



Estudo de Caso

Cartão BNDES Desenvolvendo um Produto Inovador

Autores:

Alvaro Cesario Alvim Berbel
Clarice de Azevedo Braga
Fernanda Thomaz da Rocha
Marconi Edson Ferreira Viana
Rafael Lourenco dos Santos
Rafael Palma Mungioli

Colaboração:

Eduardo Cestari Campos
Ricardo Albano Rodrigues

Agosto de 2011

Introdução

A cidade de Porto Seguro, litoral da Bahia, é destino de milhares de turistas em busca de praias paradisíacas, onde as águas mornas do mar Atlântico banham areias finas e claras. Lá pode-se descansar à sombra de coqueiros, tomando água de coco para refrescar-se do sol que traz dias agradáveis e temperaturas elevadas por praticamente todo ano. A Bahia possui também uma das culinárias mais características do país, com pratos únicos e que remontam à rica história do Estado que abrigou a capital do país por 214 anos, de 1549 a 1763. É no Centro de Porto Seguro que funciona o restaurante Portinha, um negócio familiar, conduzido por Dona Glória e suas duas filhas, que serve em torno de 1.400 refeições diariamente no sistema de auto-serviço. Muitos dos equipamentos da cozinha industrial do restaurante contaram com financiamento do Cartão BNDES e todo o processo de solicitação e aprovação da transação foi realizado de forma automática, pela Internet.

Por meio de um Portal de operações mantido na Internet, o restaurante Portinha e mais de 350 mil empresas de todos os Estados do Brasil podem financiar a compra de diversas máquinas, equipamentos e até insumos que serão utilizados na expansão e consolidação de seus negócios. A realização das operações pela Internet, de forma ágil e automática, permite ao restaurante Portinha, localizado na Bahia, negociar a compra de um equipamento para sua cozinha com um fabricante, por exemplo, do Paraná. Fechado o negócio, a venda é concretizada por meio do acesso a um financiamento com recursos do BNDES, localizado a mais de 1.500 km de distância destas empresas.

Atualmente, mais de 1.500 operações de financiamento são realizadas diariamente no Portal de Operações do Cartão BNDES. O site se tornou um verdadeiro ambiente de negócios onde micro, pequenas e médias empresas, titulares de Cartões BNDES com crédito pré-aprovado totalizando mais de R\$ 10 bilhões, podem navegar, pesquisar, contatar e, principalmente, financiar a compra de mais de 150 mil itens credenciados pelo Banco, fabricados por 14 mil empresas brasileiras.

Estes números foram alcançados após oito anos de entrada no ar do projeto-piloto do Portal de Operações do Cartão BNDES. Mas para que o primeiro Cartão BNDES pudesse ser emitido e para que os primeiros catálogos de produtos fossem disponibilizados no Portal, muitos desafios precisaram ser superados. Implantar um produto totalmente inovador, inteiramente operado de forma automática e usando a tecnologia da Internet representa por si só um desafio para qualquer empresa. Para o BNDES, os desafios eram ainda maiores. As operações de financiamento do Banco têm um conjunto de peculiaridades que não existem no comércio eletrônico tradicional. O Banco opera com recursos públicos, oriundos de um mecanismo de *funding* diferenciado. Com isso, a aprovação de cada financiamento é precedida de uma série de verificações e controles do tomador do crédito e do produto que é negociado. São entraves aos requisitos de um produto financeiro operado pela Internet. Como se explica, então, o sucesso do Cartão BNDES ?

Contexto Histórico-Institucional

Fundado em 1952, o BNDES teve seu nome associado à maioria dos grandes empreendimentos e projetos de infra-estrutura implantados no Brasil desde então. Ao longo destas quase seis décadas a economia do País expôs suas fragilidades: houve seis moedas diferentes, vários planos de estabilização econômica e uma hiperinflação que beirou os três dígitos percentuais ao mês. Em meio a esse cenário, o BNDES permaneceu atuando como único banco capaz de prover financiamento de longo prazo, viabilizando projetos de maior vulto. O Banco esteve presente na formação da indústria de base ocorrida nas décadas de 50 e 60, nas grandes obras de infra-estrutura implantadas nas décadas de 70 e 80 e nas reformas estruturais do Plano Nacional de Desestatização da década 90.

No fim da década de 1990, o BNDES deslocou o foco das políticas nacional-desenvolvimentistas para dedicar-se ao binômio privatização/abertura, que dava a tônica das políticas econômicas vigentes no País após a eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), em 1994.

Entre 1995 e 1998, durante o primeiro mandato de FHC, a estabilização monetária associada ao Plano Real, implantado em 1994, marcava uma nova fase da economia brasileira. O BNDES, então, assumia um dos principais papéis na implementação da nova política de governo, ao estruturar a privatização de empresas em diversos setores da economia, com destaque para telefonia, distribuição de energia, exploração de minérios, ferrovias e rodovias.

Em seu início, o Plano Real baseou boa parte da sua capacidade de estabilização monetária na imposição de um sistema de câmbio fixo, o que contribuiu para o desequilíbrio nas contas externas do País. Tal desequilíbrio, combinado com a deterioração fiscal das contas do governo - corolário das altas taxas de juros necessárias para manter a paridade cambial - desembocou em uma grave crise de confiança na moeda nacional. O PIB brasileiro crescia, no triênio entre 1997 e 1999, a uma taxa média anual de 1,21%. Ao início do segundo mandato de FHC, foi implantada uma mudança de regime para lidar com esse quadro: metas de inflação, taxa de câmbio flutuante e controle fiscal tornaram-se, no fim do século XX, o tripé de instrumentos macroeconômicos que perduram na gestão da política econômica brasileira.

Durante esse período, o BNDES, ainda que atuando principalmente como um instrumento na privatização de ativos do Estado brasileiro, continuava com atividades de apoio à indústria nacional, e muitos integrantes do seu corpo funcional desejavam uma atuação da instituição mais voltada para os problemas imediatos de uma parte relevante da economia: micro, pequenos e médios empresários.

Tida como uma das ações prioritárias do Banco, o apoio a micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) sempre se deparou com enormes dificuldades em sua operacionalização. Seja por não atenderem aos requisitos necessários à exigência de garantias nas operações, seja por não atingirem a classificação de risco mínima para o financiamento, as empresas encontravam diversos obstáculos jurídicos e/ou institucionais que impediam seu acesso ao crédito do Banco.

O contexto de grandes restrições econômicas poderia ter servido como desestímulo à inovação no BNDES. Contudo, a crescente abertura da economia brasileira trazia consigo novas tecnologias que possibilitavam inovação em processos e relacionamentos empresariais. A informatização dos processos de trabalho e o advento da Internet permitiam ganhos de produtividade e melhora nos fluxos de informação de tal forma que indivíduos de espírito empreendedor poderiam transformar a necessidade em oportunidade para melhorar o ambiente de negócios.

Em face do cenário econômico adverso enfrentado pelo Brasil, parecia essencial a um banco de desenvolvimento utilizar as novas tecnologias para dar fôlego aos pequenos empresários do País. A ideia de que as micro e pequenas empresas têm participação fundamental na dinâmica de uma economia, gerando empregos e distribuindo renda, foi a principal motivação da concepção do Cartão BNDES.

O apoio do BNDES às MPMEs

O BNDES tem sede na cidade do Rio de Janeiro e conta também com escritórios de representação em Brasília, São Paulo e Recife. Na sede trabalham mais de 90% de seu corpo de funcionários. Ao contrário dos bancos comerciais, o BNDES não possui agências de atendimento ao público. Esta estrutura centralizada permite que o Banco opere volumes expressivos de desembolsos de forma bastante enxuta, racionalizando o uso de recursos. Por outro lado, num país com extensão continental como o Brasil, isto dificulta a pulverização da atuação do Banco, principalmente em se tratando do apoio a micro e pequenas empresas.

Para projetos e operações de financiamento de menor porte, o BNDES atua por intermédio de instituições financeiras credenciadas, repassando recursos para esses agentes que, em nome próprio, operam os produtos de financiamento na forma de apoio indireta, recebendo um *spread* nas taxas de juros como remuneração. É valendo-se de toda capilaridade e estrutura operacional de sua rede de agentes

financeiros que o BNDES é capaz de atender à demanda de crédito para investimentos menores que R\$ 20 milhões realizados por empresas dos quatro cantos do País.

Histórico do Cartão BNDES

Na segunda metade da década de 1990, a Internet surgia como realidade no cotidiano das pessoas e crescia de forma impressionante por todo o mundo. Nos Estados Unidos efervesciam as ideias de novas formas de negócios e de como a rapidez e ubiquidade da Internet iria substituir a forma tradicional de realização de negócios. A abertura da Internet para além do ambiente acadêmico em que surgiu, passando a estar disponível para acesso pelo público, fez surgir um mundo de oportunidades. O acesso instantâneo à informação e o rompimento de barreiras geográficas pareciam dar às empresas um novo horizonte de possibilidades totalmente inexplorado.

