os recursos necessários e uma breve descrição dos processos necessários ao projeto. O capítulo quatro é destinado às conclusões e considerações finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Big data

Com o avanço exponencial das tecnologias de informação e comunicação, a produção e disponibilização de dados teve um crescimento sem precedentes na história da humanidade. Dados em larga escala e sua análise são o centro da pesquisa moderna e de negócios. Uma enorme quantidade de registros é criada continuamente, resultante de interações sociais e econômicas de bilhões de pessoas em todo o mundo, através de uma série crescente de aparelhos eletrônicos, como telefones celulares, computadores, tablets, etc., redes sociais, cartões de crédito e débito, equipamentos médicos, etiquetas de RFID, câmeras de vídeo e radares de vias públicas, GPS, Smart TV's, entre outros, conectados à internet. O registro dessas interações resulta em quantidades de dados inéditos, e com crescimento acelerado, de variedade infinita, e de fontes diversas, que precisam ser coletados, armazenados, analisados, processados, compartilhados e visualizados por softwares analíticos de bases de dados (FERNANDES; LIMA-MARQUES, [2014?]; RATHOD; CHAUAN, 2013).

Zuppo, Costa e Fernandes (2013) dizem que o big data, termo cunhado no meio científico, pode ser abordado do ponto de vista tecnológico, como um banco de dados; do ponto de vista do estudo de uma ciência, como uma disciplina; e do ponto de vista metodológico, como um instrumento.

Do ponto de vista tecnológico, que é o mais abordado na literatura, existem várias definições de big data:

“Big data é um termo genérico para dados que não podem ser contidos nos repositórios usuais; refere-se a dados volumosos demais para caber em um único servidor; não estruturados demais para se adequar a um banco de dados organizados em linhas e colunas; ou fluídos demais para serem armazenados em um data warehouse estático.” (DAVENPORT, 2014, pos. 152 de 3537)

“Dados que excedem a capacidade de processamento de sistemas de bases de dados convencionais. São dados demais, que se movem rápido demais, ou que não cabem nas restrições de suas arquiteturas de base de dados e para ganhar valor desses dados, você deve escolher um caminho alternativo para processá-los.” (DUMBILL, 2012, pos. 9 de 72).

“Big data se refere a trabalhos em grande escala que não podem ser feitos em escala menor, para extrair novas ideias e criar novas formas de valor de maneira que alterem os mercados, as organizações, a relação entre cidadãos e governo, etc.” (MAYER-SCHÖNENBERGER; CUKIER, 2013, p. 4).

“Conjuntos de dados extremamente grandes e que, por este motivo, necessitam de ferramentas especialmente preparadas para lidar com grandes volumes, de forma que toda e qualquer informação nestes meios possa ser encontrada, analisada e aproveitada em tempo hábil.” (ALECRIM, 2013)

O elemento comum em todas as definições é a quantidade absurda de dados e sua impossibilidade de análise através de técnicas convencionais. É nas discussões sobre esses conceitos que aparecem as dimensões mais comumente usadas para caracterizar o big data: volume, velocidade e variedade. Alguns autores incluem ainda a veracidade como uma das dimensões, o que nos traz o que na literatura é chamado de Quatro Vs. (DUMBILL, 2012; MAYER-SCHÖNENBERGER; CUKIER, 2013; SATHI, 2012; ZUPPO, COSTA, FERNANDES, 2013) e que podem ser sucintamente definidos como:

- **Volume:** resultante da extrema quantidade de dados acumulados pelos diversos domínios do conhecimento;

- **Velocidade:** a possibilidade de obter dados em tempo real, no mesmo momento em que ocorre, caracteriza essa dimensão;
- **Variabilidade:** caracterizada pelos diversos tipos de dados disponíveis que inclui dados estruturados e não estruturados obtidos através de redes sociais, sensores, bases de dados, celulares, etc.; e
- **Veracidade:** resulta da característica dos dados serem registrados quando da interação real das pessoas em redes sociais, rastros digitais de navegação, etc. e da necessidade de consistência desses dados.

Pode-se ainda encontrar na literatura o que alguns autores chamam de quinto V, o valor, definido como resultado que traz benefícios significativos e compensam os investimentos feitos no big data pela organização, ou seja, big data importa por causa do valor que ele declara, e não somente pela tecnologia ou quantidade de dados que possui (ALECRIM, 2013; NEEDHAM, 2013; RÊGO, 2013; SANGAMESWAR, 2013; TAURION, 2012).

Nesse sentido, Fernandes e Lima-Marques (2013?), dizem que a característica mais presente na literatura sobre big data, a do volume de dados, não é necessariamente determinante para o enquadramento de aplicações sob esta denominação. Segundo os autores, existem exemplos reais de bases de dados que podem ser classificadas como big data, mas que não apresentam volume na casa dos petabytes ou exabytes. Davenport (2014) aponta que o aspecto mais complexo do big data não é o seu volume ou sua velocidade, mas a falta de estrutura de grande parte dos dados, que apresenta, simultaneamente, novos desafios e novas oportunidades de negócio.

Do ponto de vista do big data como disciplina, Zuppo, Costa e Fernandes (2013), dizem que a ciência que utiliza dados digitais em suas pesquisas é a Ciência das Redes, correspondendo assim, o termo big data ao campo empírico de estudo de uma ciência. O entendimento das autoras é compartilhado por Dumbill (2012), que ressalta a proximidade do big data com a Ciência das Redes, disciplina que combina matemática, programação e instinto científico.

Já do ponto de vista do big data como instrumento, Zuppo, Costa e Fernandes (2013, p. 24) citam sua apresentação como “uma metodologia, tecnologia ou ferramenta capaz de extrair valor de uma grande quantidade de dados digitais.”

Dizem as autoras que “a melhor maneira para falar de metodologias e tecnologias em big data é utilizar a expressão analítica de dados que pode ser definida como o uso da tecnologia para

a compreensão, comunicação e utilização inteligente dos dados digitais” (ZUPPO; COSTA; FERNANDES, 2013, p. 24).

No mesmo trabalho, Zuppo, Costa e Fernandes (2013), apresentam o ecossistema big data, onde estruturaram os processos relacionados ao big data através de etapas que incluem geração de dados, dataficação, governança, captação de dados, analítica de dados e visualização e tomada de decisão (Fig. 1). Atualmente, o modelo é usado pelo CRIE como base de sua metodologia para aplicações big data.

**Fig. 1 – Ecossistema big data**



Fonte: SODRÉ, 2014, p. 2.

Davenport (2014) diz que há duas principais atividades ligadas à análise de big data e que elas dependem do estágio de desenvolvimento envolvido no processo. Uma é a descoberta, que envolve a inovação, a cultura de aprendizagem e a tolerância ao erro. A outra é produção e implica em implementar a aplicação em processos de larga escala. Davenport ressalta ainda que nem todas as ideias da descoberta vão entrar em produção, pois nem todas são

adequadas à cultura ou aos processos de uma organização, ou têm um benefício claro e que os gestores devem estar atentos a isso.

Fernandes e Lima-Marques ([2014?]) lembram que o big data não pode ser entendido como fator efetivo de competitividade se não é utilizado como tal. Enquanto está restrito a bases de dados de grande volume, mesmo que o big data atenda as exigências de infraestrutura e ferramentas para seleção, coleta e armazenamento ele configura apenas um potencial a ser aproveitado por sistemas e aplicações.

Aqui, concordamos com Barlow (2013) quando ele diz que o big data também é um fenômeno cultural e tem uma dimensão social e que cada uma das revoluções tecnológicas foi seguida por um período de intenso ajuste cultural como indivíduos e organizações se esforçaram para capitalizar os muitos benefícios criados por novas tecnologias. O big data é uma revolução nos negócios habilitada pela tecnologia e não apenas tecnologia em si mesma.

Assim, por não se relacionar apenas à tecnologia, o potencial do big data pode e deve ser utilizado em todas as dimensões da gestão dentro de uma organização, incluindo a gestão do conhecimento sobre os seus clientes, contribuindo assim para a geração de valor através desse capital e da estruturação das informações em uma fonte única e confiável, a qual facilitaria imensamente a gestão do relacionamento entre a empresa e os seus clientes.

## 2.2 Capital de relacionamento

Para manter seu posicionamento competitivo frente aos clientes, as organizações necessitam conhecer profundamente e antecipar as necessidades e os anseios dos seus clientes reais e conquistar os clientes potenciais, entregando assim valor nas suas interações. Este conhecimento pode ser adquirido através da gestão do relacionamento entre a empresa e seus clientes e pode ser entendido como um capital intangível da organização.

Para o BNDES, gestão do relacionamento significa o processo de gerenciamento que congrega estratégias e ações táticas de relacionamento entre a instituição e os seus públicos de interesse (BANCO NACIONAL..., 2014).

No modelo de gestão desenvolvido pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial, que apresenta quatro capitais que devem ser monitorados e gerenciados, para que a gestão da

estratégia de Gestão do Conhecimento das organizações seja efetiva, o capital de relacionamento com o cliente é um dos pilares dos Capitais do Conhecimento. São eles: o capital ambiental, o capital estrutural, o capital humano e o capital de relacionamento (CENTRO DE REFERÊNCIA..., [201-]).

Existem vários conceitos de capital de relacionamento na literatura, porém todos ressaltam a importância do conhecimento gerado e o caráter desenvolvido na relação entre a empresa e os atores do seu ambiente de negócio - entre eles os clientes - com o objetivo de valorizar e incentivar a empresa a formar parcerias estratégicas e expandir sua presença no mercado.

Outros pontos levantados na literatura, que também são considerados como estratégicos para as organizações foram o fato do capital de relacionamento estar ligado à capacidade de negociação e de atendimento aos clientes, as percepções desses clientes em relação à organização, que se consolida no nível de satisfação e de fidelidade dos consumidores, na imagem da organização, reputação social e ambiental. Elementos considerados como fundamentais na gestão de relacionamento com o cliente são a reputação, o público-alvo e as ações de comunicação dirigidas a esse público, baseadas no conhecimento que a instituição tem do seu cliente (CAVALCANTI; GOMES, 2001; CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001; COORDENAÇÃO..., 2012; NASCIMENTO, 2014).

Com o avanço da tecnologia, dados, informações e conhecimento sobre o cliente passaram a ser armazenados em bases de dados que podem ser manipuladas por poderosas ferramentas de sistematização e análise do material coletado. A abundância de dados armazenados nessas ferramentas permite que o tomador de decisão tenha suas necessidades de informação atendidas em tempo real, ou em um tempo cada vez menor, porém, com um nível de confiabilidade cada vez maior, o que pode se tornar em um diferencial para a organização no momento de definir e implementar novos produtos e serviços para os seus clientes.

### *2.2.1 CRM – Customer Relationship Management*

Veloso e Pierry (2007) dizem que “quando se fala de projetos de relacionamento com cliente um dos fatores críticos de sucesso é ter uma estratégia de captura e gestão da informação e dos dados sobre os clientes”.



O CRM (*Customer Relationship Management*) é visto como um processo que objetiva coletar dados, encontrar perfis e usar o conhecimento dos clientes em atividades específicas de ações para esses clientes. O processo permite às empresas identificar, diferenciar, interagir e personalizar seus clientes (PUTNEY, PUNEY, 2013; VELOSO, PIERRY, 2007), fazendo assim a gestão desse relacionamento de forma sistemática e organizada.

Considerando o ponto de vista tecnológico, uma das forças do CRM é conseguir integrá-lo aos outros sistemas da empresa, reunindo as informações obtidas nos diferentes canais e agrupando tudo isso em uma base única de dados (GONSALES, 2010). Sua maior vantagem é tornar disponível para todas as áreas interessadas da empresa todas as informações dos clientes, fazendo assim com que cada área dê o uso adequado às informações disponibilizadas, de acordo com o tipo de interação existente entre esta e o cliente (VELOSO; PIERRY, 2007).

Já sob a ótica da gestão do conhecimento sobre o cliente, o principal ponto é gerar na empresa a capacidade de diferenciar os seus clientes de maior valor e seus clientes de maior potencial, para conseguir oferecer produtos e serviços adequados, de acordo com suas preferências, necessidades e perfil. Esse conhecimento possibilita também acompanhar a evolução do perfil, mantendo-o sempre atualizado, pois preferências e necessidades podem mudar ao longo do tempo (VELOSO; PIERRY, 2007).

Como apresentado na figura 2, o processo de CRM busca coletar conhecimento sobre o cliente através de informações históricas, informações cadastrais e ações de comunicação, integrando as diversas bases de dados disponíveis para fornecer relatórios gerenciais, análises estratégicas e gerenciais que servirão de insumo para a tomada de decisão do gestor sobre um cliente específico ou um determinado segmento.

