



**Artigo**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO  
ESTRATÉGICA NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

---

**Autora: Lisiane Maria Cervi**

**Orientador: Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha**

**ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS E MARKETING**

**Santa Maria, RS, BRASIL**

**2004**

# **MARKETING DE RELACIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO ESTRATÉGICA NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Autor: Lisiane Maria Cervi  
Orientador: Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha  
Local e Data: Santa Maria, 27 de agosto de 2004

## **RESUMO**

O presente trabalho apresenta uma análise sobre a implementação da segmentação de clientes e marketing de relacionamento na CAIXA, como estratégia de competitividade com os principais bancos concorrentes. Atualmente as empresas precisam estar preparadas para enfrentar um ambiente competitivo, portanto fez-se um estudo, tendo-se como base os conceitos de marketing de relacionamento, segmentação de clientes e competitividade e sua aplicação na implantação da segmentação na CAIXA. Os dados foram obtidos a partir de uma pesquisa feita em nível nacional, pela empresa de consultoria Canandense BCG, a qual com a análise desses dados, apresentou à CAIXA o modelo de segmentação, objeto deste estudo. Obteve-se como resultado, a confirmação da hipótese de que para melhorar a lucratividade e o posicionamento da CAIXA perante seus principais concorrentes, a estratégia é a segmentação de clientes e o respectivo marketing de relacionamento.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento, Segmentação de Clientes, Competitividade.

This study presents an analysis on the implementation of clients segmentation and relationship marketing at the CAIXA, as strategy of competition with the main rival banks. Nowadays, the companies must be prepared to confront a competitive environment, so a study was done considering basic relationship marketing concepts, client segmentation and competitiveness and also its application on the implementation at CAIXA. The data was obtained from a research of national magnitude by the Canadian Consulting Company BCG, which, with the analyzed data, presented to CAIXA a client segmentation model, object of this study. The obtained result was a confirmation of the hypothesis that to improve your profit and positioning of CAIXA, towards its main rivals, the best strategy is the client segmentation and the corresponding relationship marketing.

**Keywords:** Relationship Marketing, Client Segmentation, Competitiveness

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo investigar a implementação da segmentação estratégica de clientes e marketing de relacionamento na CAIXA, à luz dos conceitos de segmentação, marketing de relacionamento e competitividade, abordando os principais autores que buscaram estudar estes conceitos. Visa ainda: discutir a importância do marketing de relacionamento para a segmentação de clientes na CAIXA; descrever as principais implementações feitas na CAIXA para promover a segmentação; verificar quais destas implementações estão atingindo o resultado esperado; e descrever as deficiências e o potencial de cada segmento.

Para McKenna (1992, p.03):

Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seus produtos de modo a atender às exigências dos clientes.

Neste novo cenário, conforme McKenna (1992, p.24) “[...] a única forma de impedir que o tempo se torne um inimigo é desenvolver relações fortes com o cliente, relações baseadas na confiança, receptividade e qualidade”.

O mesmo autor considera que atualmente as transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamento no mercado não são mais sustentáveis. Nessa nova era competitiva a competição mundial aumenta, a diversidade de produtos e serviços aumentam, e os mercados ficam cada vez mais segmentados.

Sobre segmentação de mercados Porter (1989, p.213) afirma:

A segmentação de mercado diz respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e no seu comportamento de compra, permitindo a uma empresa atender segmentos que se equiparem às suas capacidades e com programas de marketing distintos.

A realidade da atividade bancária, como qualquer outra, está inserida no complexo processo de mudança que está ocorrendo em âmbito mundial. Procurar entender esse processo ajudará, de maneira racional, a compreender os desafios que se apresentam hoje nas empresas.

Os dados da pesquisa foram obtidos a partir de uma pesquisa feita em nível nacional, abrangendo as principais capitais e cidades brasileiras, verificando os principais produtos bancários consumidos por segmento e sua rentabilidade para os Bancos

. No segmento pessoa física a pesquisa abrangeu as classes sociais A,B, C e D, sendo considerado RA a família que recebe acima de 30 salários mínimos. RMA de 10 a 30 salários mínimos. E RMB abaixo de 10 salários mínimos.

No segmento pessoa jurídica foram pesquisadas as micro, pequenas, médias e grandes empresas. A empresa com faturamento até R\$ 244.000,00 é considerada micro e pequena; com faturamento entre R\$ 244.000,000 até R\$ 1.200.000,00 é média empresa e as grandes empresas com faturamento acima de R\$ 1.200.000,00.

No segmento estados e municípios foram pesquisadas as prefeituras e a participação da CAIXA neste mercado.

## **2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS: A CAIXA NO CONTEXTO ATUAL**

Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda (CAIXA, 2004).

A CAIXA tem sede e foro na Capital da República e atuação em todo o território nacional, sendo indeterminado o prazo de sua duração.

Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA submete-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil. Suas contas e operações estão sujeitas a exame e julgamento pelo Tribunal de Contas da União e Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda (CAIXA, 2004).

Tem como missão promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura. Atua, também, na administração de fundos, programas e serviços de caráter social. Tem como valores fundamentais o direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes, a busca permanente da excelência na qualidade de serviços, o equilíbrio financeiro em todos os negócios, a

conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade e o respeito e a valorização do ser humano (CAIXA, 2004).

Presente na vida de milhões de brasileiros, sejam eles clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do FGTS, PIS ou Seguro-desemprego, aposentados, estudantes assistidos pelo crédito educativo, apostadores de loterias ou usuários dos serviços bancários, a CAIXA constitui-se no maior banco do país em volume de depósitos, administrando uma carteira comercial superior a 13 milhões de contas, entre poupança e conta corrente (CAIXA, 2004).

Neste contexto, considerando sua missão, seus valores e seus objetivos, a CAIXA busca melhorar seu posicionamento diante de seus principais concorrentes.

Atuar perante a clientela de forma segmentada, diante da necessidade de atender expectativas do mercado e dos clientes é a estratégia adotada pela CAIXA com o objetivo de aumentar sua rentabilidade e buscar fidelizar seus clientes neste cenário tão competitivo.