Foi em 1998 que Milton Dias, funcionário de carreira do Banco e então Chefe de Departamento da Área Industrial, partiu para os Estados Unidos, com o apoio do programa de capacitação de recursos humanos do Banco, para cursar MBA na escola de negócios do renomado Massachusetts Institute of Technology (MIT). Foi exatamente neste período que os Estados Unidos passavam pelo *boom* das empresas nascentes que vislumbravam operar todo tipo de negócio no ambiente da Internet. E o Sloan Business School do MIT era um dos protagonistas desta revolução.

Foi durante a elaboração do trabalho de final de curso na escola de negócios que foi consolidada a idéia de aproximar pequenas empresas e a indústria de cartões de crédito, mediante a proposição de um novo produto: *investment card*. O conceito básico do cartão de crédito seria ampliado para prover financiamento às necessidades de investimento das pequenas empresas. Dado o público alvo, o provedor de recursos deveria assegurar um financiamento com menores taxas e maior prazo do que a prática no mercado tradicional de cartões de crédito. Isso sugeria que, ao menos no estágio inicial, esse papel fosse assumido por provedores de *funding* público, como o BNDES. A outra inovação ficaria por conta da proposta de integrar a

Internet com o *investment card*. A criação de um Portal na *web* onde as empresas pudessem adquirir as máquinas e equipamentos diretamente de seus fornecedores, a custo zero para estes, traria possibilidades adicionais de organização e aperfeiçoamento do suprimento às pequenas empresas.

No segundo semestre de 1999, a dissertação foi apresentada e aprovada na escola de negócios do MIT, consolidando uma proposta lapidada e bastante definida do que viria a se tornar o Cartão BNDES. [Figura 3 do Anexo]

A partir de então, outros no BNDES abraçaram a ideia de implantar o *investment card*. Até aquele momento, ainda era uma proposta nascida em sessões de *brainstorming* e de trocas de idéias entre funcionários e que havia ganhado um maior rigor técnico com o auxílio da imersão no ambiente acadêmico. Mas seria necessário agora levar a proposta à chancela da alta administração do Banco para que fosse possível levá-la adiante.

Foi criado um *website* local, hospedado na própria Intranet do Banco, com o intuito de mostrar como seria o procedimento de realização de transações. Basicamente, este primeiro protótipo se resumia à interface e visava mostrar a simplicidade que seria navegar em uma loja virtual e fazer o investimento num bem de capital somente clicando nos comandos da tela. Em seguida, foi feito um *roadshow* com a diretoria do BNDES para apresentação da idéia. No protótipo, um fabricante hipotético disponibilizava um equipamento chamado "aplicador de couraça", utilizado na fabricação de calçados. Em cada apresentação, o espectador era convidado a realizar uma compra simulada no protótipo do site. Em poucos cliques, uma mensagem na tela informava que a transação havia sido realizada com sucesso.

Ao fim das apresentações, a Diretoria decidiu apoiar o desenvolvimento do novo produto. Foi constituído formalmente, em outubro de 2000, um Grupo de Trabalho com a incumbência de desenvolver no prazo de seis meses a proposta do Cartão BNDES e de sua implementação

Funcionamento do Cartão BNDES

O Cartão BNDES consiste em um limite de crédito rotativo e pré-aprovado (duas modalidades de crédito que o BNDES nunca havia operado) concedido por bancos emissores às micro, pequenas e médias Empresas (MPMEs) com o repasse de recursos do BNDES. O Cartão BNDES financia a compra de bens fabricados no país e que estejam cadastrados no Portal de Operações do Cartão, na Internet. Os financiamentos são com taxas de juros pré-fixadas, permitindo que o comprador conheça no momento da compra do bem, todas as parcelas mensais que ele irá pagar até a liquidação total da operação. O limite de crédito é materializado na forma de um plástico, igual ao de um cartão de crédito comum, com a exceção de que ele só é válido para compras no *website* mantido pelo BNDES e, portanto, não possui tarja magnética no verso nem tampouco viabiliza operações de saque.

Todas as operações relacionadas ao Cartão, desde a solicitação e registro dos cartões emitidos às beneficiárias, passando pelo credenciamento de fornecedores para montagem de suas lojas virtuais e, finalmente, a solicitação e aprovação do financiamento às compras dos itens autorizados, ocorrem no Portal de Operações. O Portal permanece 24 horas no ar, os sete dias da semana. Não há custo algum de ingresso no Portal. Isto é, o fabricante não incorre em nenhum custo para credenciar-se e, caso atenda aos critérios estabelecidos nas Políticas Operacionais do BNDES e após se afiliar ao sistema de uma bandeira de cartão de crédito, ele ganha uma loja virtual no Portal, onde passa a expor seu catálogo de produtos. Da mesma forma, as MPMEs que solicitam o Cartão BNDES não precisam arcar com nenhum custo de anuidade ou de manutenção.[Figura 5 do Anexo].

Para realizar a compra de um produto, a empresa portadora do Cartão BNDES navega pelo Portal identificando os fornecedores credenciados e seus respectivos produtos aptos à venda. Após ela ter tomado a decisão de investir na compra do bem, a transação precisará ser autorizada e registrada no Portal. Se o produto estiver disponível para venda direta, o preço do bem já é informado de

antemão, permitindo à própria empresa compradora montar a cesta de produtos da compra e informar seus dados para concretizar a transação. Caso o produto esteja disponível para venda indireta (98% das operações) o comprador fará contato com o fornecedor, quando irão negociar preços, prazos, frete e detalhes do produto. Fechado o negócio, o fornecedor registra a transação no Portal, informando os dados do comprador, a cesta de produtos e preço negociado, concluindo a transação com os dados do Cartão BNDES do comprador.

A última etapa de registro da transação consiste na autorização do pedido. Nesta etapa, o Portal realiza em segundo plano, e de forma totalmente transparente todas as verificações necessárias à aprovação de um financiamento [Figura 1 do Anexo]. A comunicação a respeito da solicitação de financiamento aparece na tela em poucos instantes. A partir daí, o comprador passará a pagar mensalmente as parcelas pré-fixadas no número de parcelas que ele escolheu, por meio de faturas mensais emitidas pelo banco que fez a concessão de crédito e emitiu o Cartão. O fornecedor receberá os recursos da venda 30 dias após a data em que ele informar ao BNDES o número da Nota Fiscal do produto (procedimento de captura da transação).[Figura 2 do Anexo].

Em uma situação onde o fornecedor e o bem a ser financiado já estão credenciados no Portal, e o comprador já possui um Cartão BNDES com limite de crédito, a transação entre as partes ocorre de forma totalmente automática, operada pelas próprias envolvidas no negócio, diretamente no Portal de Operações. Tal qual em um *site* de comércio eletrônico tradicional, o retorno sobre a aprovação do financiamento é informado diretamente no Portal.

Na prática, o fluxo financeiro do Cartão dá-se da seguinte forma: o BNDES que é o provedor de *funding* libera, mensalmente, os recursos ao Emissor (ex.: Banco do Brasil, Bradesco, Caixa) referentes às transações efetivadas. O Emissor, por sua vez, recebe os recursos do BNDES e os transfere para o Credenciador, que adicionalmente emite cobrança para as MPMEs. O Credenciador paga aos fornecedores, verifica o

valor a ser captado e informa ao BNDES. Por fim, as MPMEs efetuam o pagamento na rede bancária.[Figura 4 do Anexo]

O Cartão BNDES funciona como uma linha de apoio indireto do BNDES. Isto é, o Banco Emissor do Cartão seleciona, sob sua inteira responsabilidade e risco, as Beneficiárias, respeitadas as condições de elegibilidade fixadas pelo BNDES. Para a emissão do Cartão BNDES, o Banco Emissor deverá exigir da Beneficiária a apresentação de documentos que o BNDES exige dos beneficiários de colaboração financeira com seus recursos no momento da contratação, seja por força legal¹, por tratar-se de recursos públicos, seja por força de suas Políticas Operacionais².

A Proposta de Solicitação do Cartão BNDES é preenchida eletronicamente pela empresa interessada através do Portal e é enviada automaticamente, pela Internet, ao Banco Emissor. Posteriormente, o representante da empresa pleiteante deve dirigir-se à agência do Banco Emissor escolhido e apresentar os documentos exigidos por este, conforme suas normas internas e obrigações fixadas pelo BNDES no Contrato de Abertura de Crédito Rotativo para a emissão do Cartão BNDES.

Uma vez aprovada a Proposta pelo Banco Emissor, este atribuirá à Beneficiária um limite de crédito, baseado em critérios de análise cadastral, financeira e creditícia, observado o limite máximo estabelecido pelo BNDES e divulgado através do Portal.

¹ Certidão Conjunta Negativa ou Positiva com Efeitos de Negativa de Débitos Relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União; CND - Certidão Negativa ou Positiva com Efeitos de Negativa de Débito (Previdenciária); Certificado de Regularidade do FGTS; Comprovação de Regularidade quanto à entrega da RAIS. A empresa solicitante também não pode: ter sido notificada de qualquer sanção restritiva de direito no que se refere à legislação que trata das infrações e sanções administrativas ao meio ambiente; ter contra si decisão administrativa final em razão de prática de atos que importem em discriminação de raça ou de gênero, trabalho infantil ou trabalho escravo; estar em situação de inadimplência perante a União, seus órgãos e entidades das Administrações direta e indireta; estar descumprindo embargo de atividade no que se refere à legislação que trata de ações relativas à prevenção, monitoramento e controle de desmatamento no Bioma Amazônia.