**Figura 2 – O processo de CRM**



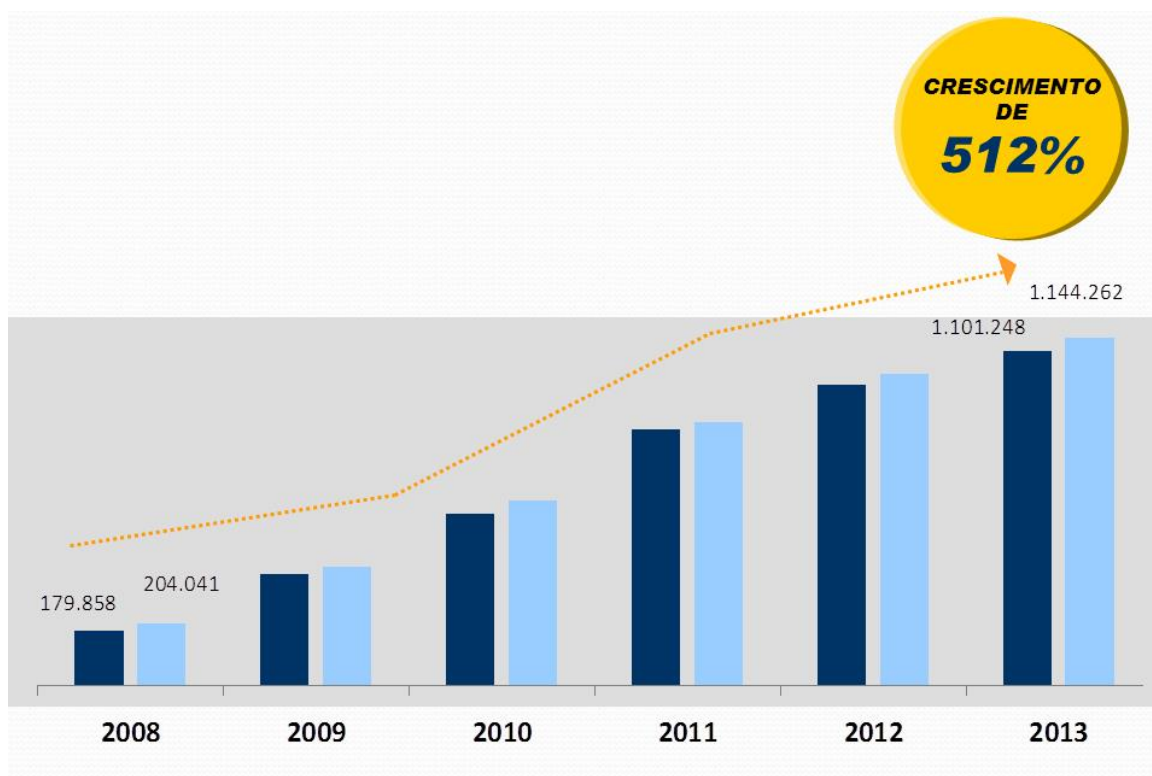
Fonte: GONSALES, 2010.

Gonsales (2010) diz que “empresas que implantaram sistemas de CRM informaram maiores lucros, menores custos para atrair e reter clientes, maior lealdade dos consumidores e fluxos de trabalho mais fáceis e enxutos”. Outros pontos levantados pelo autor e que são fundamentais para a fidelização do cliente são: mais serviços direcionados ao cliente e em tempo hábil; aumento da receita por cliente; maior sucesso nas vendas simples e cruzadas; ciclos de vendas equilibrados; operações mais eficientes do centro de atendimento; previsões de venda de melhor qualidade; redução de problemas com clientes e decisões de marketing baseadas em informações mais qualificadas. Nesse contexto uma plataforma integrada de gestão do relacionamento é um diferencial.

### 3 APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE CRM NO BNDES

Em 2013, as operações intermediadas pelos agentes financeiros representaram 61% do valor de desembolso das operações realizadas pelo BNDES (DESEMBOLSO..., 2014), e tiveram um crescimento de 512%, como pode ser observado no Gráfico 1, referente ao período compreendido entre 2008 e 2013:

**Gráfico 1 – Número de operações MPMEs x Total no período de 2008 a 2013**

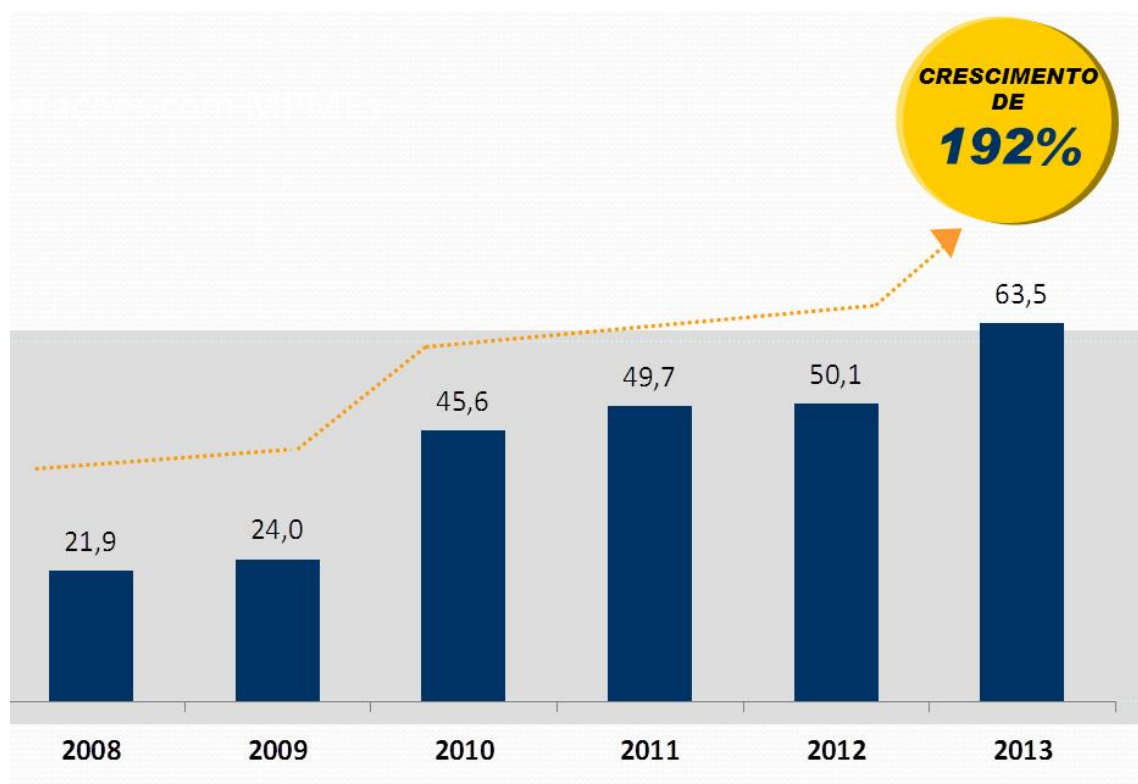


Fonte: elaboração das autoras

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (IBRE/FGV), encomendada pelo Sistema Sebrae verificou o crescimento da participação das MPMEs na formação do PIB do Brasil no período de 2009-2011, demonstrando que as nove milhões de MPE em todo o país representaram 27% do PIB, mais de 50% dos empregos formais e uma contribuição estimada em R\$ 599 bilhões à economia nacional (SEBRAE, 2014).

Acompanhando essa tendência, o crescimento do desembolso do BNDES para esse tipo operação cresceu 192% no período de 2008-2013, e mostra como o banco tem aumentado seu investimento em micro, pequenas e médias empresas, como apresentado no Gráfico 2:

**Gráfico 2 – Valor de desembolsos para MPMEs no período de 2008 a 2013**



Fonte: elaboração das autoras

Porém, como mencionado anteriormente, as operações indiretas são realizadas pelos agentes financeiros, o que resulta no desconhecimento, pelo BNDES, das interações que um determinado cliente teve com esses agentes. Os dados resultantes dessas interações estão descentralizados, nos diversos canais de atendimento e não estão organizados em uma única base. É necessário conhecer os relacionamentos de forma a orientar as ações futuras.

A figura 3 mostra o modelo atual de relacionamento existente entre os clientes tomadores de recursos do BNDES através dos agentes financeiros:

**Figura 3 – Atual modelo de relacionamento entre clientes, agentes financeiros e BNDES**



Fonte: elaboração das autoras

Nesse modelo, todo o conhecimento sobre o cliente está de posse dos agentes financeiros e o BNDES não tem gerência alguma sobre ele.

A figura 4 apresenta o modelo de relacionamento interativo que se quer implementar com a implantação do Projeto de Gestão do Capital de Relacionamento do BNDES:

**Figura 4 – Modelo de relacionamento desejado entre clientes, agentes financeiros e BNDES**



Fonte: elaboração das autoras

No modelo proposto, tanto o BNDES quanto os clientes e os agentes financeiros teriam canais de comunicação entre si, caracterizando uma relação interativa e de maior valor para todas as partes.

Nesse sentido, para que o BNDES desenvolva suas ações, planeje sua estratégia de atuação e realize suas operações de negócios, o banco necessita de uma ampla gama de informações e dados contidos em diversas fontes descentralizadas, tanto internas, quanto externas.

Alguns anos atrás seria impossível centralizar todos estes dados e informações em um único lugar e transformá-lo no repositório central de informações da organização. Com a evolução tecnológica e com a queda no preço do espaço onde se depositam esses dados, abriu-se um novo paradigma na história da inteligência a partir de dados. Volume, variedade, velocidade e veracidade são características de um fenômeno que vem sendo chamado de 'Big data', onde os dados são coletados, e armazenados, inicialmente sem um objetivo definido de uso. Atualmente, a tendência é a de que este objetivo seja o de processamento para tomada de decisão em tempo real, ou o mais próximo disso possível.

Muitas vezes os dados poderão apontar direções que não serão confortáveis para os tomadores de decisão. Porém, estas direções dependem sempre da pergunta que é feita aos dados. A aquisição de uma ferramenta analítica por si só não implica em se fazer as perguntas certas, essa é uma função dos seres humanos que estão por trás das máquinas, e um projeto de big data, deve contemplar essa premissa, ou estará fadado ao fracasso.

Assim, deve-se ter em mente que dados não são apenas para serem armazenados, mas para fornecerem insights tangíveis, daí a atenção que deve ser dada à gestão dos dados: nem todos os dados devem ser coletados e, apesar do planejamento em sua coleta, nem todos serão utilizados. Assim, a complexidade dos dados deve ser sempre considerada quando do planejamento e implementação de um projeto de big data, uma vez que big data versa sobre questões e não apenas tecnologia. Somente quando os dados são processados, questionados e analisados, eles começam a ganhar valor e a gerar valor para a organização.

Uma vez analisados os dados podem ajudar a gerar insights que poderão orientar o negócio na direção correta em um grande número de assuntos.

O BNDES pode usar o big data para desenvolver produtos e serviços baseados em dados dos clientes, fornecedores e sociedade em geral e tomar decisões internas mais apropriadas, com base na combinação de pequenos e grandes volumes de dados, de fontes internas e externas e formatos estruturados e não estruturados para gerar novas abordagens em modelos tanto

preditivos quanto prescritivos. A gestão de riscos também poderá ser beneficiada com a adoção de um modelo preditivo/prescritivo de big data, uma vez que possíveis ameaças poderão ser detectadas antes mesmo de acontecerem.

No presente projeto, apesar das bases de dados ainda não terem um volume no nível comumente encontrado no modelo “Big Data”, têm dados obtidos através de uma grande variedade de fontes e nos mais diversos formatos, desde planilhas até áudios de ligações telefônicas, o que dificulta sua gestão e, conseqüentemente, seu processamento e consolidação para a geração de análises. Devido à quantidade de agentes financeiros cadastrados e ao número muito grande de clientes, a velocidade no acúmulo de dados e informações também é crescente. A complexidade de uma agenda de integração de dados também é um ponto de atenção quando do planejamento de um projeto que pretende disponibilizá-los para que uma organização possa extrair utilidade de dados até então desconexos e de difícil manipulação.

No nosso caso específico busca-se extrair valor das bases de dados de clientes, geradas através das interações entre o Banco e os agentes financeiros, para criar um canal entre o Banco e os clientes que têm contato com os esses agentes, alinhando seus objetivos aos objetivos estratégicos do BNDES, dentre os quais o que busca fortalecer a imagem e a presença do BNDES perante seus principais interlocutores e a sociedade em geral.

Porém, como essas bases estão distribuídas por várias áreas, torna-se evidente que existe uma necessidade de integração das mesmas, para que se possa trabalhar sobre uma base única e, principalmente, consistente, permitindo assim a integração também dos pontos de contato e das diversas interações entre a empresa e os clientes.

A iniciativa de integração das bases de relacionamento com o cliente eliminaria um gargalo existente atualmente que é a falta de acesso aos dados, seja por desconhecimento ou por restrições tecnológicas, uma vez que as informações estão divididas em silos dentro do banco, espalhados pelas diversas áreas de negócios.

Um dos riscos de não se investir em um projeto de gestão de relacionamento com o cliente está em se perder o conhecimento sobre este ativo estratégico, o que pode impactar nos produtos e serviços oferecidos pelo banco, possibilitando a criação de estratégias equivocadas que não atendam aos objetivos da instituição nem às necessidades dos clientes.