### **3 O CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O marketing de relacionamento, segundo Gordon (2002, p.31), “[...] é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Para este autor, o marketing de relacionamento reconhece o

papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam.

Para McKenna (1992, p.105):

[...] o marketing de relações é essencial ao desenvolvimento da liderança e fidelidade do consumidor e da rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção.

Em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente (GORDON, 2002).

Com a construção de relações sólidas e duradouras, produz-se uma cadeia de relacionamentos dentro da organização, como forma de criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus participantes, incluindo fornecedores, intermediários e acionistas (GORDON, 2002).

De acordo com este autor, através do marketing de relacionamento, o foco é colocado sobre quais os clientes a empresa atenderá, e assim o profissional de marketing terá seis funções distintas:

- 1- Determinar quais serão os clientes que serão visados e atendidos;
- 2 - Desenvolver uma estratégia para cada cliente;
- 3 - Administrar a implementação de capacidades pelas quais a lucratividade dos clientes seja planejada, comunicada e aperfeiçoada;
- 4 - Conduzir a implementação de capacidades dentro da empresa;
- 5 - Atuar como defensor dos clientes;
- 6 - Garantir que a empresa seja organizada em torno dos

clientes. (GORDON, 2002, p.76).

No marketing de relacionamento a tecnologia pode devolver à palavra “cliente” seu verdadeiro significado. Para atingir este objetivo as empresas estão investindo em tecnologias associadas à computação e à comunicação (GORDON, 2002).

Conforme Gordon (2002, p.217) “[...] quatro mudanças principais elevaram o papel da tecnologia como uma capacidade estratégica”. Elas são:

- 1 – Internet;
- 2 – Integração de Telefonia Computadorizada;
- 3 – *Data Warehouses*;
- 4 – Customização em massa.

A internet oferece a possibilidade de envolver interativamente o cliente, dando a ele a oportunidade de reunir o valor que busca em um produto customizado (GORDON, 2002).

A integração da telefonia computadorizada traz promessas para o marketing de relacionamento porque reúne o poder de processar imensas quantidades de informações e apresentá-las no ponto de contato para serem manipuladas via telefone. Uma manifestação recente é o crescimento do serviço telefônico bancário (GORDON, 2002).

O *Data Warehouse* é o banco de dados. Esse mecanismo possibilita o marketing de relacionamento, particularmente para empresas que vendem diretamente aos consumidores.

O banco de dados de clientes é um enorme depósito de informações sobre os clientes que pode ser construído a partir de fontes internas ou externas da empresa. Estas fontes incluem as relativas aos clientes e as de terceiros. Os dados referem-se a comportamentos, preferências, informações sobre estilo de vida, comunicação com a empresa, antes, durante ou depois da venda, além de informações sobre lucratividade, satisfação, fidelidade e referências do cliente.

A customização em massa, pode ser definida, conforme Gordon (2002, p.249):

Como o processo de fornecer e sustentar lucrativamente os bens e serviços feitos sob medida para os clientes, de acordo com a preferência de cada cliente em relação à forma, o tempo, o lugar e o preço.

O marketing de relacionamento, segundo Gordon (2002) exige que uma empresa planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.

#### **4 O CONCEITO DE SEGMENTAÇÃO**

A identificação e seleção dos clientes certos são um dos principais elementos do marketing estratégico. A definição de quem deve ser seu cliente exige a segmentação do mercado (McKENNA, 1992).

A segmentação de mercado fundamenta-se na idéia de que todo o mercado consiste de grupos (Segmentos) de clientes com

necessidades e anseios um tanto diferentes (KOTLER, 2000).

Para KOTLER (2000) a empresa ao decidir adotar o marketing de segmentos pode decompor o mercado em segmentos cada vez menores. Segundo este autor, pode-se distinguir três níveis de decomposição de mercado: o nível de segmento de marca, o nível de nicho e o nível de célula de mercado.

No segmento de marca “muitos mercados podem ser subdivididos em vários segmentos amplos”. (KOTLER, 2000, p.42). Neste nível tem-se, por exemplo, a segmentação por benefícios, a segmentação demográfica, por nível de utilização, por estilo de vida, entre outras. O profissional de marketing deverá reconhecer uma necessidade não atendida que possa representar uma oportunidade.

Os níveis de segmento de nicho descrevem conjuntos menores de clientes que definiram mais claramente suas necessidades. Concentrar-se em atender clientes em um nicho tem várias vantagens, inclusive a oportunidade de conhecer melhor cada cliente, enfrentar menos concorrentes e atingir margens de lucros mais altas. O risco do segmento de nicho é o do nicho se esvaír (KOTLER, 2002).

No segmento de células de mercado as empresas podem identificar grupos ainda menores de clientes com características comuns, que representem uma oportunidade de mercado. Neste segmento é possível desenvolver um banco de dados de clientes contendo informações demográficas, histórico de compras, preferências e outras características (KOTLER 2002).

## 5 O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

Hoje, segundo Porter (1999, p.7):

[...] a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Não faz muito tempo a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, as rivalidades eram menos intensas. A sufocante intervenção governamental e os ostensivos cartéis embotavam a competição.

Atualmente, nenhuma empresa, nenhum país tem condições de ignorar a necessidade de competir. É necessário entender como funciona a competição, que forças agem e que estratégias as empresas podem adotar para se tornarem mais competitivas.