² Em conformidade com a Política Socioambiental do BNDES, a Beneficiária que possua, dentre suas atividades, o abate e/ou a fabricação de produtos de carne, conforme CNAE C 10.1 do IBGE, apenas no que se refere a bovinos, deverá apresentar ao Banco Emissor uma declaração específica com o cadastro de seus fornecedores diretos.

A relação jurídica entre o BNDES e o Adquirente é formalizada por meio de contrato que contém os critérios de credenciamento de estabelecimentos, limites de comissões a serem cobradas dos estabelecimentos credenciados e demais obrigações do BNDES e do Adquirente.

As Normas de Utilização do Portal de Operações do Cartão BNDES regulam o acesso e utilização do Portal pelo Fornecedor, contendo direitos e obrigações do Fornecedor em relação ao uso do Portal. Poderão assumir a condição de Fornecedor os fabricantes de bens ou insumos ou prestadores de serviços autorizados pelo BNDES e distribuidores indicados por fabricantes credenciados para comercializar seus produtos, com a ressalva de que os distribuidores somente poderão realizar transações na modalidade indireta.

A solicitação de credenciamento é realizada pelo Portal e condiciona-se à aceitação das Normas³. Após a aceitação das Normas e verificada, pelo BNDES, a adequação da atividade econômica exercida pelo Fornecedor às suas Políticas Operacionais, a solicitação de afiliação será encaminhada através do Portal ao Adquirente, que procederá à sua análise, de acordo com os seus critérios.

O relacionamento entre o Fornecedor e o Adquirente é formalizado pelo Contrato de Afiliação ao Sistema do Adquirente, que contém as condições aplicáveis às operações comerciais realizadas com os cartões de crédito da respectiva bandeira. O Fornecedor está sujeito ao pagamento das comissões, taxas e encargos estabelecidos pelo Adquirente e se subordina às Normas de Utilização do Portal de Operações do Cartão BNDES, que, para todos os efeitos jurídicos, integram o respectivo instrumento de adesão.

³Até 2004, a adesão às Normas de Utilização do Portal de Operações do Cartão BNDES era feita por Carta de Adesão, conforme formulário disponível no Portal, que deveria ser preenchido e assinado pelo fabricante que desejasse o credenciamento e remetido ao BNDES. A partir de então, a manifestação de aceitação das Normas passou a se dar por via eletrônica, constituindo etapa da solicitação de credenciamento como Fornecedor, mecanismo mais condizente com a celeridade que o comércio eletrônico requer.

Os Fornecedores devem criar seu catálogo de produtos com itens que atendam às especificações previstas nas Normas e no Portal. Como regra geral, apenas podem ser credenciados no Portal bens ou insumos que atendam ao critério do índice de nacionalização mínimo de 60% (em valor e peso), serviços específicos, desde que autorizados pelo BNDES, e máquina e equipamentos importados ou com baixo índice de nacionalização, sem similar nacional, desde que autorizados pelo BNDES. Além disso, são previstas regras e condições específicas para alguns itens, como materiais para construção civil, equipamentos de informática, serviços de metrologia, normalização, regulamentação técnica e avaliação da conformidade, dentre outros.

O distribuidor não tem catálogo próprio de produtos, podendo comercializar os itens dos catálogos dos fabricantes que tenham sido a ele associados. O distribuidor não poderá utilizar o Cartão BNDES para comprar, do fabricante que o indicou, bens para os quais tenha sido habilitado a vender no Portal.

O Fornecedor é o único responsável por quaisquer problemas de informação, quantidade, qualidade, garantia, preço, assistência técnica, prazos de entrega e quaisquer outras reclamações relativas aos itens autorizados constantes do catálogo de produtos e vendidos no Portal, não se responsabilizando o Banco Emissor e o BNDES, em qualquer hipótese, perante as Beneficiárias, inclusive com relação às obrigações previstas no Código de Defesa do Consumidor.

Criação e desafios

O Grupo de Trabalho encarregado de tornar o Cartão BNDES uma realidade traçou um conjunto de premissas, sendo cada uma delas responsável por delinear as características e conceitos básicos do funcionamento do produto. Os conceitos foram claramente colocados e deveriam ser observados quando do desenvolvimento de cada aspecto do Cartão.

- As operações devem ter aprovação automática, ocorrendo de forma fluida, sem interrupções e sem a necessidade de nenhuma intervenção humana;

- O BNDES deve criar e manter um Portal de Operações do Cartão BNDES, que deve ser o mais simplificado possível. Nele, o visitante encontra três opções: solicitação do cartão, credenciamento de fornecedores e busca de produtos;
- Os fornecedores precisam estar hospedados dentro do Portal do BNDES, uma vez que as empresas, em geral, não possuem experiência nem infraestrutura para atuar em comércio eletrônico. Isto permite também ao BNDES criar uma estratégica rede de fornecedores, tornando o Cartão diferenciado;
- Tanto os fornecedores quanto os compradores devem efetuar todas suas solicitações diretamente no Portal. Isto permite ao BNDES acompanhar todas as solicitações de cartão, até mesmo aquelas que vierem a ser negadas pelo banco emissor;
- O financiamento deve ser a taxas de juros pré-fixadas e o pagamento em parcelas iguais e mensais, tal qual a prática na indústria de cartões;
- O Portal deve permitir a negociação de preço entre fornecedores e compradores, uma vez que os produtos comercializados são máquinas e equipamentos de grande valor agregado, diferente de um comércio eletrônico tradicional baseado em produtos "de prateleira".

Após o lançamento do Portal de Operações do Cartão BNDES em 2003 até os dias atuais, todas as premissas acima foram mantidas. Isto mostra que os conceitos desenvolvidos na concepção do Cartão foram válidos, pois o resultado foi um produto que permanece com seus traços originais inalterados após 8 anos em operação.

Uma sugestão é encerrar aqui esta seção e deixar os próximos parágrafos para serem colocados com a sessão desempenho. Vejam que eles poderão ser enxugados, visto que alguns assuntos já terão sido apresentados nos itens anteriores.

No entanto, fazer com que estas premissas se tornassem realidade e não fossem apenas um conjunto de expectativas mostrou-se um grande desafio. Aproveitar a competência que o Banco já possuía e desenhar processos da forma como

tradicionalmente conduzidos tornaria a implantação do novo produto mais suave e possivelmente mais rápida, mitigaria os riscos relacionados à inovação nos processos e amenizaria as resistências do próprio corpo funcional. Por outro lado, abrir mão de alguma daquelas premissas seria perder a janela de oportunidade proporcionada pela ocasião de desenvolver um produto desde o início.

A inspiração que vinha do comércio eletrônico tradicional mostrava que uma compra *on-line* com cartão de crédito seguia um fluxo convencional, de colocar produtos num "carrinho de compras" virtual e após preencher os dados do cartão, o *checkout* é realizado, com o retorno na tela informando a aprovação da compra. Para que a implantação deste fluxo no Portal de Operações fosse possível, a checagem da regularidade da empresa deveria acontecer *online*, com a resposta dada imediatamente. O Portal recebe essa informação da Secretaria da Receita Federal (Dataprev) e a armazena em seu banco de dados eletrônico. No momento do uso do Cartão BNDES, entre as informações rotineiramente verificadas (como limite e validade do cartão), também é confirmada a quitação de débitos previdenciários.

O desenvolvimento de tecnologia da informação por trás do Cartão BNDES permitiu usufruir da infraestrutura que aqueles órgãos já dispunham, agilizando a implantação do mecanismo de consulta automática. Como resultado, o que precisou ser feito foi concentrar um grande esforço de desenvolvimento de *software* internamente no BNDES, de forma que o próprio Portal se adequasse aos padrões de trocas de dados e formatos de comunicação com os demais agentes.

O desenvolvimento do Cartão demandou um volume grande de desenvolvimento de software e adequação de alguns dos sistemas de Tecnologia de Informação que BNDES já dispunha. Após o Grupo de Trabalho encarregado de desenvolver o produto ter sido constituído e os processos e premissas do produto terem sido mapeados, foi necessário buscar no mercado parceiros estratégicos interessados em participar do projeto. Foi aberta uma chamada pública buscar empresas que se interessassem em desenvolver e implantar o produto.

Atendendo à chamada pública, uma empresa de tecnologia que já possuía experiência em sistemas de B2B, B2C e *e-commerce*⁴ mostrou-se interessada em participar do desenvolvimento da plataforma tecnológica. A empresa, que integra o mesmo grupo empresarial do banco que na época detinha a maior carteira contábil corrente de microempresas, vislumbrou no Cartão BNDES sinergias interessantes com os projetos de comércio eletrônico que ela já desenvolvia. Sem ônus para o Banco, os softwares que suportam o negócio começaram a ser desenvolvidos.