### 3.1 Análise SWOT

Sistematizada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos, a matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas para análise de forças e fraquezas de uma organização e oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização. Abreviação de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), seu uso difundiu-se nas décadas de 1960-1970. Através da matriz SWOT é possível analisar os ambientes interno e externo à organização. Ela busca definir as estratégias para manter os pontos fortes, aproveitar as oportunidades, reduzir a intensidade de pontos fracos e proteger das ameaças e propõe a adequação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa (sua competência distintiva), às “oportunidades” e “ameaças” (ou riscos) que ela enfrenta. (RIBEIRO et al., 2007; LEMOS, 2008).

Lemos (2008) ressalta ainda que no modelo SWOT as forças são os recursos de que a empresa dispõe, as fraquezas são os recursos de que ela não dispõe ou não é capaz de administrar e as oportunidades e ameaças são fatores do ambiente externo com os quais a empresa tem de lidar, a partir da sua base de recursos. A empresa será competitiva no longo prazo quando seus pontos fortes estiverem de acordo com os fatores críticos de sucesso para os mercados em que atua.

Seguindo essas diretrizes a matriz SWOT foi aplicada ao projeto de Gestão do Capital de Relacionamento do BNDES, os quais são apresentados nas figuras 5 e 6.



Figura 5 – Matriz SWOT do Projeto de Gestão de Relacionamento

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Patrocínio da alta administração                      Reconhecimento da importância do capital de relacionamento                      Equipe dedicada ao projeto                      Recursos financeiros assegurados                      Contribuições de outras unidades de negócios</p> <p><b>Forças (S)</b></p>	<p>Possível mudança da alta administração                      Expertise no tema ainda em construção                      Falta de experiência na gestão do relacionamento                      Falta de sistematização do conhecimento sobre os clientes                      Limitação do escopo do projeto às operações indiretas                      Capital de relacionamento com clientes de operações indiretas de posse dos agentes financeiros                      Falta de cultura de cliente                      Existência de silos de informação</p> <p><b>Fraquezas (W)</b></p>
EXTERNOS	<p>Novos canais de relacionamento com o cliente sendo criados a cada dia                      Temática da Gestão do capital de relacionamento em evidência                      Lei de Acesso à Informação</p> <p><b>Oportunidades (O)</b></p>	<p>Cenário político                      Clientes desconhecem a forma de atuação e os produtos disponíveis do BNDES                      Lei de Licitações                      Concorrência (agentes financeiros, agências de fomento)</p> <p><b>Ameaças (T)</b></p>

Fonte: elaboração das autoras

Figura 6 - SWOT Cruzada do Projeto de Gestão de Relacionamento



Fonte: elaboração das autoras

Sendo uma das forças do projeto o patrocínio da alta administração, entende-se que, para manter esse apoio, independentemente de haver mudança na alta administração, é necessário investir pesadamente na governança, o que pode evitar perda de colaboradores da equipe que está dedicada a ele e uma possível retirada do orçamento previamente assegurado. A participação das outras unidades do negócio também é mantida através de um processo formal de governança, onde todas as decisões relacionadas ao projeto podem ser decididas em conjunto e discutidas entre os interessados.

A falta de experiência na gestão do relacionamento pode ser compensada com capacitação constante da equipe do projeto e dos interlocutores nas outras áreas da organização, bem como o envolvimento dos colaboradores para a criação de relacionamentos superiores, o que será alcançado com o desenvolvimento de uma cultura voltada para o cliente, através da sistematização do conhecimento interno sobre o cliente.

A existência dos silos informacionais poderá ser minimizada com a implementação de uma base única de conhecimento sobre o cliente, onde estariam disponíveis os dados mestres, a partir dos quais todas as ações podem ser planejadas. Apesar da limitação do escopo do projeto se dedicar somente aos clientes de operações indiretas, a implementação por fases poderá, futuramente, agregar outros contribuintes ao projeto, já que a expertise da equipe teria sido desenvolvida.

A implementação do CRM, além de melhorar a gestão do relacionamento e o conhecimento sobre os clientes, também contribuirá para atender melhor às suas necessidades.

A Lei de Acesso à Informação traz uma oportunidade de desenvolver contatos frequentes tanto com clientes, quanto com a sociedade em geral, investindo na transparência ativa, onde o próprio banco disponibilizaria as informações de uma forma proativa, aproveitando assim os novos canais de relacionamento que são criados a cada dia.

Do mesmo modo, a Lei de Licitações é uma ameaça à implementação do processo, pois suas restrições podem fazer com que um fornecedor não qualificado seja o vencedor em um processo de licitação apenas por colocar um valor abaixo do valor do mercado. Para evitar essa ameaça, uma parte do projeto é dedicada a estudar profundamente os processos existentes e as especificações técnicas de uma ferramenta de CRM para o apoio ao processo de gestão do relacionamento.

As ações constantes para ampliar o diálogo e fortalecer a imagem e presença do BNDES perante seus interlocutores contribuem para consolidar o capital de relacionamento da instituição. Continuamente, o BNDES busca fortalecer esse capital por meio da implementação de melhorias nos canais e veículos de interação com seus diversos públicos, buscando uma maior aproximação com o cidadão.

O investimento em marketing e comunicação para ressaltar a confiabilidade do BNDES e a sua experiência no financiamento de longo prazo tem contribuído positivamente em dar conhecimento da atuação, ações, produtos e serviços do BNDES para os clientes que desconhecem essas informações e minimizar a concorrência que faz com que um cliente opte por um produto mais caro por conta dessa falta de conhecimento.

A falta de uma cultura voltada para o cliente indica que uma nova visão e cultura empresarial devem ser desenvolvidas, pois o mais importante para a instituição deve ser o seu cliente. Desse modo, o BNDES estará realizando sua missão de ser o banco nacional do desenvolvimento do país, contribuindo para o crescimento econômico e social que advêm dos micro, pequenos e médios empresários, que formam uma grande parcela da força produtiva do país.

### 3.2 Público alvo

Além dos contatos com os clientes gerados pelas operações indiretas, o BNDES mantém canais de contato com o público visando atender às diferentes necessidades de informação de seus clientes e da sociedade, dos órgãos de controle e de parceiros para a formulação de políticas e aperfeiçoamento da sua atuação.

A Central de Atendimento, o Atendimento Empresarial presencial, o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), o Portal BNDES na internet e a Ouvidoria são alguns dos instrumentos de relacionamento junto ao público externo. Em conjunto com esses esforços está a realização de palestras institucionais e de ciclos de apresentações, além do atendimento à imprensa, da manutenção de perfis nas redes sociais e da participação em feiras de negócios.

Em suas atividades regulares, o Banco se relaciona com o governo para a formulação e execução de políticas; com agentes financeiros e outros parceiros para melhorar a atuação

com clientes; e com clientes públicos e privados para aprimoramento de produtos e discussão de resultados, além da negociação para viabilizar as operações de financiamento.

Alguns números relativos ao ano de 2013 podem ser visualizados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Canais de atendimento ao público externo do BNDES – Números de 2013**

<b>Canal</b>	<b>Número</b>
<b>Central de Atendimento</b>	736 mil atendimentos ao público externo, 90% por telefone e o restante por intermédio do canal on-line Fale Conosco
<b>Atendimento Empresarial</b>	mais de 700 atendimentos empresariais presenciais, a maior parte para micro e pequenos empresários, nos escritórios do Rio de Janeiro, Recife, São Paulo e Distrito Federal. Os escritórios internacionais estão presentes onde atuam os exportadores brasileiros e também buscam firmar parcerias com empresas e governos de outros países
<b>Ouvidoria</b>	2038 contatos recebidos entre reclamação, dúvidas, solicitações, denúncias e sugestões e agradecimentos
<b>Palestras institucionais</b>	46 apresentações para um público total de 1.128 visitantes de instituições de ensino, delegações brasileiras e estrangeiras
<b>Portal institucional</b>	audiência mensal média de 260 mil visitantes únicos
<b>Redes sociais</b>	37 vídeos no canal no YouTube. O Banco mantém ainda perfis no Twitter e no Slideshare.
<b>SIC</b>	643 pedidos de informação
<b>Feiras</b>	Participação em 7 feiras, com 570 atendimentos

Visto que os canais de atendimento ao público externo do BNDES são voltados para prestar todo tipo de informação, desde perguntas simples até o levantamento exaustivo dos investimentos do Banco, além do conhecimento gerado para o BNDES, consideramos que o público externo será o maior beneficiado com a implantação do projeto, uma vez que o Banco estará mais capacitado para detectar as suas necessidades e atender demandas individualizadas de forma mais assertiva.

### 3.3 Duração e local de implantação do projeto

Para implantação do projeto foi escolhido o Departamento de Divulgação, subordinado ao Gabinete da Presidência (GP/DEDIV), visto que ele congrega alguns dos instrumentos de relacionamento com o público externo, como a Central de Atendimento, que inclui o canal *on line* Fale Conosco, o Atendimento Empresarial presencial, o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e o Portal BNDES na internet.

Devido às especificidades da administração pública, o tempo de implantação do projeto terá seis fases, e cada uma delas terá uma duração diferente, assim, a primeira fase durará 9 meses, a segunda 10 meses, a terceira 8 meses, a quarta 9 meses e a quinta 17 meses; a sexta fase compreenderá a finalização da implantação dos módulos e a entrada em produção total com todos os canais operando total e integradamente.

A implantação por fase busca evitar problemas na sobreposição de atividades e riscos de Tecnologia da Informação (TI), bem como dar direção e foco a cada um dos canais de atendimento que iniciarem o uso da ferramenta, gerenciar o escopo e ter certeza de entregar resultados tangíveis para a organização. Estas fases compreendem desde a construção do referencial teórico do tema, passando pela elaboração das especificações técnicas para aquisição de solução tecnológica até a implementação do processo em si, com treinamento de colaboradores e efetivo uso da ferramenta, passando pelos trâmites legais como lançamento de edital de licitação, homologação, contratação, e finalização de todas as fases do projeto.

### 3.4 Objetivos gerais e específicos

#### 3.4.1 *Objetivo geral*

- Integrar as bases com os dados de relacionamento do Banco, para obter uma visão global de todas as ações de relacionamento realizadas com os clientes e clientes potenciais, com o fim de orientar as ações futuras da instituição.

#### 3.4.2 *Objetivos específicos*

- Conhecer as interações do cliente com o BNDES, independentemente do canal de comunicação utilizado;
- Oferecer produtos e serviços que se adequem às necessidades do cliente;
- Acompanhar mudanças no perfil dos clientes; e

- Identificar oportunidades de atuação junto aos clientes.

### 3.5 Produtos

Todo projeto que visa a criação e implementação de novos processos gera uma variedade de produtos e/ou serviços que podem ser utilizados como insumos para outros processos ou para a tomada de decisão nos diversos níveis de gestão. Com a sistematização da gestão do relacionamento com o cliente no BNDES pretende-se gerar produtos que impactem positivamente nas interações entre o banco e os seus clientes.

Inicialmente, dado o escopo do projeto, vislumbramos alguns produtos a serem gerados como:

- Base de relacionamento sistematizada;
- Oferta de conteúdos relacionados ao perfil do cliente;
- Relatórios de análise;
- Desenho de produtos que atendam as necessidades e expectativas detectadas através da análise dos perfis dos clientes;
- Ações de marketing de relacionamento personalizadas.

Com a adesão programada dos diversos canais de relacionamento do banco, outros produtos e/ou serviços serão identificados/criados futuramente.

### 3.6 Indicadores e meios de verificação

Para que a informação gerada através dos processos de uma organização possa ser bem utilizada, é necessário que seja “traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão” (FERNANDES, 2004, p. 3).

Essa linguagem de uso comum pode ser entendida como a utilização de indicadores, que demonstra o que está sendo feito ou que se projeta fazer através de uma unidade de medida. A adoção de indicadores permite o monitoramento de processos internos e externos e o monitoramento permite tomar decisões baseadas em observações. Fernandes (2004, p. 5) diz ainda que “o estabelecimento de um indicador para medir o nível de satisfação do cliente pode desencadear uma série de ações por parte da gerência”, mas ressalta que hajam indicadores que monitorem todas os processos e etapas importantes, resultando assim em medidas preventivas e não apenas corretivas.

Resumindo, um indicador é um número que expressa o estado de alguma coisa que se considera importante para a empresa, assim sua utilização deve implicar sempre em uma tomada de decisão. O resultado do indicador leva à análise das ações implementadas.

A qualidade de um indicador reflete a qualidade dos dados que são usados como fontes para construção desse indicador, daí o cuidado em relação à coleta e ao tratamento dos dados que são a base do indicador que medirá a efetividade do processo implantado.