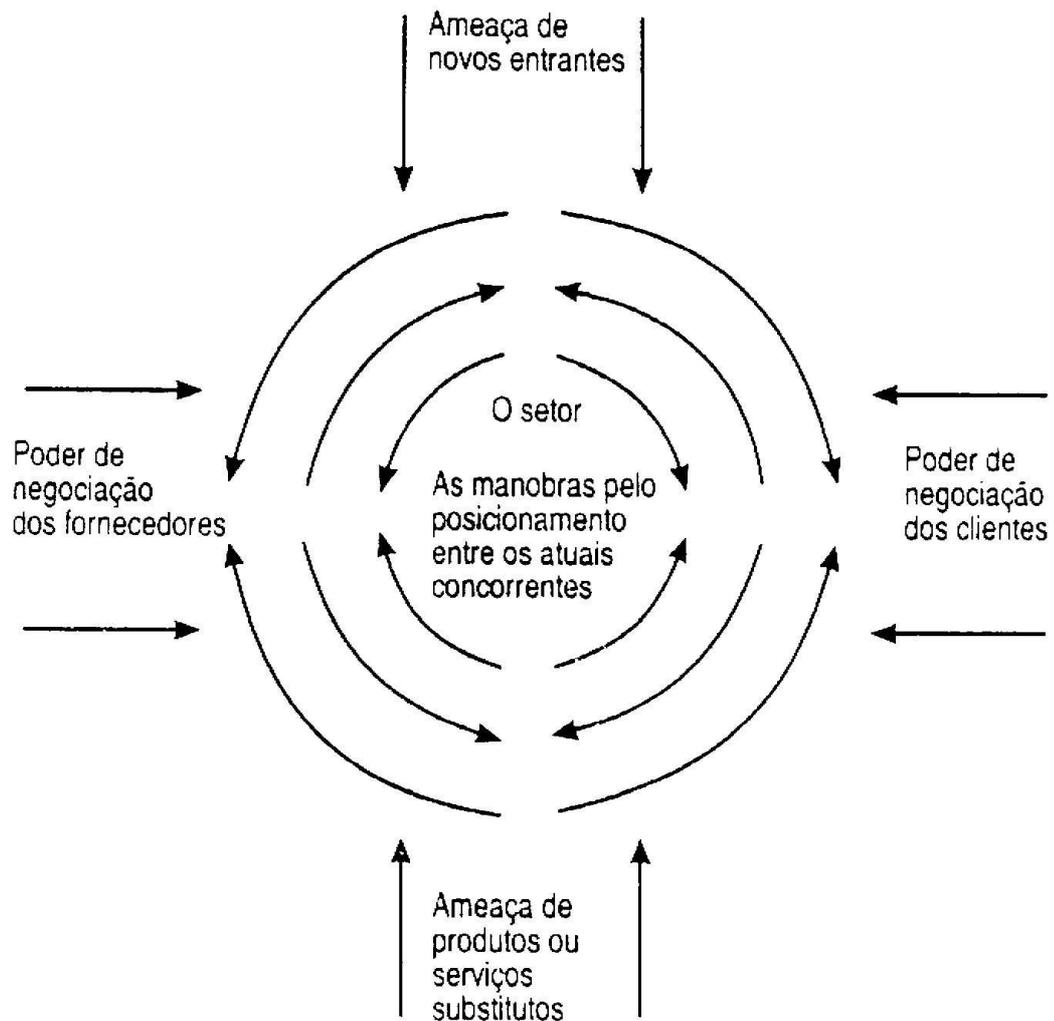
Porter (1999) classifica em quatro as forças que governam a competição num setor. Esta classificação encontra-se representada na Figura 1.

Segundo esta classificação tem-se:

1. *Ameaça de entrada*: Segundo Porter (1999), os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, trazem o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, possuem recursos substanciais. O sucesso ou não dos novos entrantes vai depender das barreiras de entrada e da reação dos concorrentes. Para o mesmo autor, são seis as principais barreiras de entrada:

- a) Economia de escala;
- b) Diferenciação do produto;
- c) Exigência de capital;

- d) Desvantagem de custo
- e) Acesso a canais de distribuição;
- f) Política governamental.



**Figura 1** – Forças que governam a competição em um setor

2. *Fornecedores poderosos*: Os fornecedores são poderosos quando são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor, através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens ou serviços.

3. *Clientes poderosos*: Os clientes também são capazes de forçar a baixa de preços ou exigir melhor qualidade.
4. *Produtos substitutos*: Os produtos substitutos se referem aos que impõem um teto aos preços. Limitam o potencial de um setor (PORTER, 1999).

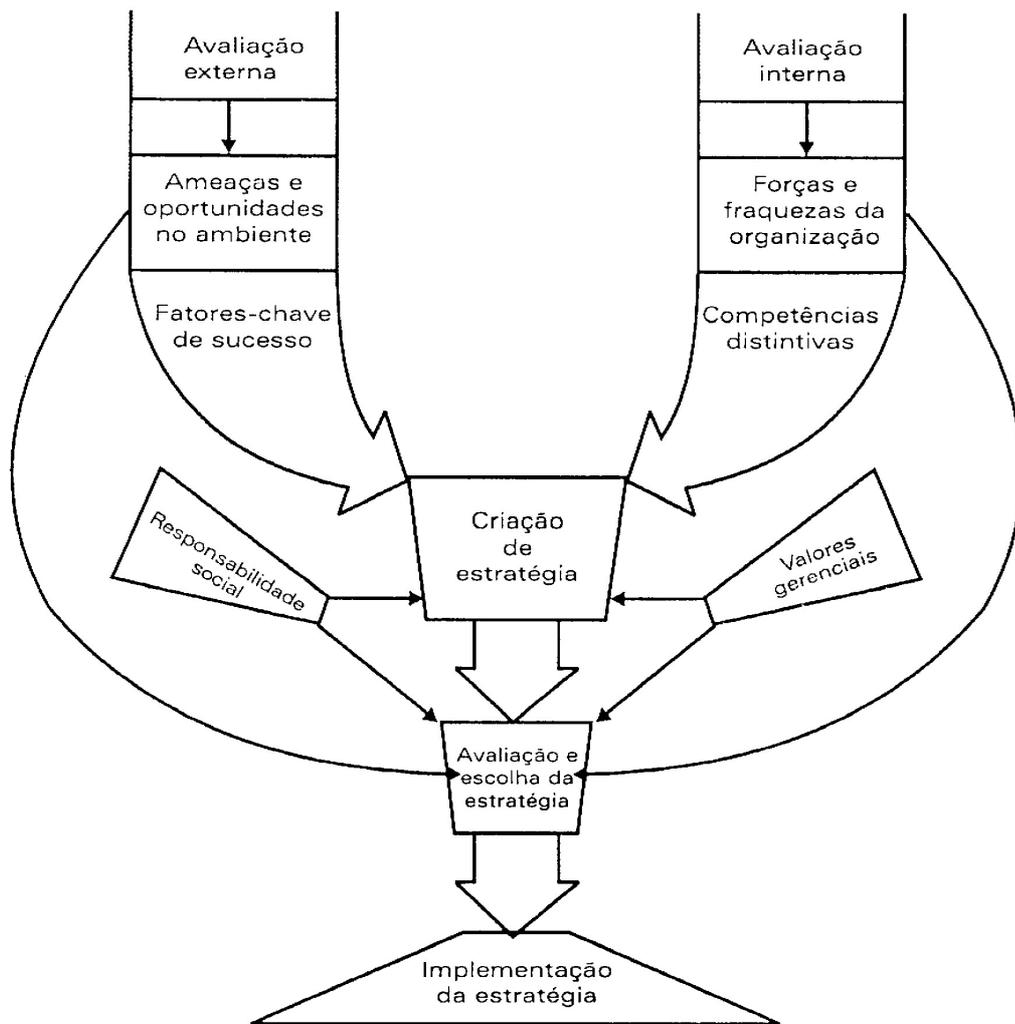
Após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Os pontos fracos e fortes são as posturas da empresa em relação às causas subjacentes de cada força. Qual é a relação da empresa em relação aos substitutos? Em relação às barreiras de entrada? Após identificar os pontos fortes e fracos, o estrategista é capaz de desenvolver um plano de ação (PORTER, 1999).