Em determinada etapa do desenvolvimento a equipe do BNDES decidiu fazer um movimento ousado: Trazer para dentro do Banco o desenvolvimento do sistema, mantendo os desenvolvedores da empresa parceira, já pensando em finalizar o produto e lançar a versão piloto do site. Foi possível então à equipe de tecnologia do BNDES participar ativamente do desenvolvimento do Cartão, dando à ele as características que o Grupo de Trabalho havia delineado. À empresa de tecnologia que participou do desenvolvimento, o investimento gerou receitas inéditas para a empresa *acquirer* do grupo. A captura e liquidação de operações de financiamento à máquinas e equipamentos pela rede de cartão de crédito criou uma fonte de receitas até então inéditas.

Desempenho do Cartão

Nos primeiros anos da década de 2000, a parcela do número de operações anuais com MPMEs oscilava em torno de 20% e 30% do total do Banco. Em 2003, ano do início das atividades do Cartão, foram registradas 33.192 operações com MPMEs, das quais 116 foram realizadas no âmbito do novo produto.

A partir de então, as operações com o Cartão BNDES começaram a crescer exponencialmente, superando, com larga vantagem, a evolução dos demais indicadores de desempenho relativos aos desembolsos do Banco. Em 2004, as

⁴ B2B - *Business to Business*. B2C - *Business do Consumer*. *e-commerce* - Comércio Eletrônico

operações registradas no âmbito do Cartão já haviam atingido a marca de 1.191, o que representou um salto de 927% em relação ao ano anterior.

Nos anos seguintes, apesar de uma esperada desaceleração da taxa de crescimento, fato inerente ao processo de consolidação de um novo produto, o número de operações manteve sua evolução em ritmo bastante intenso. Em 2010, o Banco atingiu a marca histórica de 334.099 novas operações no âmbito do Cartão BNDES, representando uma taxa média de crescimento da ordem de 210% anuais. [Figura 7 do Anexo]

As altas taxas de crescimento do número de operações do Cartão acarretaram um significativo aumento da participação dessas entre as demais operações com MPMEs, ao tempo em que estas últimas, agregadas ao Cartão, também obtiveram maior relevância no total do Banco. Entre 2003 e 2010, a parcela das operações no âmbito do Cartão BNDES, que representavam 0,35% do total de operações com MPMEs, passaram a abarcar cerca de 72% desse mesmo total, enquanto que a participação das MPMEs no agregado das operações do Banco, que oscilava na faixa dos 20% a 30%, atingiu um teto histórico de 76% no último ano da série.

Cabe ressaltar que, a despeito do valor de liberações pelo BNDES no âmbito do Cartão BNDES representar um percentual pequeno em relação às demais liberações para MPMEs e para grandes empresas (cerca de R\$ 4 bilhões em 2010, contra R\$ 37 bilhões para demais MPMEs e R\$ 123 bilhões para grandes empresas), a grande contribuição do produto sobre o perfil do financiamento do Banco dá-se principalmente pela grande quantidade de operações com micro e pequenas empresas. O caráter automático do Cartão, somado ao mecanismo do crédito pré-aprovado, assegura uma enorme capilaridade em sua carteira de operações, uma conquista inédita entre todos os produtos financeiros do BNDES.

Atualmente já são mais de 390 mil Cartões BNDES emitidos, totalizando R\$ 17,3 bilhões em limite de crédito concedido pelos Bancos emissores. O próprio desenvolvimento do comércio eletrônico no Brasil é contemporâneo ao Cartão BNDES

que se valeu do crescimento e consolidação do comércio eletrônico via Internet junto à população em geral e às empresas. Os agentes adquiriram confiança quanto à segurança de fechar negócios pela rede.

O Portal de Operações do Cartão BNDES tornou-se um verdadeiro *marketplace*. Nos mais de 150 mil itens, todo tipo de produto destinado às micro, pequenas e médias empresas pode ser encontrado para compra financiada. Do lançamento do projeto-piloto, quando foram credenciados alguns fabricantes de produtos para supermercados e foram emitidos cartões a potenciais empresas compradoras, o rol de setores atendidos e tipos de itens financiáveis cresceu de forma consistente.

Desde o lançamento do Portal, o BNDES direcionou um grande esforço de divulgação do produto junto a associações de classe, federações de indústrias, feiras de negócios e ações junto à entidades de apoio à micro e pequena empresa, como o SEBRAE. Isto fez com que o Portal ganhasse envergadura e mantivesse um crescimento firme mensalmente.

Por operar integralmente na Internet, e de forma autônoma, o produto há muito colhe os frutos do efeito de rede. Ao se credenciarem como fornecedores no Portal, as empresas fabricantes atraem novos compradores pois oferecem o Cartão BNDES como meio de pagamento. Estes novos compradores terminam por atrair também outras empresas, até de outros setores, ao solicitar a elas que se credenciem para que aquele comprador possa fazer a compra financiada de seus produtos. Como resultado, há um crescimento contínuo do produto, mesmo quando não é feita nenhuma ação de divulgação mais abrangente.

Conclusão

Para que se tornasse realidade, o Cartão BNDES precisou trazer inovações na forma como o BNDES fazia suas operações de apoio financeiro. Pode-se dizer que atualmente ele já é um produto consolidado e reconhecido como um caso de sucesso

ao permitir ao BNDES suprir a demanda de atender às Micro, Pequenas e Médias Empresas. Implantar um produto inovador como o Cartão foi, por si só, um grande desafio ao Banco. No estágio atual, o Cartão já é um produto consolidado e adquiriu status de um dos principais mecanismos de crédito às MPMEs. Mesmo neste estágio, o Cartão BNDES permanece trazendo situações desafiadoras. O Portal revolucionou abrir um canal de contato direto do BNDES com a MPME beneficiária do financiamento. Como todos os atores que operacionalizam o Cartão BNDES operam sob um mesmo ambiente na Internet, o BNDES passa a figurar como elemento central, uma vez que é o mantenedor no site e o provedor de recursos para o financiamento. Isto permitiu às empresas, tanto compradores como fornecedores, estar em contato diretamente com o Banco por meio do Portal, independente de onde elas se localizem geograficamente. Se por um lado isto foi resultado da decisão estratégica de trazer todos a se hospedarem no Portal e manter todas as operações no mesmo ambiente de Internet, por outro lado trouxe uma demanda de processos com os quais o Banco historicamente não lidava. Para exemplificar, basta imaginar que centenas de milhares de empresas que possuem o Cartão BNDES e mais dezenas de milhares de fornecedores de produtos passaram a operar no Portal e, necessariamente, geram demandas de atendimento para esclarecimento de dúvidas, solução de problemas, e coisas do gênero. Foi necessário trazer práticas de mercado no atendimento a esse alto volume de demandas, com as quais o BNDES historicamente não lidava. O Banco montou equipes de *call center*, número de discagem gratuita, *scripts* de atendimento, etc., para atender à demanda trazida ao longo do crescimento do Cartão BNDES.

Para que pudesse tornar o Cartão BNDES uma realidade, o Banco precisou inovar em diversos aspectos. Foi necessário atuar em setores com quais o BNDES nunca havia se relacionado, como, por exemplo, a indústria de cartões de crédito e o desenvolvimento e a manutenção do Portal de comércio eletrônico. O êxito obtido com o produto é traduzido no volume de operações cada vez maiores e, principalmente, no relato de pequenos empresários, como a Dona Glória do restaurante Portinha, que reconhecem os benefícios proporcionados pelo Cartão BNDES para o dia-a-dia de suas empresas.

Após 8 anos em operação e sem ter passado por nenhuma reformulação profunda, o Cartão pôde atingir um desempenho mensal que chega às 40 mil transações, com desembolsos de R\$ 600 milhões. Contudo, será que o produto conseguirá manter o mesmo ritmo de crescimento sem que tenha que passar por alguma reformulação mais profunda? O Cartão BNDES têm uma série de peculiaridades em relação aos demais produtos do Banco. Ele é o único que opera de forma ininterrupta, ficando no ar 24 horas por dia, os 7 dias da semana (em domingos e feriados chegam a ser feitas 100 transações). Por meio do Portal de Operações, o BNDES passa a ter contato diretamente com as quase 400 mil empresas com crédito concedido, além das mais de 30 mil empresas fornecedoras. A despeito de ser um público que cresce diariamente, a qualidade e a rapidez no atendimento a este público precisará ser mantida.

Por ter sido concebido como um produto completamente novo, muitos dos riscos associados puderam ser mitigados. No lançamento do produto, foi possível iniciar com uma fase piloto, onde o universo de usuários era pequeno e controlado. No entanto, qualquer decisão a ser tomada agora impacta uma rede de negócios já consolidada nacionalmente, implicando em maiores riscos para a implementação de qualquer modificação significativa.

Por outro lado, o próprio crescimento do produto irá suscitar cedo ou tarde que decisões estratégicas sejam tomadas. Uma questão que se coloca é a capacidade tecnológica do Portal para fazer frente a um volume crescente de operações. Apartir deste cenário, algumas alternativas precisarão ser avaliadas. A continuidade do sucesso do produto dependerá da sua capacidade de manter-se inovador.