Esses indicadores são construídos de acordo com as seguintes características, especificadas por Souza Junior ([2011, p. 9]):

- **Variável(is):** o coração do indicador, o(s) aspecto(s) que varia(m) e que formará(ão) o indicador;
- **Tipo de medida:** define se o indicador será baseado em dados, estimativas ou opinião;
- **Fonte:** onde vai se buscar, obter ou encontrar a informação;
- **Unidade de medida:** especifica que medida será utilizada pelo indicador para expressar o fenômeno, as categorias, escalas e parâmetros que serão utilizados na coleta e sistematização dos dados, conferindo concretude e operacionalidade ao indicador:
  - Medindo ou contando - (números exatos);
  - Graduando ou diferenciando - (“muito bom, regular, muito má”);
  - Classificando - (sim ou não, homem ou mulher, etc.);
  - Descrevendo qualitativamente.
- **Unidade de análise:** define a unidade sobre a qual serão construídas e comparadas as medidas, se indivíduos, organizações, comunidades, cidades, etc.;
- **Instrumento(s) de coleta e registro:** tipos de instrumentos que serão utilizados. Por exemplo:



- Coleta: formulário, questionário, caderno de campo, observação, imagens;
  - Registro: banco de dados, planilha, quadro negro, fichas, vídeo, etc.;
- **Frequência de observação, coleta:** intervalo de tempo que será necessário levantar as informações de modo a registrar possíveis mudanças na situação;
- **Frequência de sistematização:** intervalo de tempo em que serão sistematizadas e analisadas as informações coletadas.

Como referências para mensuração da efetividade do projeto serão utilizados os seguintes indicadores:

- Número de campanhas baseadas nos resultados das análises de perfis de clientes;
- Índice de novos clientes provenientes das ações de relacionamento;
- Índice de venda novos produtos ao cliente;
- Índice de valor da marca;
- Índice de avaliações positivas provenientes da interação do banco com os clientes;
- Número de novos conteúdos relacionados ao perfil do cliente.
- Satisfação dos usuários internos quanto ao valor das informações geradas pela ferramenta.

Os quadros 2 a 8, detalham as características de cada indicador, de acordo com o exposto nesse capítulo:

**Quadro 2 - Características do indicador Número de campanhas baseadas nos resultados das análises de perfis de clientes**

<b>Indicador</b>	<b>Número de campanhas baseadas nos resultados das análises de perfis de clientes</b>
<b>Variável(is)</b>	Número de análises de perfis de clientes Número de campanhas
<b>Tipo de medida</b>	Dados
<b>Fonte</b>	Sistema CRM Gerência que cuida da elaboração das campanhas GPUBLI
<b>Unidade de medida</b>	Número

<b>Unidade de análise</b>	Universo de perfis de clientes cadastrados na base Campanhas específicas por perfis de clientes
<b>Instrumento(s) de coleta e registro</b>	Sistema CRM e Relatório de análise das campanhas
<b>Frequência de observação, coleta</b>	A cada campanha
<b>Frequência de sistematização</b>	Ao final de cada campanha

**Quadro 3 - Características do indicador Índice de novos clientes provenientes das ações de relacionamento**

<b>Indicador</b>	<b>Índice de novos clientes provenientes das ações de relacionamento</b>
<b>Variável(is)</b>	Número de novos clientes Número de clientes
<b>Tipo de medida</b>	Dados
<b>Fonte</b>	Sistemas operacionais Sistema CRM
<b>Unidade de medida</b>	Número
<b>Unidade de análise</b>	Universo de clientes Clientes novos provenientes das campanhas
<b>Instrumento(s) de coleta e registro</b>	Sistemas operacionais Sistema CRM
<b>Frequência de observação, coleta</b>	Mensal
<b>Frequência de sistematização</b>	Mensal

**Quadro 4 - Características do indicador Índice de venda novos produtos ao cliente**

<b>Indicador</b>	<b>Índice de venda novos produtos ao cliente</b>
<b>Variável(is)</b>	Quantidade de novos produtos Quantidade de clientes que adquiriram novos produtos
<b>Tipo de medida</b>	Dados
<b>Fonte</b>	Sistemas operacionais
<b>Unidade de medida</b>	Número
<b>Unidade de análise</b>	Universo de clientes Universo de novos produtos
<b>Instrumento(s) de coleta e registro</b>	Base de dados de produtos Sistemas operacionais Sistema CRM
<b>Frequência de observação, coleta</b>	Diária
<b>Frequência de sistematização</b>	Mensal

**Quadro 5 - Características do indicador Índice de valor da marca**

<b>Indicador</b>	<b>Índice de valor da marca</b>
<b>Variável(is)</b>	Classificação da marca em listas especializadas
<b>Tipo de medida</b>	Dados
<b>Fonte</b>	Pesquisas de valor de marcas
<b>Unidade de medida</b>	Real
<b>Unidade de análise</b>	Valor financeiro
<b>Instrumento(s) de coleta e registro</b>	Índice calculado por empresas especializadas (Brand Finance, Interbrand, Millward Brown, etc.)
<b>Frequência de observação, coleta</b>	Anual
<b>Frequência de sistematização</b>	Anual

**Quadro 6 - Características do indicador Índice de avaliações positivas provenientes da interação do banco com os clientes**

<b>Indicador</b>	<b>Índice de avaliações positivas provenientes da interação do banco com os clientes</b>
<b>Variável(is)</b>	Número de avaliações positivas Número de avaliações realizadas
<b>Tipo de medida</b>	Opinião
<b>Fonte</b>	Formulários das avaliações registradas ao final de cada atendimento, seja virtual ou presencial Pesquisas de satisfação do cliente
<b>Unidade de medida</b>	Graduação (1 a 5, sendo 5 muito satisfeito)
<b>Unidade de análise</b>	Universo de clientes
<b>Instrumento(s) de coleta e registro</b>	Formulários de avaliação ao final do atendimento
<b>Frequência de observação, coleta</b>	A cada atendimento
<b>Frequência de sistematização</b>	Mensal

**Quadro 7 - Características do indicador Número de novos conteúdos relacionados ao perfil do cliente**

<b>Indicador</b>	<b>Número de novos conteúdos relacionados ao perfil do cliente</b>
<b>Variável(is)</b>	Número de conteúdos oferecidos Número de clientes
<b>Tipo de medida</b>	Número
<b>Fonte</b>	GP/DEDIV Sistema CRM
<b>Unidade de medida</b>	Número
<b>Unidade de análise</b>	Universo de novos conteúdos Universo de perfil de clientes
<b>Instrumento(s) de</b>	Sistemas operacionais

<b>coleta e registro</b>	Sistema CRM
<b>Frequência de observação, coleta</b>	Mensal
<b>Frequência de sistematização</b>	Mensal

**Quadro 8 - Características do indicador Satisfação dos usuários internos quanto ao valor das informações geradas pela ferramenta**

<b>Indicador</b>	Satisfação dos usuários internos quanto ao valor das informações geradas pela ferramenta.
<b>Variável(is)</b>	Avaliações positivas Avaliações totais
<b>Tipo de medida</b>	Opinião
<b>Fonte</b>	Formulários de avaliação (Pesquisas de satisfação do usuário interno)
<b>Unidade de medida</b>	Graduação (1 a 5, sendo 5 muito satisfeito)
<b>Unidade de análise</b>	Universo de usuários internos da ferramenta
<b>Instrumento(s) de coleta e registro</b>	Formulários de avaliação
<b>Frequência de observação, coleta</b>	A cada pesquisa
<b>Frequência de sistematização</b>	Mensal

### 3.7 Recursos

Os recursos necessários em cada etapa do projeto são principalmente humanos e suas atribuições são descritas nos quadros seguintes:

**Quadro 9 - Equipe do Cliente**

<b>Papel</b>	<b>Área/Departamento</b>	<b>Responsabilidade(s)</b>
Cliente Solicitante / Líder Gestor do Cliente	GP/DEDIV/GATE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicita o projeto</li> <li>• Valida escopo do projeto</li> <li>• Aprova término do projeto</li> <li>• Aprova os produtos intermediários</li> <li>• Acompanha o projeto</li> <li>• Define requisitos</li> <li>• Elabora Termo de Referência</li> </ul>
	GP/DEDIV/GATE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define requisitos</li> <li>• Elabora Termo de Referência</li> </ul>
	GP/DEDIV/GATE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define requisitos</li> <li>• Elabora Termo de Referência</li> </ul>

### Quadro 10 - Equipe de Desenvolvimento de Sistemas

Área/Departamento	Papel(eis)
ATI/DESI1/GPROJ5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável pelo projeto</li> <li>• Consultor técnico</li> </ul>

### Quadro 11 - Entidades Externas

Papel	Responsabilidades
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder a consultas da equipe do projeto.</li> </ul>

### Quadro 12 - Unidades de Negócio

Papel	Área/Departamento	Responsabilidades
Futuro consumidor de informação do CRM	GP GP/DEDIV/GEDIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de requisitos</li> </ul>
Futuro consumidor e gerador de informação do CRM	GP/DEDIV/GEVEN GP/OUVIDORIA GP/DESUL GP/DEREG GP/DENOR AINT/RESAF AINT/RESUL AINT/DELON AOI/DENET AOI/DERAI/GERAI2 AOI/DESCO AF/DECOB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de requisitos</li> </ul>

### Quadro 13 - Equipes de Suporte da ATI

Papel	Área/Departamento	Responsabilidades
Departamento de Serviços de Tecnologia da Informação	ATI/DESET/GEAT ATI/DESET/GINF ATI/DESET/GPRO ATI/DESET/GSAP ATI/DESET/GSUP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apóia a elaboração de Termo de Referência</li> </ul>
Gerência de Segurança da Informação	ATI/GSEG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apóia a elaboração de Termo de Referência</li> </ul>

Gerência de Sustentação de Aplicativos de Mercado	ATI/DESI2/GESAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apóia a elaboração de Termo de Referência</li> </ul>
Gerência de Planejamento e Definições de Arquitetura de TI	AGIR/DEARI/GPLAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apóia a elaboração de Termo de Referência</li> </ul>
Gerência de Processos de Software	ATI/DEIMP/GPES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apóia a utilização do processo de software.</li> </ul>

### 3.8 Processos

Uma ação que expressa continuidade na realização de determinada atividade, na qual há uma sequência constante e inter-relacionada e cujos procedimentos apresentam unidade lógica e se desenvolvem de modo regular pode ser considerada um processo (DICIONÁRIO, 2009; GONÇALVES, 2012; SOUZA JUNIOR, 2011).

Todo processo é formado por uma entrada, à qual é adicionado um valor, gerando uma saída que pode ser um produto ou um serviço. Atualmente, a maior parte dos processos existentes se relacionam ao atendimento, como: SIC, Ouvidoria, central de atendimento, atendimento empresarial e atendimento em feiras e palestras.

Para adequarem-se ao projeto, os processos de atendimento serão atualizados e os de relacionamento serão mapeados. Essa fase já está em andamento e está sendo feita em conjunto com o Departamento de Normas e Processos (DENOP), responsável pela inclusão dos processos mapeados no sistema interno. A previsão de conclusão para essa etapa é novembro de 2015.

O mapeamento tem detectado que os processos de relacionamento não estão estruturados e necessitam ser identificados para serem mapeados formalmente. A partir desse mapeamento novos processos poderão ser modelados.

A seguir, descrevem-se subprocessos que farão parte do processo maior de sistematização da gestão de relacionamento com o cliente.

### 3.8.1 Geração de dados

Os dados são gerados através das operações dos clientes, por suas interações com o Banco e pelos operadores do sistema de CRM, bem como pelos agentes financeiros credenciados pelo BNDES, e coexistem nos mais diversos formatos, sejam eles estruturados, semiestruturados ou não estruturados.

A maior parte dos geradores de dados possuem relações entre si, sendo essas relações suportadas tanto em interface física quanto digital.

Apesar da existência de conexões entre si, não se pode considerar esses atores como participantes de uma rede, visto que ainda não existe uma visão integrada dos processos. A falta de sistematização resulta na existência de silos informacionais, com gestões independentes, com estágios diferenciados de maturidade, diferentes sistemas, etc.