Segundo o mesmo autor este plano inclui o posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas, inclui ainda o equilíbrio das forças, para melhorar a posição da empresa e a exploração das mudanças no setor.

Sobre o posicionamento da empresa Porter (1999, p.41) argumenta que:

[...] a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas. [...] O conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas, realçará as áreas em que a empresa deve enfrentar ou evitar a competição.

A Figura 2 aponta outros fatores considerados importantes na formação e implementação da estratégia, segundo o modelo básico da Escola do Design (MINTZBERG, *et al.*, 1998, p.30).

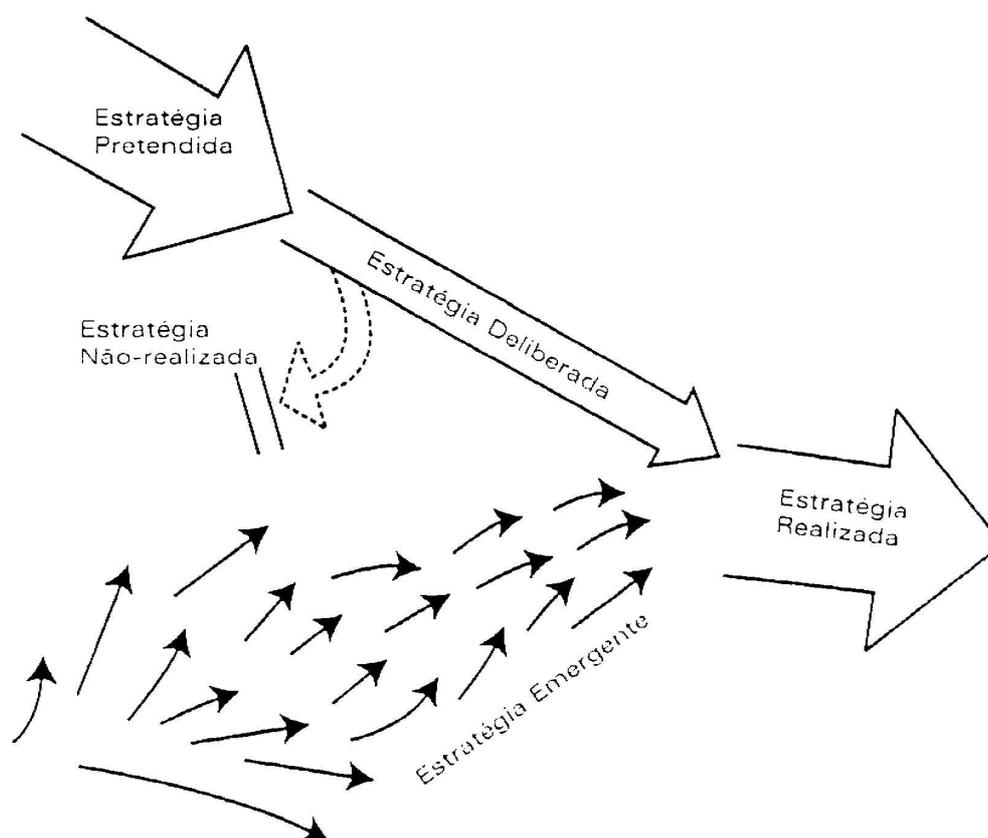


**Figura 2** – Modelo básico da escola do design.

A Figura 3 mostra as estratégias deliberadas e emergentes (MINTZBERG *et al.*, 1998, p.19).

As interações plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser chamadas de

estratégias irrealizadas. A estratégia emergente é a estratégia na qual um padrão realizado não era expressamente o pretendido.



**Figura 3** – Estratégias deliberadas e emergentes

## 6 A IMPLEMENTAÇÃO DA SEGMENTAÇÃO NA CAIXA

Para definir a segmentação foi necessário um levantamento do diagnóstico da atuação das três áreas da CAIXA: Desenvolvimento Urbano (Saneamento Básico, Acesso à Moradia, e outros); Transferência de Benefícios (INSS, FGTS, PIS, e outros); e Serviços Financeiros (Contas Correntes, Contas Poupança, Fundos de Aplicação Financeira e outros). Esse diagnóstico inclui o detalhamento de pontos fortes, pontos fracos e a descoberta de

grandes potenciais e diferenciais nessas áreas (CAIXA, 2001).

A Estratégia de Segmentação CAIXA tem como base o relacionamento e o atendimento ideal para cada segmento de clientes, com o objetivo de atender plenamente suas necessidades (CAIXA, 2001).

Cada segmento identificado possui necessidades diferentes, no que diz respeito a produtos da CAIXA. Com o objetivo de atender estes clientes foram estabelecidos, para cada segmento, produtos foco com prioridade de comercialização.