Questões para debate

1. Quais os benefícios do Cartão BNDES para as empresas Fornecedoras e para as Compradoras?

2. Quais são os produtos no mercado que concorrem atualmente com o Cartão BNDES? Quem seriam os potenciais entrantes nesse mercado?
3. É possível conciliar a necessidade de normas e controle com a flexibilidade necessária em um processo inovador?
4. Seria possível replicar, na realidade atual do Banco, o processo de criação do Cartão BNDES para desenvolvimento de novos produtos e processos?

ANEXO

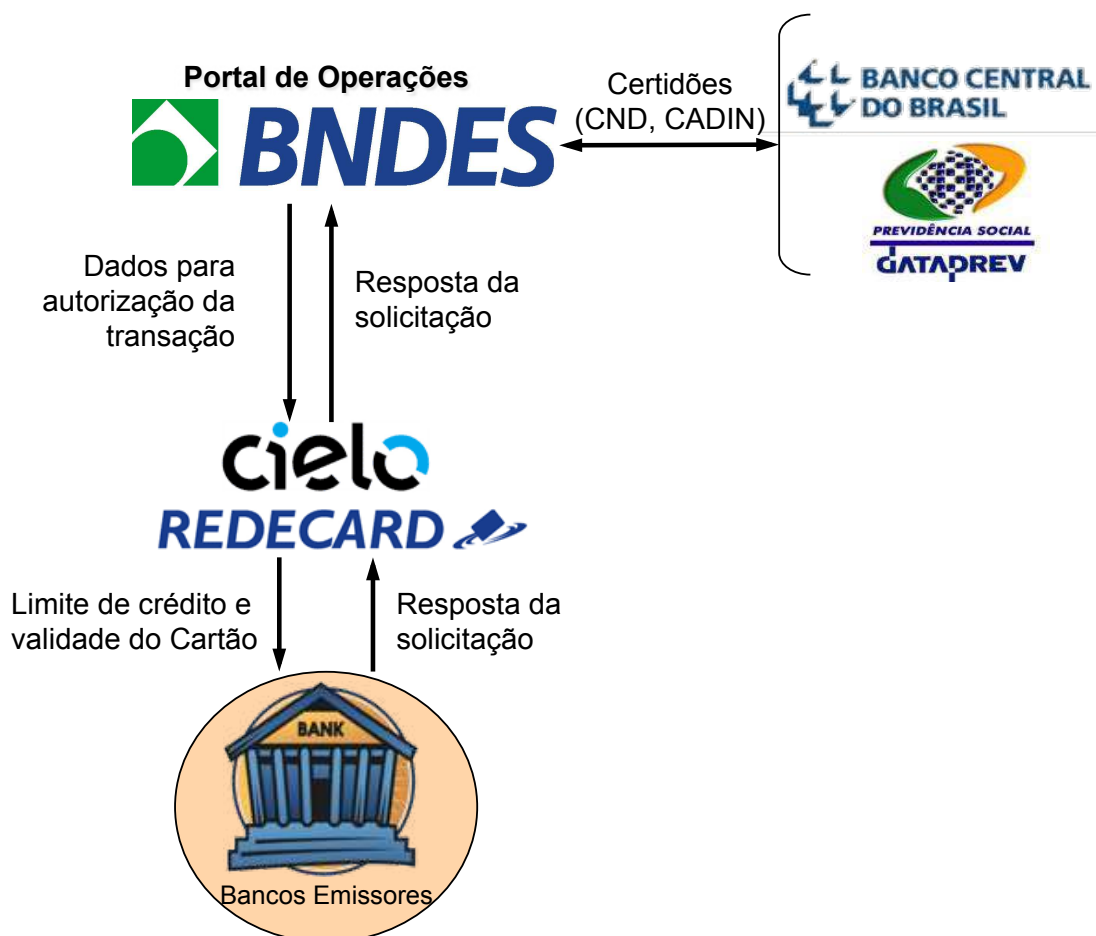


Figura 1 Fluxo de informações para aprovação de um pedido no Portal



Figura 2 Fluxo de informações para captura de um pedido no Portal

ANEXO

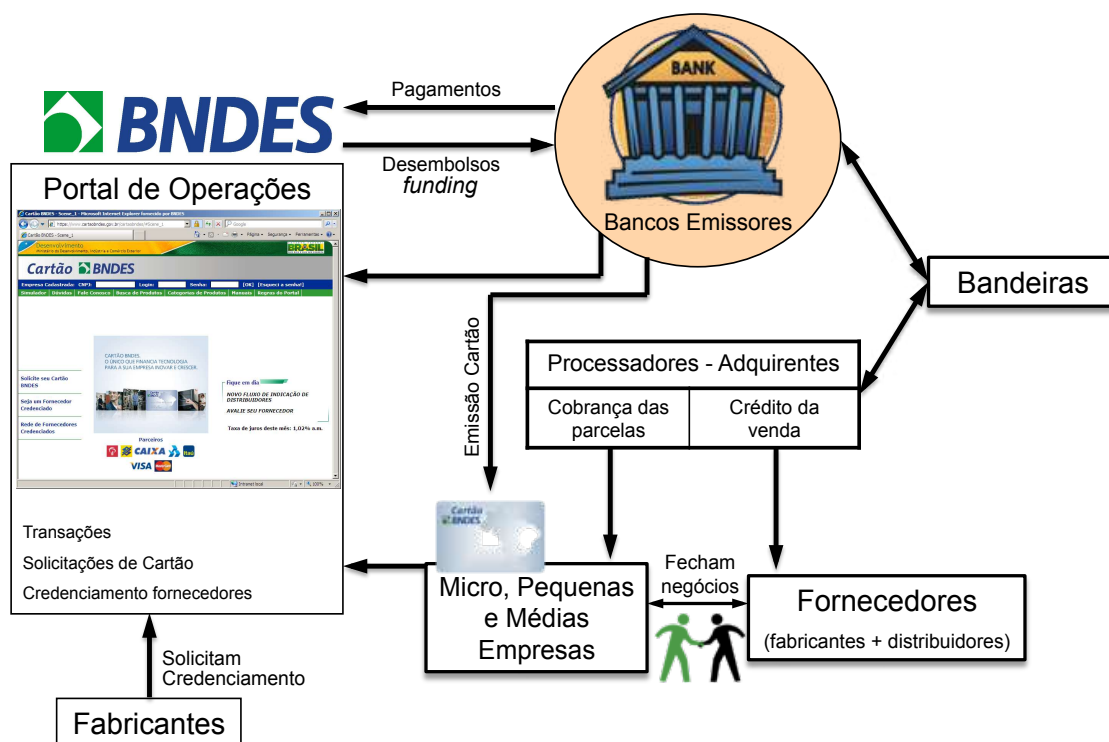