A seguir, especificam-se alguns processos de atendimento e como são realizados:

- **Atendimento em Feiras de Negócio** – o atendimento é realizado por técnicos do BNDES a pessoas que entram no stand e tem interesse em informações sobre produtos do BNDES. Utilizamos um formulário para registro das informações acerca desse atendimento (ANEXO A). Após o término das feiras é feita uma contagem do número de atendimentos realizados e as fichas preenchidas são encaminhadas às áreas que solicitaram a participação na feira. Quando os dados chegam às áreas é feita a tabulação dos dados para análise. Durante a feira, uma outra base de dados é formada pela captura de informações através de leitor de código de barras pelas recepcionistas de pessoas inscritas através do organizador do evento que passaram pelo stand do BNDES. Os dados da leitura são agrupados em planilhas com informações do público (ANEXO B). Toda essa base de potenciais clientes recebe um e-mail de agradecimento pela visita ao stand. Os suportes utilizados neste relacionamento são:
  - Formulário impresso;
  - Leitor de código de barras;
  - Planilha em Excel.
- **Atendimento empresarial** – o atendimento é realizado por técnicos do BNDES a pessoas que procuram as representações (RJ, SP, PE e DF) e tem interesse em

informações sobre produtos. Utiliza-se uma planilha para registro das informações acerca desses atendimentos (ANEXO C). No término do atendimento as recepcionistas solicitam o preenchimento de uma avaliação em formulário impresso (ANEXO D). As avaliações são tabuladas e relatórios são produzidos a partir dos dados obtidos (ANEXO E). Os suportes nesse relacionamento são:

- Formulário impresso;
  - Planilha em Excel.
- 
- **Palestras institucionais** – a inscrição de interessados em palestras sobre a forma de atuação do banco é feita via internet no Portal BNDES (ANEXO F). Os inscritos recebem um e-mail automático com a confirmação da inscrição. No dia anterior ao evento os inscritos recebem um e-mail de lembrete sobre a palestra na qual estão inscritos (ANEXO G). Ao final do evento os participantes preenchem uma avaliação em formulário impresso (ANEXO H). As avaliações são tabuladas gerando um relatório de dados sobre a palestra (ANEXO I). Após o evento os participantes recebem um agradecimento pela participação via e-mail (ANEXO J). Existe ainda uma planilha com dados dos inscritos através do Portal BNDES e aqueles inscritos no local do próprio evento (ANEXO K). As bases de arquivamento são por palestra e ainda não existe uma base única onde se possam buscar todos os dados. Os suportes desse relacionamento são:
    - E-mail;
    - Formulário impresso;
    - Planilha em Excel;
    - Portal BNDES.
- 
- **Central de Atendimento** – a solicitação de informação à Central de Atendimento pode ser feita por telefone, meio mais utilizado pelos clientes, ou via internet, através do Portal BNDES, ou ainda por e-mail. Assuntos relacionados ao cartão BNDES são inseridos no Portal do Cartão BNDES; para outros assuntos, não há sistema disponível. Se não houver uma solução no primeiro atendimento, a dúvida é enviada via e-mail para o segundo nível de atendimento, formado por empregados do BNDES. A resposta é enviada por e-mail ao solicitante. Os suportes do relacionamento são:



- E-mail;
  - Planilha em Excel;
  - Portal BNDES;
  - Sistemas internos.
- **Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)** – utiliza o sistema disponibilizado pela Controladoria Geral da União (CGU), denominado eSIC<sup>1</sup>. Todas as solicitações (presencial, telefone, e-mail e internet) são incluídas no sistema, o qual envia uma notificação ao BNDES, informando sobre a existência da demanda. Internamente, a demanda é encaminhada aos responsáveis pela temática. As respostas providenciadas pelas áreas são incluídas no sistema e enviadas ao solicitante. Os suportes do relacionamento são:
    - E-mail;
    - Formulário impresso;
    - Planilha em Excel;
    - Portal BNDES;
    - Presencial.
  - **Ouvidoria** – as demandas podem ser encaminhadas via internet, através do Portal BNDES, ou através da Central de Atendimento. As demandas da Ouvidoria são sempre respondidas por empregados do BNDES. Os suportes do relacionamento são:
    - E-mail;
    - Planilha em Excel;
    - Portal BNDES.
  - **Agentes financeiros** – as demandas de financiamento são encaminhadas via internet, através dos Portais PAC (Proposta de Abertura de Crédito) on line e FRO (Ficha Resumo de Operações) on line. São informações sobre clientes e projetos. Os agentes também podem requerer informações sobre o acompanhamento de operações e tirar dúvidas através da central de atendimento do BNDES. Os suportes do relacionamento são:

---

<sup>1</sup> Acesso através do endereço  
<http://www.acessoinformacao.gov.br/sistema/site/index.html?ReturnUrl=%2fsistema%2f>

- Portal BNDES por formulário;
- Sistemas operacionais;
- Telefone.

As demandas feitas pelos clientes podem entrar por canais não adequados ao tipo de solicitação. Nesse caso, os atendentes orientam o solicitante sobre o melhor canal de atendimento.

Dados de qualificação do atendimento também serão obtidos em cada interação entre os clientes e os atendentes, o que subsidiará as ações para desenvolvimento e capacitação dos membros da equipe de atendimento.

### *3.8.2 Dataficação*

Dataficação é o processo no qual um fenômeno é colocado num formato quantificado, de maneira que possa ser tabulado e analisado. Um fenômeno dataficado pode ser monitorado, a partir do que se pode identificar padrões e utilizá-los para obter recomendações de como melhorar um determinado produto ou serviço (MAYER-SCHÖNENBERGER, CUKIER, 2013). As ferramentas disponíveis no mercado para coleta, armazenamento e manipulação dessas informações permitem a realização de análises em velocidades impensáveis em outras épocas.

A dificuldade em ser uma instituição pública de financiamento ao desenvolvimento está no fato de se necessitar entender todo o contexto do país, desde os aspectos sociais e culturais, passando pelos aspectos econômicos e financeiros para que se possam prever tendências, tanto nacionais como internacionais. Para tal, a velocidade de acesso aos vários tipos de dados, a disponibilidade e o poder de análise destes dados, são condições sem as quais não se pode fazer com que um modelo analítico atinja seu objetivo.

Atualmente, a maior parte dos dados é imputada manualmente, com excessão dos registros de visitantes dos stands em feiras, que utiliza leitor de código de barras, e dos contatos feitos através do Portal BNDES ou e-mail. O código apresenta as informações prestadas pelo o cliente/cliente potencial ao organizador da feira.

Outros dados, como os de inscrições em palestras, solicitações de atendimento em quaisquer dos canais podem ser capturados no Portal BNDES e são enviados para o e-mail responsável pela resposta àquela demanda.

Verifica-se que em todos os tipos de organizações, e no BNDES não é diferente, documentos importantes, que ainda estão em formato analógico, não chegam a fazer parte das análises dos dados, devido à dificuldade em acessá-los ou ao desconhecimento de sua existência. Normalmente, a falta de classificação e de indexação automatizada é a base do problema.

A digitalização com a aplicação de OCR (*Optical Character Recognition*) é um dos modos de se ter acesso aos dados contidos nestes documentos e transformar um suporte físico em digital, no qual as informações podem ser facilmente acionáveis, quando necessárias.

O uso de redes de compartilhamento também é uma das formas de datafocar as informações que são de conhecimento dos colaboradores, conhecimento esse que será usado por todos os interessados para prestar um serviço de maior valor ao cliente.

Os dados coletados serão enviados para um repositório central de informações, que será considerado *locus* dos dados mestres, a partir do qual poderão ser acessados e analisados.

### 3.8.3 Governança

Krishnan (2014) diz que existem dez erros das empresas quando da implementação de projetos de big data e que um deles é negligenciar a governança. Dentre os grandes desafios na governança do big data está a complexidade associada ao processamento dos dados, que não pode ser ignorada nem no nível gerencial, nem no tecnológico.

A governança é responsável pelo alinhamento de tecnologia, processos e pessoas para definir papéis, responsabilidades e processos necessários para a gestão dos dados empresariais. Para que o ecossistema de dados funcione conforme esperado, é necessário que haja uma governança definida. Ela pode ser considerada como função central e influenciadora, que define e orienta todas as funções do sistema e tem papel estratégico em um projeto de big data.

A governança estabelece os papéis de cada tipo de gestor necessário para o funcionamento harmonioso do sistema, onde os diversos níveis de gestão são contemplados, tais como gestor de informação, custodiante, criador de dados e informações, consumidores dos dados e

gestores dos dados e serão escolhidos de acordo com os perfis e competências de cada um. Alguns destes papéis podem se acumular, pois o produtor de informação pode ser também seu consumidor.

### *3.8.3.1 Governança do processo*

Sendo os dados de uso corporativo, a governança também deve ser implementada em nível corporativo. O Conselho de Governança de Dados e o Comitê de Gestão de Dados, deverão atuar no nível estratégico e de iniciativas específicas, respectivamente. A governança do processo de Gestão de Relacionamento com o cliente do BNDES será descentralizada. O reporte da atuação ocorrerá da seguinte forma:

- I. Realização de reuniões mensais para apresentação e análise dos resultados e alinhamento das ações, envolvendo a empresa contratada, os Núcleos de Gestão e Suporte, os Interlocutores de Área, representantes da Ouvidoria e das demais Unidades Fundamentais gestoras de canais de comunicação;
- II. Encaminhamento de relatório executivo mensal sobre a atuação pelo Chefe do Gabinete da Presidência e/ou pela Chefe da Secretaria Executiva do Gabinete da Presidência, a todos os Superintendentes do BNDES, à Ouvidoria do BNDES e à Secretaria do Comitê de Relacionamento Externo do Sistema BNDES – CRE;
- III. Apresentação de relatório ao Comitê de Relacionamento Externo do Sistema BNDES - CRE, toda vez que forem identificadas situações que possam representar risco reputacional ao Sistema BNDES; e
- IV. Apresentação semestral ao Comitê Gerencial dos resultados por meio do Chefe do Gabinete da Presidência e/ou da Chefe da Secretaria Executiva do Gabinete da Presidência.

### *3.8.3.2 Governança de dados*

Toda governança envolve documentação, e documentos formais contendo a estratégia e a política de dados do banco, normas e padrões e procedimentos devem ser estabelecidos.

Ela precisa responder a questões como: quais são os dados existentes; quais são estratégicos; quais são necessários; quem possui acesso; quem é o gestor; qual é o conceito; quando foi criado e quando poderá ser descartado; onde está; onde é utilizado; como é criado; como se acessa; e quanto custa a gestão deste dado.

As funções do sistema incluem: arquitetura e captação de dados, metadados, taxonomia, qualidade, armazenamento e segurança de dados, plataformas tecnológicas, documentos e conteúdos e, um dos pontos mais importantes, a integração dos dados coletados e armazenados no sistema.

### *3.8.4 Captação de dados*

Os dados que podem ser coletados serão captados através dos seguintes canais: Central de Atendimento, SIC, equipes de atendimento ao cliente, palestras, atendimentos presenciais (empresarial), atendimentos em feiras, Ouvidoria, sistemas transacionais, representações e escritórios no Brasil e no exterior, interlocutores das áreas, postos de atendimentos (convênio com Federação das Indústrias), Portal BNDES, além dos próprios agentes financeiros, etc.

No futuro, outros tipos de captação de dados poderão ser utilizados, tanto de bases internas quanto externas que tenham dados importantes para a atuação do banco na gestão do relacionamento.

### *3.8.5 Analítica de dados*

Uma parte imprescindível em um projeto de big data é a analítica de dados e o que decidirá a sua importância será o uso que os gestores farão da inteligência obtida para a tomada de

decisão. Porém, o fazer a pergunta certa é um dos desafios dos analistas de dados, uma vez que já não existem mais fronteiras entre os domínios de conhecimento e a necessidade de entendimento do ambiente organizacional interno e externo deve ser o diferencial desses analistas.

O valor do big data para uma organização baseia-se em duas categorias: uso analítico e possibilidade de criação de novos produtos. A analítica de dados pode revelar *insights* escondidos anteriormente por dados caros demais para processar, tais como o comportamento de clientes, impacto de influenciadores sobre clientes nas redes sociais, etc. (DUMBILL, 2012). A analítica busca descobrir e comunicar padrões com significado em dados. Apoia-se na aplicação da estatística, programação computacional e pesquisa para quantificar desempenho, utilizando-se frequentemente da visualização de dados para comunicar possíveis *insights* (CENTRO DE INTELIGÊNCIA..., 2013).

Zuppo, Costa e Fernandes (2013) dizem que existem, basicamente, quatro tipos de analítica:

- **Analítica descritiva:** se encarrega de analisar o que aconteceu;
- **Analítica diagnóstica:** analisa porque determinado evento aconteceu;
- **Analítica preditiva:** aponta o que irá (ou poderá) acontecer (predição);
- **Analítica prescritiva:** identifica o que se deseja que aconteça e o que pode ser feito para alcançar esse objetivo (reforçar, modificar ou evitar uma predição), estabelecendo ações a serem tomadas a partir da análise dos dados.

Um tipo de analítica não exclui o outro em um sistema. Elas podem ser aplicadas à medida que a capacidade de análise e as habilidades da organização crescem, otimizando o uso de suas informações. Por esse motivo, o escopo da análise neste projeto, não será reduzido a apenas um dos tipos, mas buscará fazer uso deles de acordo com o objetivo para o qual está sendo realizada.

### *3.8.6 Visualização e tomada de decisão*

A visualização preenche dois propósitos em um workflow para dados: explicação e exploração. Para o Sistema de Gestão de Relacionamento do BNDES, a visualização das análises será a mais simplificada e interativa possível. Os diversos níveis de tomada de decisão serão

contemplados de acordo com sua necessidade específica em informação, conhecimento, sabedoria ou decisão. As opções serão apresentadas em *dashboards* personalizados e poderão ser escolhidas dentre *templates* pré-configurados em tabelas, gráficos, análises retrospectivas, bibliométricas e em tempo real ou definidas de acordo com a preferência do usuário. O usuário também poderá customizar sua visualização. As relações entre os tipos de dados poderão ser exploradas em todas as suas variáveis e correlações complexas poderão ser detectadas a partir das combinações feitas tanto pelo sistema, automaticamente, quando pelo tomador de decisão.