Para elaboração do diagnóstico, e conseqüente definição da estratégia de segmentação, foram realizados estudos e pesquisas com os clientes da CAIXA e de bancos concorrentes, em nível nacional, divididos nos segmentos Estados e Municípios, Pessoa Física e Pessoa Jurídica. O público pesquisado incluiu as classes sociais A, B, C e D (Pessoas Físicas), micros, pequenas, médias e grandes empresas (Pessoa Jurídica) e clientes institucionais (Estados e Municípios) (CAIXA, 2001).

Tais estudos e pesquisas foram realizados tendo por finalidade conhecer as características do mercado e o perfil dos diversos clientes usuários de serviços bancários da CAIXA e seus principais concorrentes.

Os assuntos pesquisados incluíram: penetração de produtos por clientes; utilização de canais de atendimento, como caixas, auto-atendimento, *home banking*; e comportamento de compra/uso (quantos clientes são bancarizados e a freqüência com que utilizam os

serviços de banco).

Na pesquisa sobre Penetração de Produtos por cliente, o Quadro I mostra a importância da segmentação para a empresa. O resultado evidencia um comparativo entre a quantidade de produtos por cliente da CAIXA em relação à concorrência. Enquanto a CAIXA possui uma média de 1,5 produtos/cliente comercializados, a concorrência apresenta 2,3 a 2,6 produtos por cliente. Esse resultado destaca a necessidade da CAIXA aumentar esse índice, devendo trabalhar a sua base de clientes, pois tem excelente participação em relacionamento principal e secundário em relação à concorrência, 23% como relacionamento principal e 21% de relacionamento secundário. Isso significa que a CAIXA é o banco mais utilizado pelos clientes pesquisados. Segmentar estes clientes permitirá obter um melhor relacionamento com eles e, com isso, aumentar o número de produtos comercializados por clientes e conseqüentemente sua rentabilidade (CAIXA, 2001).

No que tange à utilização dos canais de distribuição<sup>1</sup> da CAIXA em relação à concorrência, a pesquisa mostra que nossos clientes ainda buscam as agências para realizar a maioria dos seus compromissos financeiros, somente 8% utilizam a Central de Atendimento Telefônico e 1% o *Home Banking*, contra 41% e 7% da concorrência, respectivamente, conforme mostra a Figura 4. Essa pesquisa destaca o quanto a CAXA tem a crescer neste item, disciplinando seus clientes na utilização de canais alternativos de

---

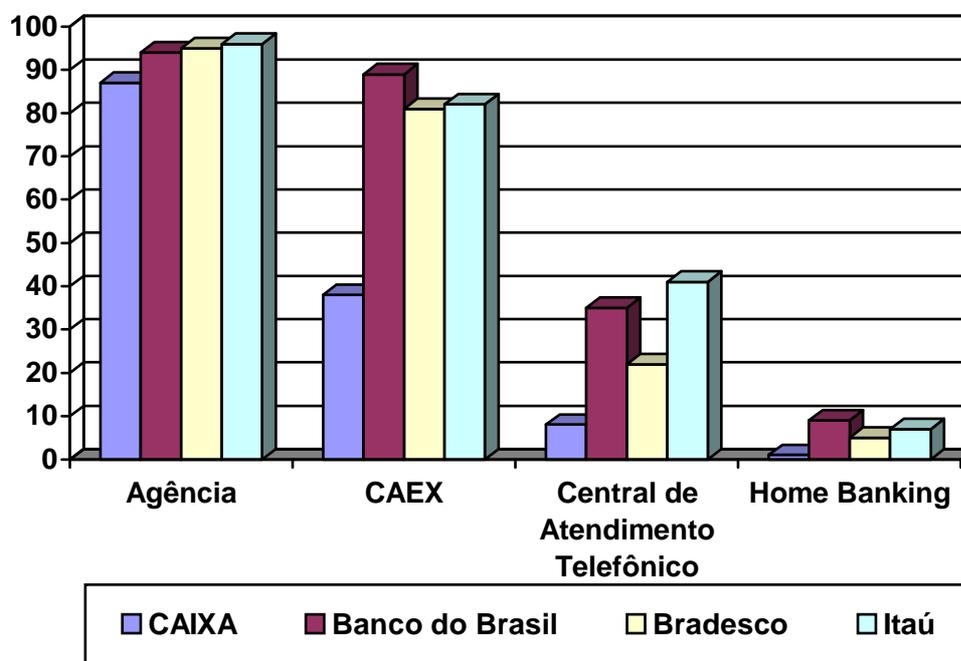
<sup>1</sup> Entende-se por canais de distribuição as Agências propriamente ditas, a bateria de caixas executivos, Centrais de Atendimento Telefônico e *Home Banking*.

atendimento como o *Home Banking*, por exemplo (CAIXA, 2001).

**Quadro I** – Banco que o cliente considera como principal e número de produtos consumidos por clientes

	Participação (%)		Produtos por cliente
	Relacionamento principal	Segundo relacionamento	
Caixa	23	21	1,5
Bradesco	16	4	1,8
Banco do Brasil	13	3	2,6
Itaú	10	3	2,3
HSBC	5	1	?
Banespa	4	1	?
Real/ABN	4	1	?
Unibanco	3	1	?

Fonte: Pesquisa CBPA; Análise BCG - ano1999.



**Figura 4** – Frequência de Utilização dos Canais de Distribuição

Fonte: Pesquisa AC Nielsen; CBPA; Análise BCG – ano 1999.

## 6.1 Segmento Pessoa Física

Sobre o comportamento de Compra e Uso, o maior objetivo da segmentação de clientes Pessoa Física é conceder diferentes níveis de relacionamento, de acordo com o poder de compra dos diferentes segmentos, de forma que suas necessidades bancárias sejam perfeitamente atendidas. Na pesquisa realizada foram detectadas as oportunidades de acordo com a renda familiar, mostrando (Quadro II) as principais características de cada nível, os principais concorrentes e a rentabilidade de cada segmento para a empresa.