Figura 3 Esquema de funcionamento do Cartão BNDES

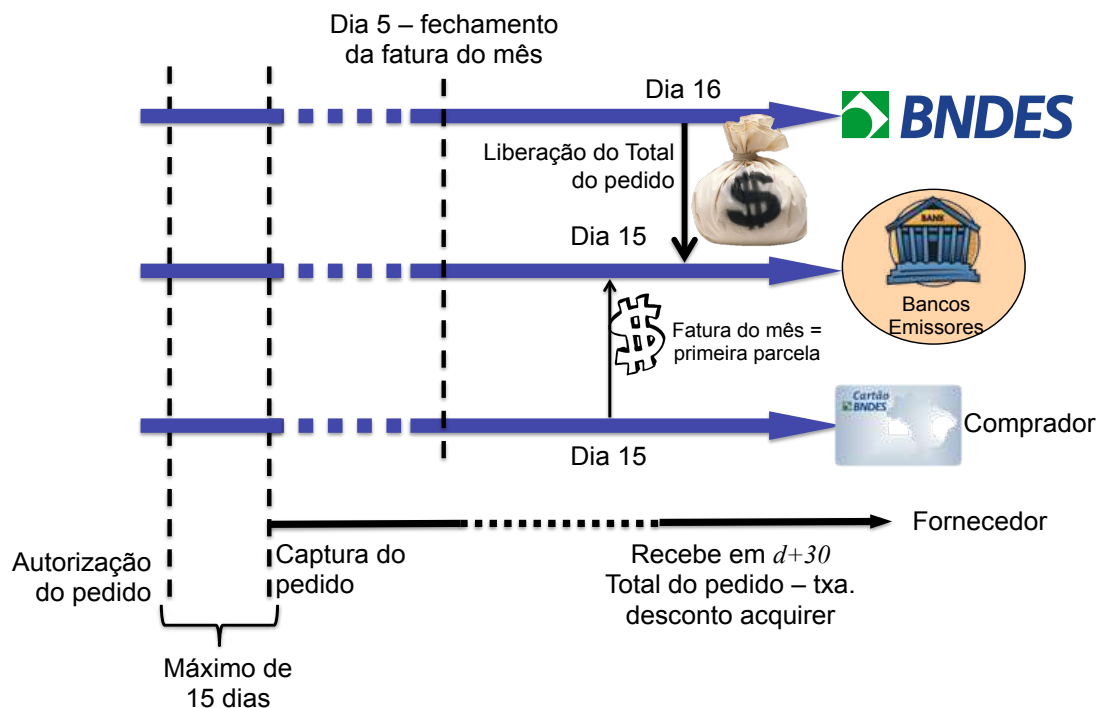


Figura 4 Fluxos financeiros entre os diversos agentes envolvidos

ANEXO



Figura 5 Relacionamentos e efeito rede no Portal de Operações

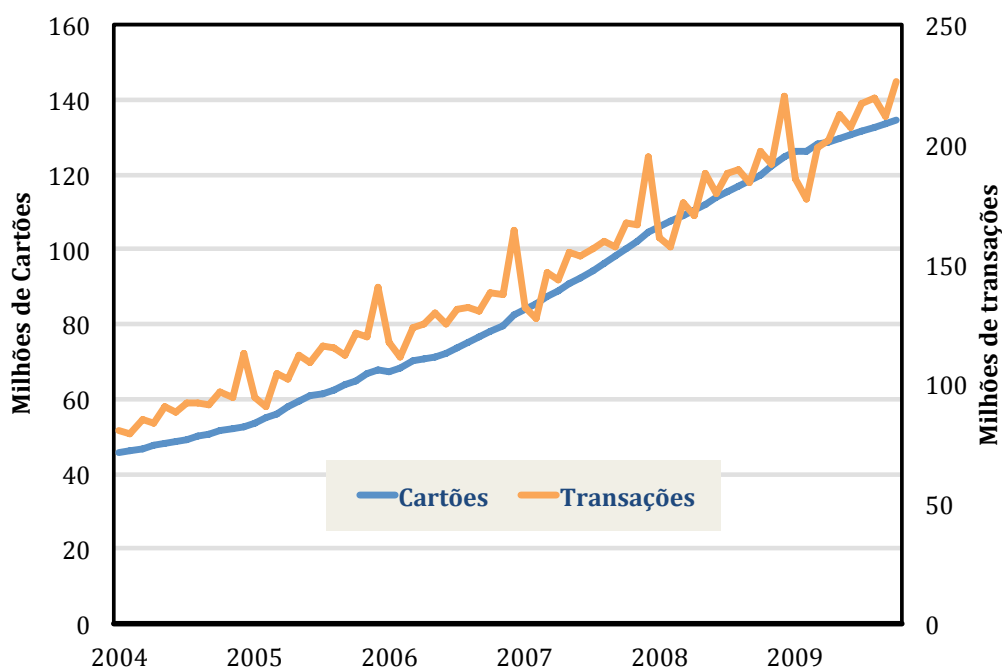


Figura 6 Total de Cartões emitidos e transações realizadas no Brasil. (Fonte: ABECS)

ANEXO

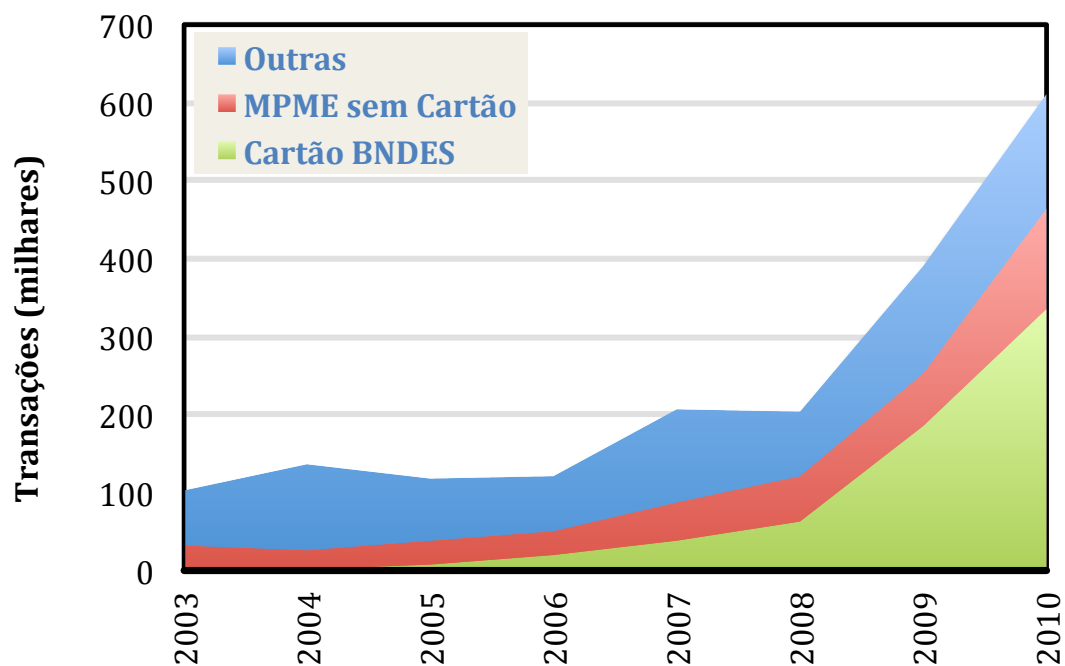


Figura 7 Número de operações do BNDES: Total, com Micro, Pequenas e Médias Empresas e Cartão BNDES

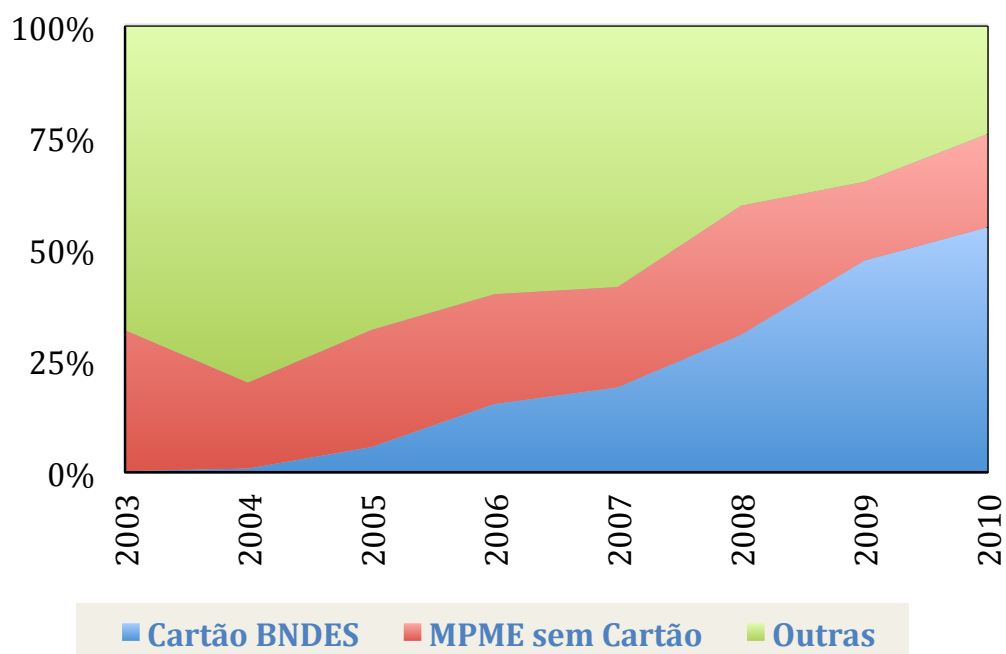


Figura 8 Número de operações do BNDES: percentuais por modalidade

ANEXO

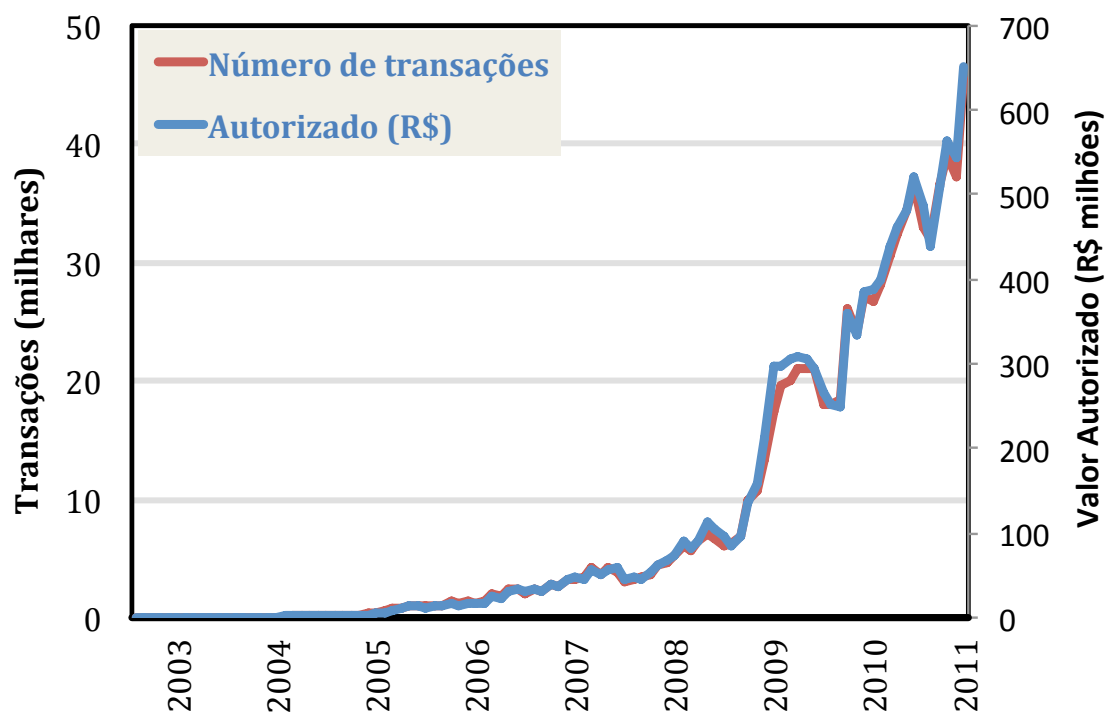


Figura 9 Portal de Operações: Número de transações mensais e valor autorizado mensalmente