## 4 CONCLUSÕES

O BNDES tem como missão a promoção do desenvolvimento sustentável brasileiro e para isso prioridades são definidas. Dentre as prioridades estabelecidas está o apoio às micro, pequenas e médias empresas. De forma a chegar nesse público e dado que o BNDES não possui agências, foi firmado um acordo com os bancos comerciais que repassam os recursos do BNDES.

Os bancos comerciais, com a sua proximidade e capilaridade, estabelecem um relacionamento com as empresas e analisam os seus projetos de investimento. Sendo considerados bons projetos, eles encaminham a solicitação de financiamento ao BNDES. Observa-se que a relação das empresas se dá com os bancos comerciais e não com o BNDES. Sendo assim, o BNDES estruturou vários canais de comunicação de forma a atender as demandas desse público, como SIC, Central de atendimento, Ouvidoria, portal institucional e etc. Os referidos canais são geridos por unidades diferentes que estabelecem formas próprias de se relacionar com esses clientes. Assim, atualmente o BNDES não possui um conhecimento centralizado e único do seu capital de relacionamento, capital considerado fundamental nos dias de hoje já que só assim se pode entender as necessidades dos clientes e estruturar produtos e ações que os ajudem.

É importante mencionar que as referidas operações que são feitas com a intermediação dos agentes financeiros representaram em 2013 dois terços do desembolso do BNDES. São muitas interações de uma variedade e velocidade que caracterizam o projeto como um projeto de Big Data.

O trabalho propõe a unificação das bases dos canais de comunicação e relacionamento de forma a disponibilizar uma base única que permita ao BNDES conhecer o seu capital de relacionamento para ter mais assertividade nas suas ações e produtos. Analisamos as ferramentas existentes no mercado que fossem capazes de nos dar uma visão única dos nossos clientes a partir da matriz do Gartner. Nela identificamos as soluções melhor pontuadas seja na adaptação às mudanças, seja na interface com o usuário. A partir daqui foram realizados contatos com os fornecedores para apresentação das ferramentas. A ferramenta analisada para integrar as referidas informações é o CRM- *Customer Relationship Management*. O Termo de Referência para contratação da solução foi baseado nos requisitos funcionais e de sistema apresentados pelos fornecedores através das ferramentas.



O CRM objetiva agregar os dados dos clientes em uma única fonte, entendendo o seu perfil e unificando as informações geradas pelos diversos canais de comunicação. Como foi demonstrado ao longo do trabalho, existem várias unidades que se relacionam com esses clientes e utilizam processos e tecnologias diferentes. As unidades têm vários graus de maturidade e não há uma visão global dos relacionamentos com esses públicos. Os ganhos para o BNDES com essa unificação serão o conhecimento das interações dos clientes com o banco, independente do canal de comunicação utilizado; a possibilidade de oferecimento de produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes e a possibilidade de acompanhamento das mudanças do perfil dos clientes, identificando oportunidades de atuação junto a esses clientes.

O projeto será conduzido de forma gradativa, englobando os diversos canais de comunicação do BNDES. Inicialmente será tratada a Central de Atendimento, já que é o núcleo que tem mais interações com os clientes e que necessita de uma maior velocidade na resposta. Posteriormente, os outros canais serão incorporados à ferramenta.

Um projeto dessa envergadura deve, necessariamente, ser faseado. É importante ressaltar que o projeto proporcionará ao BNDES ter uma visão única dos clientes de operações indiretas, ou seja, aquelas feitas com a intermediação dos agentes financeiros.

No futuro, alguns pontos que podem ser trabalhados internamente são: a inclusão das áreas responsáveis pelas operações diretas, o que dará maior alcance no cruzamento de informações entre os vários tipos de clientes e a integração do projeto ao projeto institucional de Gestão do Conhecimento, que está em fase de estruturação. Após a implantação do projeto, o capital de relacionamento do BNDES ainda não estará totalmente estruturado, uma vez que as informações dos clientes das operações diretas não estarão disponíveis no sistema, porém, tendo em vista a complexidade desse projeto, foi definido que essa etapa seria uma complementação futura ao presente projeto.

Externamente, pretende-se também buscar integrações com outros parceiros, como o Sebrae, por exemplo, o que traria oportunidades de conhecimento sobre o caminho percorrido pelo nosso cliente tanto do banco para outros agentes, quanto de outros agentes para o banco, consolidando assim a visão de transparência do banco para com seus clientes e incentivando a cultura de dados abertos no país.

## REFERÊNCIAS

ALECRIM, Emerson. **O que é big data?** Postado em 13 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.infowester.com/big-data.php>>. Acesso em: 29 nov. 2014.

BARLOW, Mike. **The culture of big data analytics** [e-Book]. Cambridge: O'Reilly, 2013.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Produção**, v.10, n.2, p.53-64, maio 2001.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. PROJETO CORPORATIVO RELACIONAMENTO EXTERNO. SUBGRUPO DE DIAGNÓSTICO. **Glossário de gestão do relacionamento**. Rio de Janeiro: BNDES, 2014. 13 p.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA PARQUES TECNOLÓGICOS. **Tendências de inovações tecnológicas para analítica de negócios**. [Recife]: Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco, 2013. 37 p.

COORDENAÇÃO DE SAÚDE DA ÁREA DE PLANEJAMENTO 4. **Capital estrutural e relacional**. 2012. Disponível em: <<http://smsdccap4.blogspot.com.br/p/capital-estrutural.html>>. Acesso em: 3 nov. 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Big data no trabalho** [e-Book]: derrubando mitos e descobrindo oportunidades. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. eISBN 9788535279153.

DESEMBOLSO anual do Sistema BNDES: Modalidade/Produto. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/estatisticas/Int2\\_1D\\_a\\_produto.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/estatisticas/Int2_1D_a_produto.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2014.

DICIONÁRIO ON LINE DE PORTUGUÊS. Verbetes: processo. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/processo/>>. Acesso em: 29 jan. 2015.

DUMBILL, Edd. **Planning for big data** [e-Book]: a CIO's handbook to the changing data landscape. Cambridge: O'Reilley, 2012.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 1-18, jan.-jun. 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n1/rev\\_fae\\_v7\\_n1\\_01\\_dejair.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_01_dejair.pdf)>. Acesso em: 17 jan. 2015.

FERNANDES, Gilberto L.; LIMA-MARQUES, Mamede. **Competitividade na era do Big Data: uma perspectiva a partir da disciplina da Arquitetura da Informação**. [2014?]. Disponível em: <[https://www.academia.edu/6625934/Competitividade\\_na\\_era\\_do\\_Big\\_Data\\_uma\\_perspectiva\\_a\\_partir\\_da\\_disciplina\\_da\\_Arquitetura\\_da\\_Informa%C3%A7%C3%A3o](https://www.academia.edu/6625934/Competitividade_na_era_do_Big_Data_uma_perspectiva_a_partir_da_disciplina_da_Arquitetura_da_Informa%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em: 28 nov. 2014.

GONÇALVES, José Antonio Pereira. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012. 129 p.

GONSALES, Samuel. **CRM: Gestão eficiente do relacionamento com os clientes**. 2010. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/18951/gerencia-de-ti/crm-gestao-eficiente-do-relacionamento-com-os-clientes/>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

KRISHNAN, Krish. 10 mistakes enterprises make in big data projects. **IBM data magazine**, Feb. 28, 2014. Disponível em: <<http://ibmdatamag.com/2014/02/10-mistakes-enterprises-make-in-big-data-projects/>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

LEMOS, Mário Luiz Freitas. Um roteiro para análise da concorrência e da estratégia competitiva. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 29, p. 235-276, jun. 2008.

MAYER-SCHÖNENBERGER, Viktor; CUKIER, Kenneth. **Big data: como extrair volume, variedade, velocidade e valor da avalanche de informação cotidiana**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 163 p.

NASCIMENTO, Andréa Ferreira Gonçalves do. Relacionamento institucional e bibliotecas corporativas. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 243-253.

NEEDHAM, Jeffrey. **Disruptive possibilities** [e-Book]: how big data changes everything. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2013.

PUTNEY, Anu; PUNEY, M. M. A study on the role of customer relationship management (CRM) in the Indian banking sector. **International journal of management and business studies**, v. 3, n. 2, p. 88-89, April 2013.

RATHOD, Himanshu; CHAUHAN, Tarulata. A survey on big data analysis techniques. **International Journal for scientific research & development**, v. 1, n. 9, p.1806-1808, 2013.

RÊGO, Bergson Lopes. **Gestão e governança de dados** [e-Book]: promovendo os dados como ativo de valor nas empresas. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. eISBN 9788574526294.

RIBEIRO, Rogério Muniz et al. Utilização do modelo de SWOT para estratégia de exportação: caso exploratório em uma empresa do setor siderúrgico. **Revista ciências exatas**, Taubaté, v. 1, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://periodicos.unitau.br/ojs-2.2/index.php/exatas/article/viewFile/706/668>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

SANGAMESWAR, Subu. **Big data** [e-Book]: an introduction. [s.l.]: [s.n.], 2013.

SATHI, Arvind. **Big data analytics** [e-Book]: disruptive technologies for changing the game. Boise: MC Press Online, 2012.

SCOLUM, Mac (edit.). **Big data now** [e-Book]: 2012 edition. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2012.

SEBRAE. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <<http://observatorio.sebraego.com.br/conjuntura-economica/participacao-das-micro-e-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>>. Acesso em: 24 jan. 2015.

SODRÉ, Luciana. **Ciência das redes**. Rio de Janeiro: CRIE, COPPE/UFRJ, 2014. 26 p. Apresentação utilizada na aula ciência das redes, no curso de aperfeiçoamento Web Intelligence e Analítica de Dados – WIDA.

SOUZA JUNIOR, Geraldo Lopes de. **Elaboração e análise de indicadores**. [Manaus]: Governo do Estado do Amazonas, [2011]. 40 p. Adaptação: Josenete Cavalcante Costa. Disponível em:

<[http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/elaboracao\\_analise\\_de\\_indicadores.pdf](http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/elaboracao_analise_de_indicadores.pdf)>. Acesso em: 17 jan. 2015.

TAURION, Cezar. Você realmente sabe o que é Big Data? **Blog do Cezar Taurion**. Postado em 30 abr. 2012. Disponível em: <[https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/ctaurion/entry/voce\\_realmente\\_sabe\\_o\\_que\\_e\\_big\\_data?lang=en](https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/ctaurion/entry/voce_realmente_sabe_o_que_e_big_data?lang=en)>. Acesso em: 29 nov. 2014.

VELOSO, André; PIERRY, Fernando. Gestão de conhecimento do cliente. In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (Orgs.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 2. Ed. São Paulo: Serinews, 2007. p. 341-361.

ZUPPO, Daniella; COSTA, Luciana Sodré; FERNANDES, Soraya. **Big data**: estudo do ambiente, desafios e análise estratégica para o Brasil. Rio de Janeiro, 2013. Trabalho de conclusão de curso (Especializa o-Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produ o). Disponível em: <[http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B53B680A0-DBBE-48B4-AB48-9D0F77B736D1%7D/RJ24\\_Projeto%20Big%20Data.pdf](http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B53B680A0-DBBE-48B4-AB48-9D0F77B736D1%7D/RJ24_Projeto%20Big%20Data.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2014.