**Quadro II** – Características de cada faixa de renda

	<b>Características</b>	<b>Concorrentes</b>	<b>Rentabilidade Caixa</b>
<b>RA</b>	Sofisticados: 4 Produtos/cliente Muitos canais	Banco do Brasil Bradesco Especializados	Altos saldos Lucrativos R\$400/cliente
<b>RMA</b>	Profissionais Gama completa de produtos Investimento/seguros	Muitos bancos Segmento competitivo	Lucrativo em crédito Mas altos custos R\$30/cliente
<b>RM</b>	Trabalhadores Crédito Poupança	Território da Caixa Perdas após os 50 anos	Pouco volume, altos custos Perdas de ~R\$60/cliente
<b>RMB</b>	Básicos/poupança 1,5 produtos	Quase exclusivo da Caixa Bradesco tem poupança	Perda alta por clientes R\$115
<b>Não bancarizados</b>			

Fonte: Pesquisa SBPA; Análise BCG – ano 2000.

As oportunidades que surgirão para o relacionamento com o Segmento Pessoa Física estão centradas na extensa base de relacionamentos e exploração da imagem associada à segurança. Para que essas oportunidades sejam aproveitadas é necessário melhorar o nível de serviços aos clientes, principalmente em relação a filas e lentidão no atendimento, desenvolver e treinar gerentes e adequar o *layout* das agências (CAIXA, 2001).

O segmento Pessoa Física foi dividido em três níveis de relacionamentos: Relacionamento Personalizado<sup>2</sup>, Relacionamento Integral<sup>3</sup> e Relacionamento Essencial<sup>4</sup>. (CAIXA, 2001).

Os produtos a serem comercializados foram divididos conforme o poder aquisitivo de cada grupo de relacionamento por entender que seriam mais adequados aos respectivos segmentos.

Para o Relacionamento Personalizado os produtos oferecidos/comercializados incluem Fundos de Aplicação Financeira, Poupança, Letras Hipotecárias, Seguro de Vida e de Automóveis e Previdência Privada (CAIXA, 2001).

O Relacionamento Integral tem uma gama completa de produtos a serem comercializados. Tem como foco principal o crédito, o cheque especial e outros produtos para a venda cruzada. Atuar como Banco de primeiro relacionamento em relação à concorrência. (CAIXA, 2001).

O Relacionamento Essencial inclui como principais produtos

---

<sup>2</sup> Renda Alta – Renda Familiar acima de 30 salários mínimos

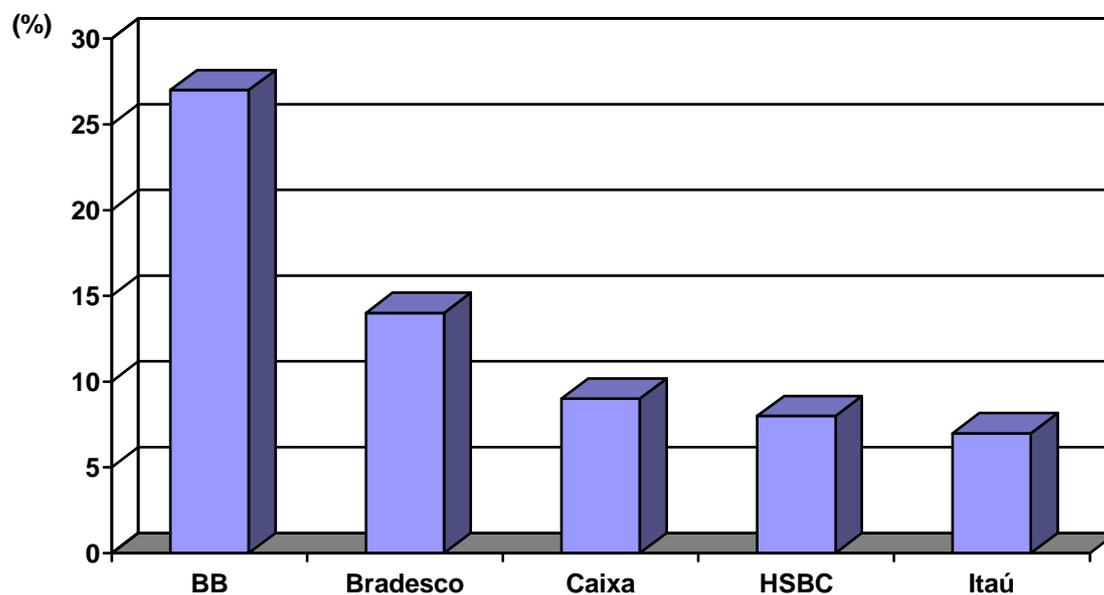
<sup>3</sup> Renda Média Alta – Renda Familiar de 10 a 30 salários mínimos

<sup>4</sup> Renda Média e Renda Baixa – Renda Familiar abaixo de 10 salários mínimos

para comercializar, os cartões/canais/contas de baixíssimo custo. Enquadra-se, também, neste relacionamento a Venda Cruzada Seletiva – crédito seletivo com os Produtos-foco: Títulos de capitalização, poupança e carta de crédito do FGTS. Este último para aquisição de moradia (CAIXA, 2001).

## 6.2 Segmento Empresarial

No Segmento Empresarial, a CAIXA obteve nota 9, frente à concorrência, conforme pode ser observado na Figura 5.



**Figura 5** – Posição da CAIXA frente à concorrência no Segmento Pessoa Jurídica

*Fonte:* Pesquisa de mercado Enfoque/BCG: Análise BCG – Abril 2000.

As grandes empresas utilizam linhas de produtos amplas e complexas; exigem atendimento especializado e autonomia; esperam qualidade técnica da área de análise de risco e exigem capacidade e *know-how* para operar com grandes volumes (Quadro III). A CAIXA não tem recursos humanos com preparo e especialização necessários para atender as grandes empresas. Isto justifica a baixa presença da CAIXA neste segmento, menos de 2% das grandes empresas escolhe a CAIXA como banco de primeiro relacionamento<sup>5</sup>, talvez porque não disponha de estrutura e de produtos adequados para servir esse segmento (CAIXA, 2001).