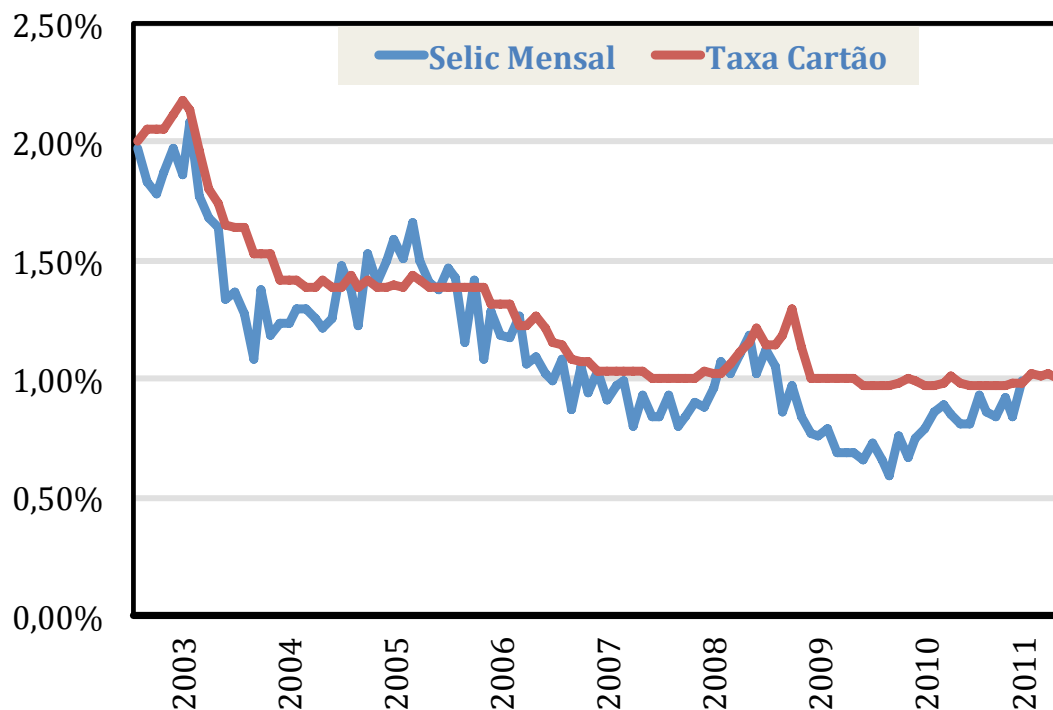


Figura 10 Evolução das taxas de juros mensais do Cartão BNDES e taxa SELIC. (Fonte: BACEN e BNDES)

ANEXO

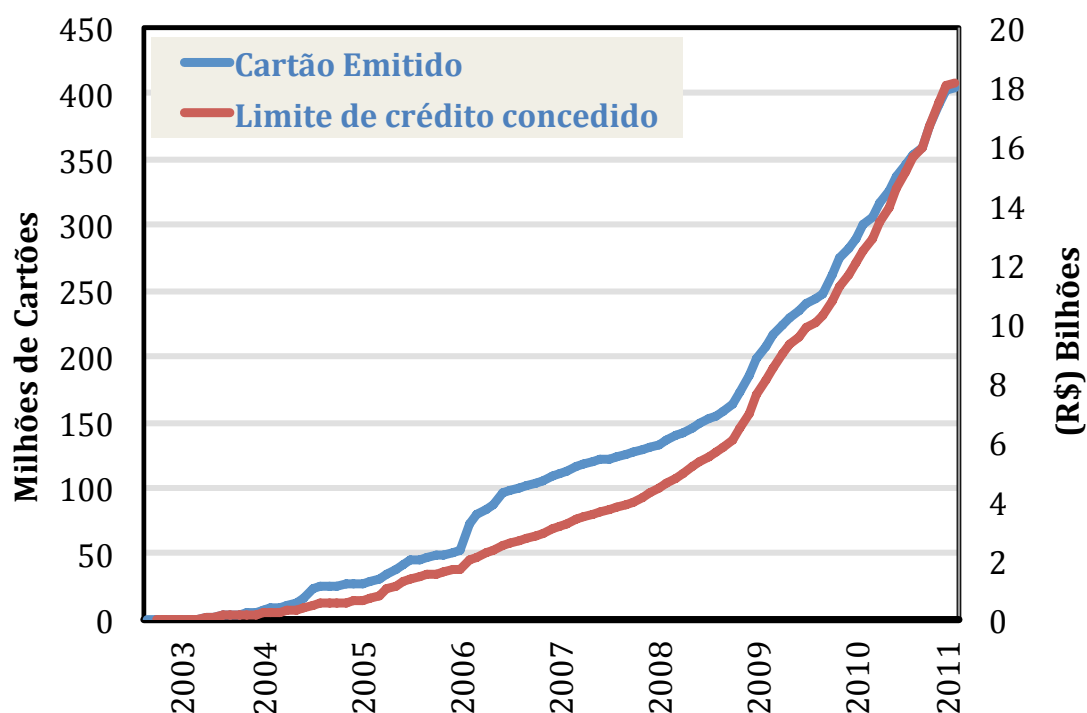


Figura 11 Número de Cartões emitidos e limite total de crédito pré-aprovado concedido

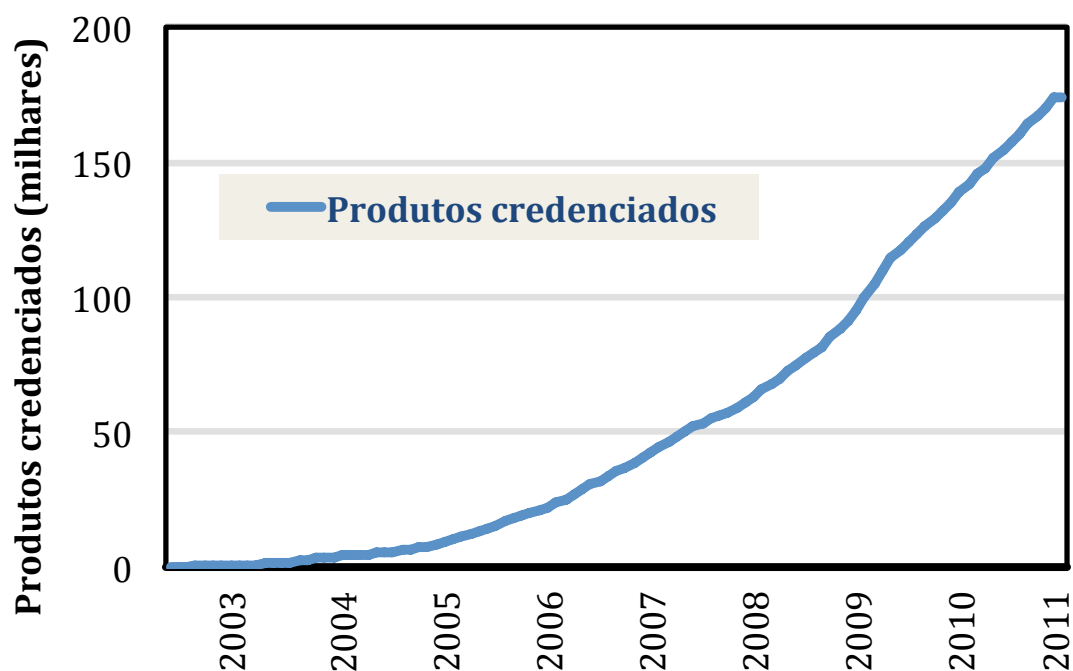


Figura 12 Portal de Operações: Quantidade de produtos disponíveis para venda financiada