## ANEXOS

ANEXO A - Registro de atendimento em feiras

ANEXO B - Coletor de dados Embala

ANEXO C - E-mail de agradecimento pela visita ao estande do BNDES em feiras

ANEXO D - Controle de atendimentos presenciais (empresarial)

ANEXO E - Ficha de avaliação de atendimento presencial (empresarial)

ANEXO F - Relatório de atendimento presencial (empresarial) - jan.-set. 2014

ANEXO G - Formulário de inscrição em palestras do Portal BNDES

Lista de inscritos palestras

MPDV - Inscrição em palestras - Dados recebidos internamente

ANEXO H - MPDV- E-mail de lembrete de palestra

ANEXO I - Ficha de avaliação MPDV padrão

Ficha de avaliação MPDV com exportação


ANEXO J - Relatório de avaliação - MPDV - Rio de Janeiro 2014

ANEXO K - MPDV - E-mail de agradecimento de presença em palestras

ANEXO L - Lista de presença em palestra inscritos antes e durante o evento

# ANEXO A - Registro de atendimento em feiras

## REGISTRO DE ATENDIMENTO EM FEIRAS

		Evento _____	
<b>EMPRESA OBJETO DA CONSULTA</b> (preencher ou grampear o cartão do cliente)			
Empresa (Razão Social) _____			
Nome do Contato _____		e-mail _____	
Telefone _____	Município/Estado _____		País _____
<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>			
<b>Porte da Empresa:</b> <input type="checkbox"/> Microempresa - ROB até R\$ 2,4 milhões <input type="checkbox"/> Pequena Empresa - ROB entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões <input type="checkbox"/> Média Empresa - ROB entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões <input type="checkbox"/> Média Grande - ROB entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões <input type="checkbox"/> Grande Empresa - ROB acima de R\$ 300 milhões		<b>Setor/Ramo de Atividade:</b> <input type="checkbox"/> Agropecuário: _____ <input type="checkbox"/> Indústria: _____ <input type="checkbox"/> Comércio e Serviços: _____ <input type="checkbox"/> Agente Financeiro: _____ <input type="checkbox"/> Outros: _____	
<b>RELACIONAMENTO ANTERIOR COM O BNDES</b>			
Já operou com o BNDES?			
<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Especificar: _____			
<b>OBJETIVO DO ATENDIMENTO</b>			
Assunto abordado:			
<input type="checkbox"/> Fime	<input type="checkbox"/> Progeren	<input type="checkbox"/> Inovação	
<input type="checkbox"/> BNDES Automático	<input type="checkbox"/> Programas Agropecuários	<input type="checkbox"/> Credenciamento: _____	
<input type="checkbox"/> Cartão BNDES	<input type="checkbox"/> Exportação	<input type="checkbox"/> Outros: _____	
<b>EXPORTAÇÃO</b>			
Exportação diretamente ?			
<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Especificar: _____			
Fornece insumos/produtos para fabricação/comercialização de bens para exportação por outra empresa?			
<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Especificar: _____			
<b>INTENÇÃO DE INVESTIMENTO NOS PRÓXIMOS 12 MESES</b>			
Tipo:		Valor:	
<input type="checkbox"/> Implantação	<input type="checkbox"/> Modernização	Máquinas e Equipamentos	R\$ _____
<input type="checkbox"/> Ampliação	<input type="checkbox"/> Outros: _____	Outros itens	R\$ _____
<input type="checkbox"/> Recuperação		Total	R\$ _____
<b>PENDÊNCIA</b>			
Encaminhar para (Área/Depto): _____			
_____			
_____			
<b>ATENDIMENTO REALIZADO</b>			
Data: _____ Horário: _____ Atendido por: _____			
<input type="checkbox"/> No Stand do BNDES?		<input type="checkbox"/> Fora do Stand do BNDES?	

jun/09

## ANEXO B - Coletor de dados Embala – Dados obtidos das etiquetas com código de barras

**NOME**  
**CRACHA**  
**CARGO**  
**DESCRIÇÃO CARGO**  
**EMAIL**  
**TELEFONE**  
**CELULAR**  
**CEP**  
**ENDERECO**  
**NUMERO**  
**COMPLEMENTO**  
**BAIRRO**  
**CIDADE**  
**UF**  
**PAIS**  
**CNPJ**  
**EMPRESA**  
**NOME FANTASIA**



## ANEXO C - E-mail de agradecimento pela visita ao estande do BNDES em feiras



### O BNDES AGRADECE POR SUA VISITA AO NOSSO ESTANDE NA FEIRA FISPAL TECNOLOGIA SP

Conheça melhor os produtos, linhas e programas de financiamento que o BNDES tem para oferecer. Informe-se por telefone, através da nossa Central de Atendimento, ou pela Internet, explorando o conteúdo do nosso Portal.

Central de Atendimento: **0800 702 6337**

Portal BNDES: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)



## VOCÊ PODE CONTAR COM O BNDES



[youtube.com/bndesgovbr](https://youtube.com/bndesgovbr)



[twitter.com/bndes\\_imprensa](https://twitter.com/bndes_imprensa)



[slideshare.net/bndes](https://slideshare.net/bndes)



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



## ANEXO D - Controle de atendimentos presenciais (empresarial)

### ATENDIMENTOS PRESENCIAIS - 2014 GP/DEDIV/GATE

Nº	DATA	NOME	PERFIL	E-mail	CIDADE	ESTADO	PAÍS	Tipo Atendimento	FOLHETOS/PORTAL	TÉCNICO	MÊS	Controle Estrangeiro
001	30/01/2014	XXXXX	MPME	xxxx@xxx.com.br	Rio de Jane	RJ	BRA	Pedido de Informações BNDES Automático/Cartã		Luciana	Janeiro	
002	30/01/2014	XXXXX	MPME	xxxx@xxx.com.br	Rio de Jane	RJ	BRA	Pedido de Informações BNDES Automático		Luciana	Janeiro	
003	03/02/2014	XXXXX	Pessoa Física	xxxx@xxx.com.br	Rio de Jane	RJ	BRA	Pedido de Informações BNDES Automático/Cartã		Eduardo	Fevereiro	
004	03/02/2014	XXXXX	MEI	xxxx@xxx.com.br	Maricá	RJ	BRA	Pedido de Informações BNDES Automático/Cartã		Marcelo	Fevereiro	
005	04/02/2014	XXXXX	MEI	xxxx@xxx.com.br	Vassouras	RJ	BRA	Pedido de Informações BNDES Automático/Cartã		Luciana	Fevereiro	
006	21/05/2014	XXXXX	MPME	xxxx@xxx.com.ve	Caracas		VEN	Pedido de Informações BNDES Automático / BND		Eduardo	Mai	S

## ANEXO E - Ficha de avaliação de atendimento presencial (empresarial)



Data: \_\_\_\_\_

### AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO EMPRESARIAL DO BNDES

Obrigado por visitar o Atendimento Empresarial do BNDES.

É de grande importância para nós conhecer melhor qual a sua avaliação sobre o atendimento que lhe foi prestado.

Por favor, para cada afirmativa, dê uma nota de **1 a 5** para melhor representar a sua opinião sobre a qualidade do atendimento prestado, sendo **1 a menor nota possível e 5 a maior**.

#### Opiniões sobre o Atendimento Empresarial

Aspectos do Atendimento	1 = Pior      5 = Melhor				
1 – O atendimento presencial é um importante canal no esclarecimento de dúvidas	1	2	3	4	5
2 – O atendente demonstrou conhecimento sobre as formas de apoio do BNDES	1	2	3	4	5
3 – O atendente foi claro e objetivo na sua explicação	1	2	3	4	5
4 – O material de apoio utilizado foi útil na explicação realizada					
a. Material impresso	1	2	3	4	5
b. Página do BNDES na INTERNET	1	2	3	4	5
5 – A duração do atendimento foi adequada	1	2	3	4	5

Liste os **2** aspectos do atendimento considerados mais importantes para você utilizando o número dos **5** aspectos listados acima.

1º mais importante

2º mais importante

Nome do(a) atendente

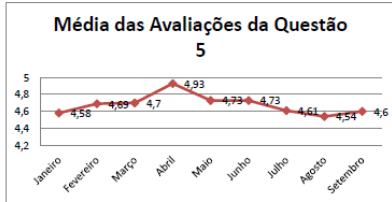
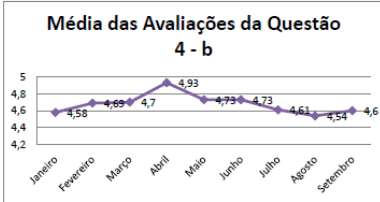
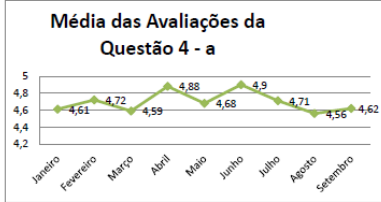
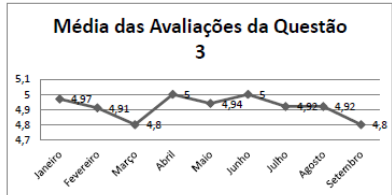
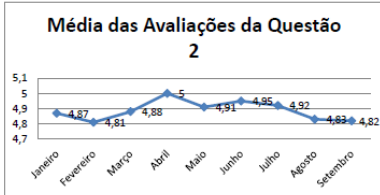
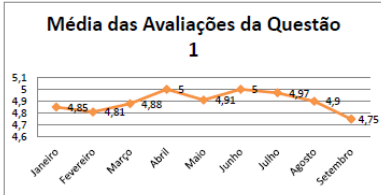
Espaço para comentários

## ANEXO F - Relatório de atendimento presencial (empresarial) - jan.-set. 2014

Tabulação da Avaliação do Atendimento Empresarial do BNDES										
Mês	Quantidade de	Médias dos Aspectos do Atendimento							1º Mais Importante	2º Mais Importante
		1	2	3	4 - a	4 - b	5			
Janeiro	39	4,85	4,87	4,97	4,01	4,58	4,58	1	3	
Fevereiro	33	4,81	4,81	4,91	4,72	4,69	4,69	2	3	
Março	25	4,88	4,88	4,8	4,59	4,7	4,7	1	3	
Abril	18	5	5	5	4,88	4,93	4,93	1	3	
Maio	32	4,91	4,91	4,94	4,68	4,73	4,73	1	3	
Junho	22	5	4,95	5	4,9	4,73	4,73	2	3	
Julho	36	4,97	4,92	4,92	4,71	4,61	4,61	2	3	
Agosto	48	4,9	4,83	4,92	4,56	4,54	4,54	1	3	
Setembro	44	4,75	4,82	4,8	4,82	4,6	4,6	2	3	
Total	297	4,90	4,89	4,92	4,70	4,68	4,68			

Itens Avaliados
1 - O atendimento presencial é um importante canal no esclarecimento de dúvidas
2 - O atendente demonstrou conhecimento sobre as formas de apoio do BNDES
3 - O atendente foi claro e objetivo na sua explanação
4 - a. Material Impresso
4 - b. Página do BNDES na INTERNET
5 - A duração do atendimento foi adequada

Principais Comentários			
Mês	Positivos	Sugestões	Negativos
Janeiro	-	-	-
Fevereiro	Gostei muito do atendimento presencial, tudo foi esclarecido da melhor forma.	-	-
Março	Excelente atendimento.	-	-
Abril	Excelente explicação sobre as formas de financiamento.	Considero de extrema importância existir um posto de atendimento do BNDES em Santa Catarina.	-
Maio	Gostaria que todas as empresas tivessem o mesmo atendimento e esclarecimento que encontrei aqui.	-	-
Junho	Estão fazendo um trabalho maravilhoso. Ótimo atendimento.	-	Não acho o site do BNDES prático, por este motivo tive que vir aqui buscar esclarecimentos.
Julho	Ótima recepção e atendimento. Muito conhecimento e praticidade em apresentar todas as opções e variáveis.	O BNDES precisa apoiar mais o pequeno e médio empresário com produtos como financiamento.	-
Agosto	Todo o atendimento para mim foi bem satisfatório e esclareceu pontos até que não esperava.	-	-
Setembro	O atendimento do BNDES é muito democrático.	-	Apesar de ter sido bem atendido, não consegui solucionar o meu pleito.



## ANEXO G - Formulário de inscrição em palestras do Portal BNDES e Lista de inscritos em palestras, MPDV - Inscrição em palestras - Dados recebidos internamente

### Eventos



**Atenção:** O BNDES não credencia nem indica quaisquer consultores, pessoas físicas ou jurídicas, como intermediários para facilitar, agilizar ou aprovar operações com o próprio Banco ou com as instituições financeiras credenciadas a repassar seus recursos.

Todas as palestras abaixo são **gratuitas**. As vagas são limitadas, sujeitas à lotação do local.

Veja os **eventos já encerrados**.

Tipo de Evento:

### Cronograma de Eventos 2014

#### Eventos e seminários especiais

Título	Data	Local	Horário	Inscrições
--------	------	-------	---------	------------

#### Palestras "O BNDES mais perto de você"

Título	Data	Local	Horário	Inscrições
O BNDES mais perto de você	04/11/2014	Queimados - RJ	9h30	Abertas
O BNDES mais perto de você	06/11/2014	Vitória - ES	19h	Abertas
O BNDES mais perto de você	11/11/2014	Rio de Janeiro - RJ	19h	Abertas
O BNDES mais perto de você	18/11/2014	Brusque - SC	19h30	Aguarde
O BNDES mais perto de você	19/11/2014	Itajaí - SC	19h30	Aguarde
O BNDES mais perto de você	03/12/2014	Brasília - DF	19h	Aguarde

## Cronograma de Eventos 2014

### Eventos e seminários especiais

Título	Data	Local	Horário	Inscrições
--------	------	-------	---------	------------

### Palestras "O BNDES mais perto de você"

Título	Data	Local	Horário	Inscrições
O BNDES mais perto de você	04/11/2014	Queimados - RJ	9h30	Abertas

Como expandir/modernizar o seu negócio com financiamento de longo prazo. O que você precisa saber para solicitar crédito do BNDES.

As palestras têm por finalidade apresentar as formas de apoio financeiro, especialmente para micro, pequenas e médias empresas.