As médias empresas esperam profissionalismo do interlocutor, exigem atenção e capacidade de decisão, querem flexibilidade de condições, especialmente preços e buscam essencialmente crédito. A CAIXA também não está pronta para responder às demandas do segmento (Quadro III), talvez pela pouca experiência no atendimento a médias empresas<sup>6</sup>. A CAIXA não é vista como um banco para este segmento, faltando-lhe a agilidade suficiente, já que a concessão de crédito a estas empresas é quatro vezes mais demorada do que a da concorrência (CAIXA, 2001).

As Micros e Pequenas empresas utilizam uma gama restrita de produtos e preferem os menos complexos; valorizam o contato pessoal e têm um padrão mais informal; exigem menos qualificação técnica e buscam mais os aspectos de relacionamento.

---

<sup>5</sup> Fonte: Pesquisa Enfoque/BCG – ano 2000.

<sup>6</sup> apenas 1% dos nossos clientes representam as médias empresas – Fonte: Pesquisa BCG – ano 2000.

A proximidade das agências é importante, já que têm grande demanda por crédito, mas alguma dificuldade para obtê-lo (Quadro III). A CAIXA é considerada um banco importante neste segmento, já é o terceiro banco de primeiras relações sem esforço direcionado. A imagem de banco de fomento cria identidade com Micros e Pequenas Empresas. A CAIXA está pronta para responder às demandas das Micros e Pequenas empresas, pois dispõe de uma linha de crédito especialmente desenhada para este segmento. Possui uma grande experiência no segmento, uma vez que 98% dos clientes incluem-se em Micros e Pequenas Empresas<sup>7</sup>. O objetivo da CAIXA é atuar como banco de primeiro relacionamento neste segmento (CAIXA, 2001).

**Quadro III** – Necessidades e exigências do segmento empresarial.

<b>EMPRESAS</b>	<b>Necessidades e Exigências</b>
<b>GRANDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizam linha de produtos ampla e complexa</li> <li>▪ Demandas por produtos customizados</li> <li>▪ Exigem atendimento especializado e autonomia</li> <li>▪ Esperam qualidade técnica na área de análise de risco</li> <li>▪ Exigem capacidade e <i>know-how</i> para operar com grandes volumes</li> </ul>
<b>MÉDIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esperam profissionalismo e expertise do interlocutor</li> <li>▪ Exigem atenção e capacidade de decisão</li> <li>▪ Querem flexibilidade de condições, especialmente preços</li> <li>▪ Buscam essencialmente crédito</li> </ul>
<b>MICROS E PEQUENAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizam gama restrita de produtos e preferem os menos complexos</li> <li>▪ Valorizam o contato pessoal e têm um padrão mais informal</li> <li>▪ Exigem menos qualificações técnicas e mais os aspectos de relacionamento</li> <li>▪ Proximidade da agência é importante</li> <li>▪ Têm grande demanda por crédito mas alguma dificuldade para obtê-lo</li> </ul>

*Fonte:* Pesquisa de mercado Enfoque/BCG – ano 2000

<sup>7</sup> *Fonte:* Pesquisa Enfoque/BCG – ano 2000

### **6.3 Segmento Estados e Municípios**

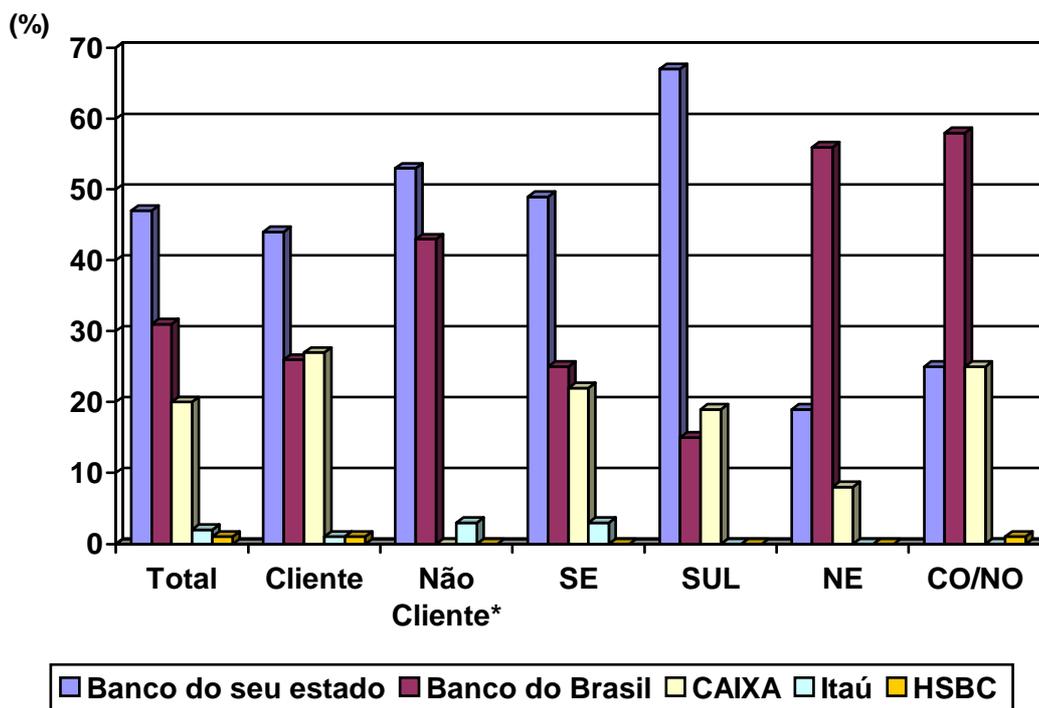
O Segmento Estados e Municípios representa um importante segmento para a CAIXA, tanto pela sua grandeza em termos de quantidade e volume de negócios, quanto pela estratégia de relacionamento institucional com esses governos.

A situação econômico-financeira do setor público brasileiro apresenta-se pouco confortável, em face da elevação do custo de manutenção da máquina administrativa e da redução da capacidade de arrecadação de receitas próprias, tendo ainda como causa, em grande parte, a deficiência organizacional e administrativa desse segmento.

A pesquisa realizada para esse segmento, apresenta claramente a necessidade da implementação de uma nova estratégia de abordagem e relacionamento, exclusiva para o segmento Estados e Municípios, conforme pode ser observado na Figura 6 (CAIXA, 2001).