ANEXO

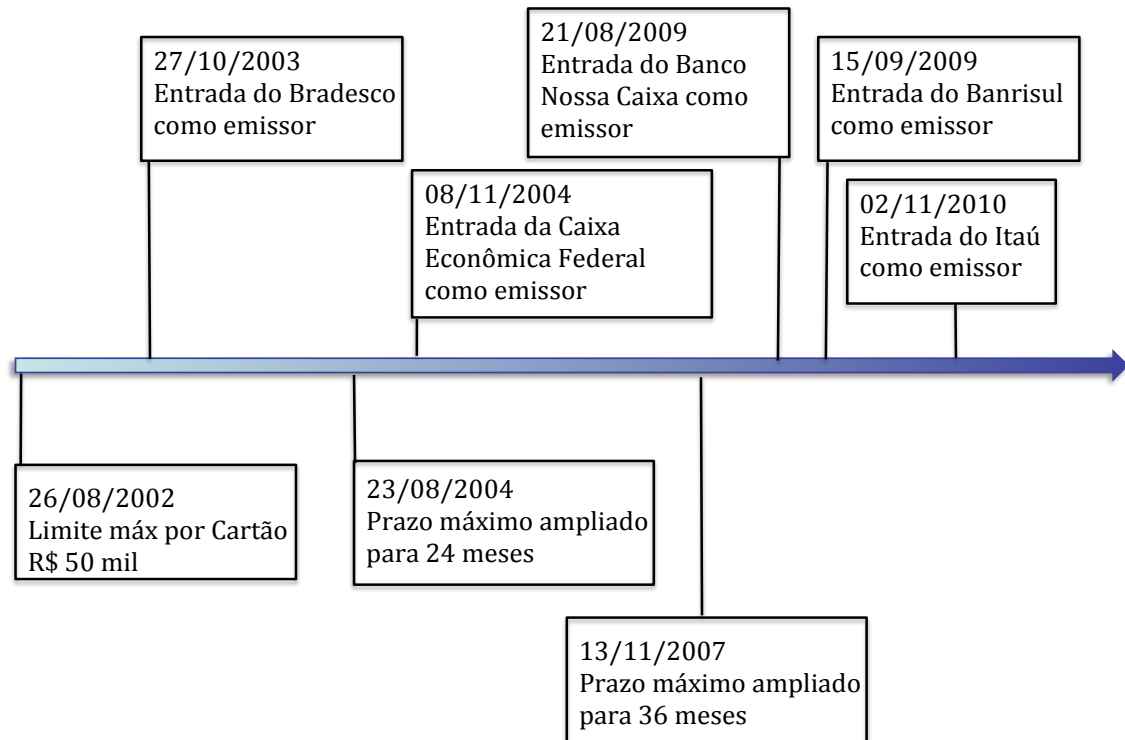


Figura 13 Entrada de novos bancos emissores

$$T_{Cartao\ BNDES} = \left\{ \left[\prod_{i=1}^n \left(1 + \frac{k_t}{100} \right) \right]^{\frac{21}{n \times 252}} - 1 \right\} \times 100$$

$$T_{Teto} = \left[\left(1 + \frac{TJLP \times 2,75}{100} \right)^{\frac{30}{360}} - 1 \right] \times 100$$

$$T_{Piso} = \left[\left(1 + \frac{(1/0,65)(TJLP + 2)}{100} \right)^{\frac{30}{360}} - 1 \right] \times 100$$

Figura 14 Cálculo da taxa de juros mensal do Cartão BNDES, condicionada aos valores de taxa de piso e teto

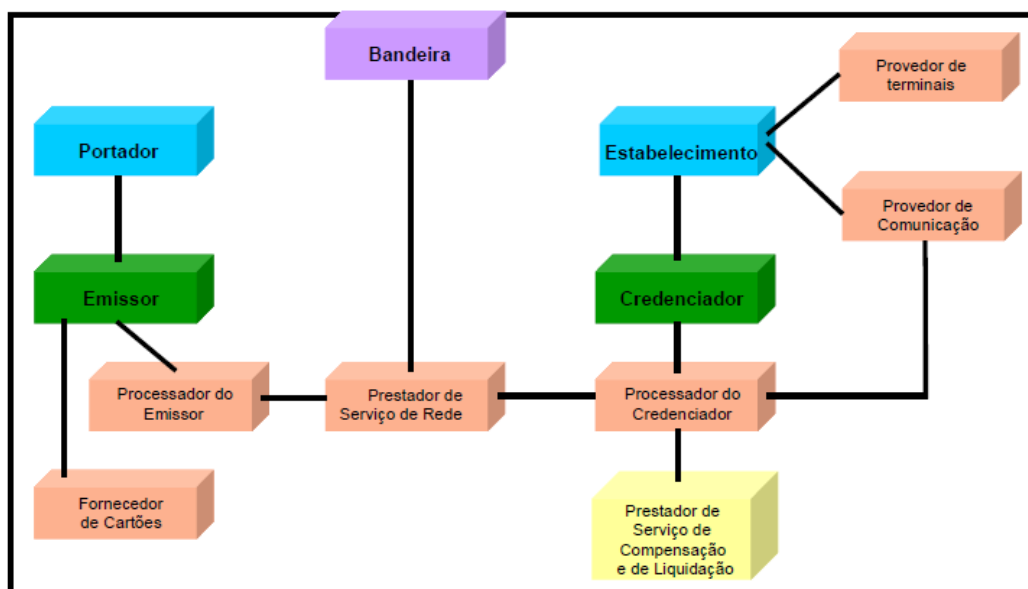
ANEXO

A Indústria de Cartões de Crédito

O mercado de cartões possui os seguintes participantes diretos: as bandeiras, (proprietários dos esquemas), os emissores, os credenciadores, os portadores e os estabelecimentos.

Existem também outros agentes que desempenham papel relevante nessa indústria, tais como: o provedor de terminal POS (Point of Sale), o provedor de comunicação local, o fornecedor de cartões, os processadores contratados pelos credenciadores e pelos emissores, o prestador de serviço de rede (switch) e o prestador de serviços de compensação e de liquidação.

Figura x: Cartão de Pagamento – Modelo de Participantes e Infraestrutura



O papel dos principais participantes é detalhado a seguir:

Bandeira: é a marca que cria uma identificação entre o estabelecimento comercial devidamente credenciado e o portador do cartão daquela marca,

ANEXO

proporcionando credibilidade às transações realizadas entre eles, na medida em que garante que todas as vendas autorizadas resultam em recebimento certo por parte do vendedor. Também conhecido como proprietário do esquema de pagamento, sua receita advém de tarifas de utilização do esquema pelos demais participantes: emissores e credenciadores. No Brasil, as principais bandeiras são Visa, MasterCard, American Express, Diners, Hipercard e Cheque-Eletrônico. A bandeira se remunera, por exemplo, através de uma parcela da taxa de desconto cobrada dos estabelecimentos comerciais, que vendem os produtos adquiridos com o cartão.

Emissor: emite o cartão, de uma determinada bandeira, em nome do portador (cliente), a quem concede um limite de crédito, e assume, perante o credenciador (acquirer), que, por sua vez assumiu perante os estabelecimentos comerciais, a responsabilidade pelos pagamentos decorrentes das transações realizadas através desse cartão. Além disso, capta, em nome do portador do cartão, no mercado financeiro, os recursos necessários à cobertura das faturas (crédito rotativo), quando o cliente opta por não efetuar 100% do pagamento no dia do vencimento do seu cartão. O emissor pode ser independente, como o AMEX e o CREDICARD, ou ser subsidiária de um banco, como no caso do Banco do Brasil e da maior parte dos bancos brasileiros, ou ser integrado ao próprio banco, como é o caso do BRADESCO e da CAIXA. O emissor se remunera via cobrança de anuidade, de taxa de serviço/comissão de garantia incidente sobre o crédito rotativo e de parte da taxa de desconto cobrada do lojista.

Credenciador (Acquirer): relaciona-se com os estabelecimentos comerciais, responsabilizando-se por sua afiliação, pela administração dos sistemas que capturam os dados das transações e pela efetivação dos pagamentos correspondentes. O credenciador remunera-se através da taxa de desconto cobrada dos estabelecimentos comerciais. Os credenciadores Redecard e Cielo (antiga VisaNet) são os principais no Brasil, respondendo por 94% das transações e 90% do volume financeiro (dados de 2006). São empresas brasileiras de capital aberto cujos principais

ANEXO

acionistas são os próprios bancos emissores. Outros credenciadores que atuam no mercado nacional são a Hipercard e a Getnet.

Portador (comprador): portador do cartão de pagamento, que utiliza esse instrumento quando faz uma compra de bem ou serviço.

Estabelecimento (vendedor): comerciante ou prestador de serviço que aceita receber o pagamento da venda efetuada por intermédio de um esquema de cartão de pagamento.

Em 1º de julho de 2010 ocorreu a unificação dos terminais de operação com cartão de crédito. Isto na prática acabou com a até então exclusividade da bandeira Visa com a Cielo, e, por tabela, da Redecard com a MasterCard. Atualmente a Cielo captura as transações das bandeiras Visa, Mastercard e Amex, ao passo que a Redecard captura as transações das bandeiras Mastercard, Visa e Diners.

Outra novidade foi o lançamento em março de 2011 do cartão Elo, uma nova bandeira de cartão de crédito criada numa parceria entre Banco do Brasil (BB), Banco Bradesco e Caixa Econômica Federal. Segundo o vice-presidente de varejo do BB, Paulo Caffarelli, haverá uma economia de R\$ 1 bilhão em royalties que deixarão de ser pagos para as bandeiras internacionais Visa e Mastercard em cinco anos com a operação da nova bandeira.