**Local:** Universidade Estácio de Sá  
Campus Queimados

**Endereço:** Rua Dr. Eloy Teixeira, 165 - 2º andar - Centro  
(Shopping da Estação Ferroviária)

**Credenciamento:** 9h - **Início da palestra:** 9h30

[Inscreva-se agora](#)

[Ocultar](#)

O BNDES mais perto de você	06/11/2014	Vitória - ES	19h	Abertas
O BNDES mais perto de você	11/11/2014	Rio de Janeiro - RJ	19h	Abertas
O BNDES mais perto de você	18/11/2014	Brusque - SC	19h30	Aguarde
O BNDES mais perto de você	19/11/2014	Itajaí - SC	19h30	Aguarde
O BNDES mais perto de você	03/12/2014	Brasília - DF	19h	Aguarde
O BNDES mais perto de você	17/12/2014	Florianópolis - SC		Aguarde

## Formulário de Inscrição - Evento

Nome

Endereço

Município

Estado

 ▼

Telefone

CEP

Ocupação/ Profissão

 ▼

Empresa

CNPJ/CPF

Porte da Empresa

 ▼

E-mail

Como você soube da realização dessa palestra?

 ▼

Para enviar sua mensagem, favor responder a pergunta abaixo:

Quantas vezes a palavra "banco" aparece na frase: "Fui ao banco sacar dinheiro"?

Resposta:

[Gerar nova pergunta](#)

Enviar



Código	Local	Nome	Endereço	Município	UF	Telefone	CEP	Ocupação	Empresa	CNPJ	Porte	Email	Canais
4409	NOVA FRIBURGO - RJ - 13/03/2014	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	NOVA FRIBURGO	RJ			SÓCIO COTISTA EMPRESÁRIO	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	MICROEMPRESA	XXXXXXXX@XXXXXXXX.com.br	CORRESPONDÊNCIA
4370	NOVA FRIBURGO - RJ - 13/03/2014	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	NOVA FRIBURGO	RJ			SÓCIO COTISTA EMPRESÁRIO	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	PEQUENA EMPRESA	XXXXXXXX@XXXXXXXX.com.br	OUTROS
4389	NOVA FRIBURGO - RJ - 13/03/2014	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	RIO DE JANEIRO	RJ			PROFISSIONAL AUTÔNOMO	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	NÃO APLICÁVEL	XXXXXXXX@XXXXXXXX.com.br	PESSOAS
4435	NOVA FRIBURGO - RJ - 13/03/2014	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	NOVA FRIBURGO	RJ			PROFISSIONAL AUTÔNOMO	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	NÃO APLICÁVEL	XXXXXXXX@XXXXXXXX.com.br	NOTÍCIA NA INTERNET
4388	NOVA FRIBURGO - RJ - 13/03/2014	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	NOVA FRIBURGO	RJ			SÓCIO COTISTA EMPRESÁRIO	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	MICROEMPRESA	XXXXXXXX@XXXXXXXX.com.br	PROPAGANDA EM RÁDIO
4331	NOVA FRIBURGO - RJ - 13/03/2014	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	NOVA FRIBURGO	RJ			EXECUTIVO	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	MICROEMPRESA	XXXXXXXX@XXXXXXXX.com.br	PROPAGANDA EM INTERNET

## ANEXO H - MPDV- E-mail de lembrete de palestra



**Não Esqueça: HOJE Palestra O BNDES Mais Perto de Você em Nova Friburgo (RJ)**

**Palestras Institucionais do BNDES** para:

13/03/2014 11:03

Cco:

---

Prezados e Prezadas, Bom dia.

Agradecemos pelo interesse no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES - e suas linhas de financiamento.

Conforme inscrição recebida, lembramos que a palestra "O BNDES mais perto de você" de Nova Friburgo (RJ) será realizada hoje às 18h no Auditório do Senai, localizado na rua Prefeito José Eugenio Muller, 220 - Centro.

Contamos com a sua presença.

Atenciosamente,

Palestras Institucionais do BNDES



# ANEXO I - Ficha de avaliação MPDV padrão e Ficha de avaliação MPDV com exportação

O BNDES mais  
perto de você

Nº

FICHA DE AVALIAÇÃO

Data	Local
------	-------

Prezado (a) participante,

Em busca de um constante aprimoramento, pedimos a sua participação ao responder o questionário a seguir:

Desde já agradecemos pela sua colaboração.

Palestras		Institucional	MPME	Cartão BNDES
Item	Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1=Menor e 5=Maior	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1	O tema era de meu interesse.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	O conteúdo estava adequado às minhas necessidades.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	O Palestrante foi claro e objetivo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

4	O tempo da palestra foi adequado. ( C = curto; A = adequado; L = longo )	C A L	C A L	C A L
---	---	-------	-------	-------

Evento		Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1=Menor e 5=Maior				
5	A localização do evento era de fácil acesso.	1	2	3	4	5
6	As instalações do evento estavam em boas condições.	1	2	3	4	5
7	O horário de realização do evento foi bom.	1	2	3	4	5
8	A duração do evento foi adequada.	1	2	3	4	5

Divulgação		Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1=Menor e 5=Maior				
9	Os canais de divulgação foram adequados.	1	2	3	4	5
10	As informações sobre o evento foram claras e objetivas.	1	2	3	4	5

Como você soube da realização da palestra? (selecionar opções abaixo)

Anúncios			
Jornal	Rádio	TV	Internet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Notícias			
Jornal	Rádio	TV	Internet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros			
Indicação	Email	Carta	Outros
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentários adicionais:

---



---



---

# O BNDES *mais* perto de você

Nº

## FICHA DE AVALIAÇÃO

Data	Local
------	-------

Prezado (a) participante,

Em busca de um constante aprimoramento, pedimos a sua participação ao responder o questionário a seguir:

Desde já agradecemos pela sua colaboração.

Palestras		Institucional	Apoio às Exportações	MPME	Cartão BNDES
Item	Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1=Menor e 5=Maior	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
1	O tema era de meu interesse.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	O conteúdo estava adequado às minhas necessidades.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	O Palestrante foi claro e objetivo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	O tempo da palestra foi adequado. ( C = curto; A = adequado; L = longo )	C A L	C A L	C A L	C A L

Evento		Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1=Menor e 5=Maior				
5	A localização do evento era de fácil acesso.	1	2	3	4	5
6	As instalações do evento estavam em boas condições.	1	2	3	4	5
7	O horário de realização do evento foi bom.	1	2	3	4	5
8	A duração do evento foi adequada.	1	2	3	4	5

Divulgação		Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1=Menor e 5=Maior				
9	Os canais de divulgação foram adequados.	1	2	3	4	5
10	As informações sobre o evento foram claras e objetivas.	1	2	3	4	5

Como você soube da realização da palestra? (selecionar opções abaixo)

Anúncios			
Jornal	Rádio	TV	Internet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Notícias			
Jornal	Rádio	TV	Internet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros			
Indicação	E-mail	Carta	Outros
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentários adicionais:

.....

.....

.....

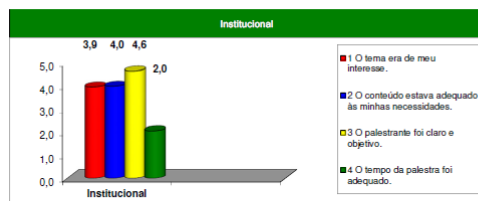
# ANEXO J - Relatório de avaliação - MPDV - Rio de Janeiro 2014



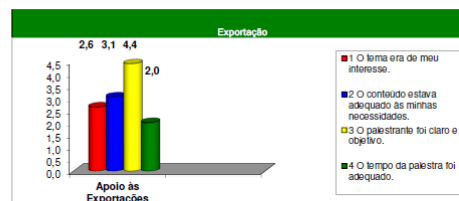
Endereço	Horário	Nº de Presenças	Capacidade do auditório
Nova Friburgo	18:00	125	110

Resumo da Avaliação da Palestra	Notas Médias			
	Institucional	Apoio às Exportações	MPME	Cartão BNDES
1 O tema era de meu interesse.	3,9	2,6	4,4	4,7
2 O conteúdo estava adequado às minhas necessidades.	4,0	3,1	4,2	4,6
3 O palestrante foi claro e objetivo.	4,6	4,4	4,5	4,8
4 O tempo da palestra foi adequado.	2,0	2,0	1,9	2,0

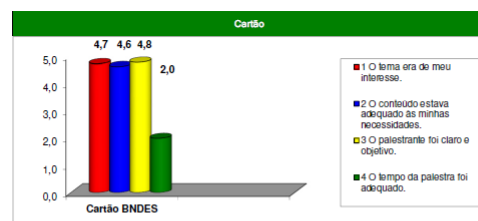
(1=ruim; 2=adequado; 3=ótimo)



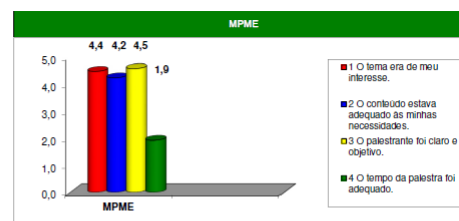
Média
Exportação
3,2
3,6
4,4
2,1



Média
Institucional
4,1
4,6
4,9
2,1



Média
Cartão
4,7
4,6
4,7
2,1

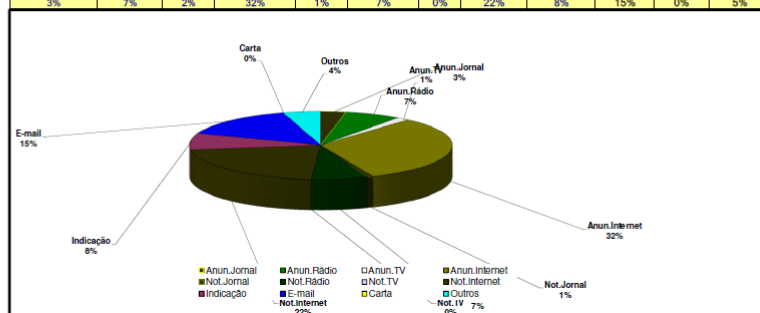


Média
MPME
4,6
4,5
4,7
2,1

Evento	Notas Médias
5 A localização do evento era de fácil acesso.	4,80
6 As instalações do evento estavam em boas condições.	4,76
7 O horário de realização do evento foi bom.	4,73
8 A duração do evento foi adequada.	4,55

Divulgação	Notas Médias
9 Os canais de divulgação foram adequados.	4,17
10 As informações sobre o evento foram claras e objetivas.	4,36

Como você soube da realização da palestra?	Anúncios				Notícias				Outros			
	Anun.Jornal	Anun.Rádio	Anun.TV	Anun.Internet	Not.Jornal	Not.Rádio	Not.TV	Not.Internet	Indicação	E-mail	Carta	Outros
	4	9	2	41	1	9	0	28	10	19	0	6
	3%	7%	2%	32%	1%	7%	0%	22%	8%	15%	0%	5%



Total 129



## ANEXO K - MPDV - E-mail de agradecimento de presença em palestras



**AGRADECIMENTO: Palestra "O BNDES Mais Perto de Você" - Nova Friburgo (RJ)**

**Palestras Institucionais do BNDES** para:

14/03/2014 16:55

Cco:

---

Prezado Sr(a),

Gostaríamos de agradecer a sua presença na palestra "O BNDES mais perto de você", que aconteceu no dia 13/03/2014, em Nova Friburgo. Você poderá fazer o download do arquivo da palestra em: [www.bndes.gov.br/palestras](http://www.bndes.gov.br/palestras)

Esta palestra faz parte de uma série de ações com o objetivo de mostrar como o empresário pode expandir ou modernizar seu negócio utilizando financiamento de longo prazo, e o que é necessário para solicitar crédito junto ao BNDES.

Sugerimos outros canais em que você poderá obter mais informações sobre a atuação do BNDES:



[youtube.com/bndesgovbr](http://youtube.com/bndesgovbr)  
[slideshare.net/bndes](http://slideshare.net/bndes)



[twitter.com/bndes\\_imprensa](http://twitter.com/bndes_imprensa)



Além destes, em casos de dúvidas ou necessidades de outras informações, destacamos que os canais tradicionais de atendimento do BNDES continuam ativos e à sua disposição:

- **Fale Conosco**: ligue para 0800 702 6337 ou crie uma demanda em: [www.bndes.gov.br/faleconosco](http://www.bndes.gov.br/faleconosco)
- **Ouvidoria**: ligue para 0800 702 6307 ou crie um demanda em: [www.bndes.gov.br/ouvidoria](http://www.bndes.gov.br/ouvidoria)

Atenciosamente,

Palestras Institucionais do BNDES



## ANEXO L - Lista de presença em palestra inscritos antes e durante o evento

### O BNDES Mais Perto de Você

Lista de Presença dos Inscritos para a Palestra - Nova Friburgo/RJ - 13/03/2014

Nº	Presente	Nome	Empresa	E-mail
1	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
2	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
3	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
4	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
5	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
6	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
7	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
8	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
9		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
10	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
11	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
12	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
13	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
14	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
15	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
16		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
17	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
18	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
19	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
20		XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
21	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br
22	1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX@XXXXXX.com.br

### O BNDES Mais Perto de Você

Inscritos no Momento da Palestra - Nova Friburgo/RJ - 13/03/2014

Nº	Pre-sente	Nome	Empresa	CNPJ	Ficha de Cadastro	E-mail	Telefone 1	Telefone 2	Endereço	Município	Estado	Cep
1	1											
2	1											
3	1											
4	1											
5	1											
6	1											
7	1											