A participação de mercado da CAIXA nesse segmento não é boa, quando comparada com os principais concorrentes. Há necessidade de expansão da base de clientes e do volume de negócios.

Além do baixo índice de participação de mercado, existe ainda, para aqueles clientes que operam com a CAIXA, uma avaliação média nota 8 quanto à satisfação dos serviços prestados (Figura 7). Dessa forma, além do desafio de expandir sua base de clientes e volume de negócios junto a esse segmento, foi constatada a necessidade da CAIXA rever sua estratégia de atuação e melhorar a qualidade de seu atendimento, superando os índices de satisfação da concorrência (CAIXA, 2001).



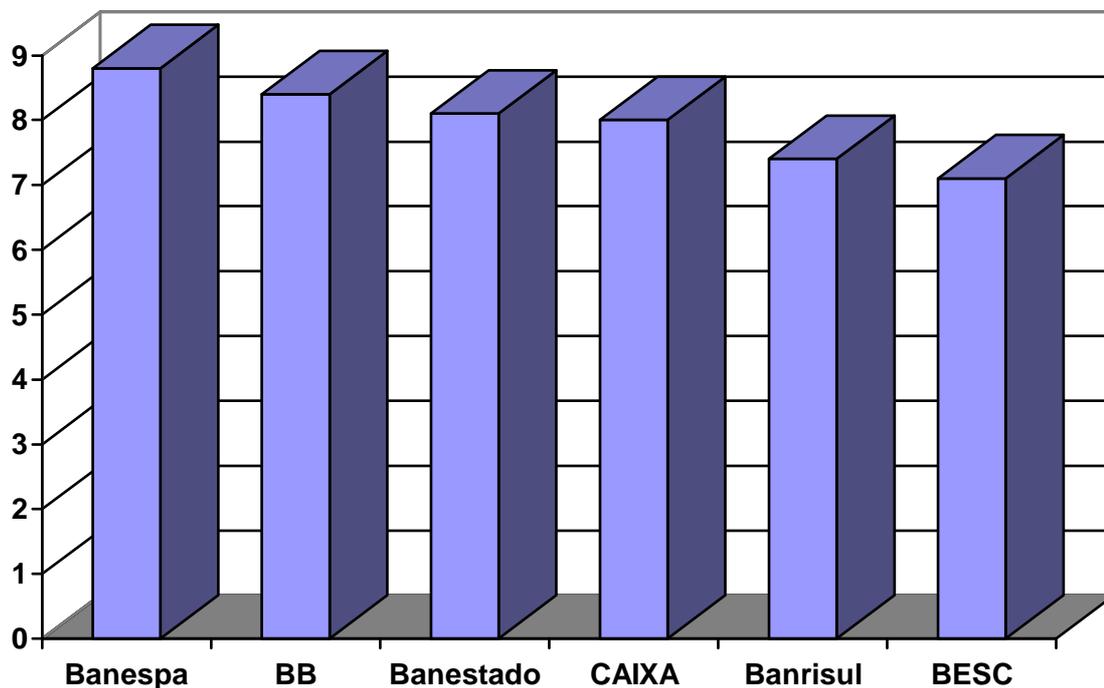
\***Não Cliente:** Denominados aqueles estados/municípios que não possuem contrato com a Arrecadação de Tributos e/ou Cobrança da Dívida Ativa com a CAIXA

**Figura 6** – Banco que mais presta serviço à Prefeitura

Fonte: Instituto de Pesquisa ENFOQUE – Abril/2000

Ao segmentar o mercado, a CAIXA busca uma maior aproximação com seus diferentes clientes, a fim de identificar as suas necessidades específicas e oferecer soluções para seu pronto atendimento.

O relacionamento consiste não apenas em identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, mas acima de tudo, manter essa satisfação por um longo período e com o máximo de produtos negociados. A CAIXA deve ser identificada pelos Estados e Municípios como parceira efetiva, e não apenas como mais um banco.



**Figura 7** – Banco Principal, que mais presta serviço para o município/estado.

*Fonte:* Pesquisa Enfoque – Abril 2000

A manutenção da satisfação dos clientes e sua fidelidade dependerão diretamente do nível de relacionamento e da quantidade de produtos e serviços consumidos por esses clientes. Quanto maior o índice de penetração de produtos, maior o fortalecimento das relações e da fidelidade do cliente.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através dos resultados apresentados pelos estudos, diagnósticos e pesquisas, a CAIXA implanta a segmentação, assim constituída (CAIXA, 2001):

1 - *Segmento Pessoa Física:*

- *Segmento Personalizado:* Renda acima de 30 salários mínimos;
- *Segmento Integral:* Renda entre 10 e 30 salários mínimos;
- *Segmento Essencial:* Renda até 10 salários mínimos.

2 - *Segmento Pessoa Jurídica:*

- *Micro e pequenas empresas:* Faturamento até R\$ 244.000,00;
- *Médias empresas:* Faturamento entre R\$ 244.000,00 até R\$ 1.200.000,00;
- *Grandes empresas:* Faturamento acima de R\$ 1.200.000,00.

3 - *Segmento Estado e Municípios:* Segmento constituído pelas prefeituras e estados.

Para a implantação da segmentação a CAIXA cria a função de gerente de relacionamento, cujo papel inclui a responsabilidade de escutar o cliente e integrar comunicações, tecnologias, pessoas e processos. Este profissional estará disponível para o cliente e trabalhará com ele para garantir que ambos obtenham o valor que procuram (CAIXA, 2001).

A CAIXA cria ainda, um Banco de Dados denominado SIGAT, cujo mecanismo possibilita o marketing de relacionamento, pois contém informações sobre os clientes, a partir de fontes internas

da empresa e de fontes dos clientes ou de terceiros, tais como o governo, empresas de cartão de crédito e pesquisas de mercado. Os dados incluem comportamentos, preferências, informações sobre dados transacionais e dados sobre comunicação com a empresa antes, durante e depois da venda, além de incluir informações sobre lucratividade, satisfação, retenção, fidelidade e referências do cliente (CAIXA, 2001).

## **8 CONCLUSÃO**

Na busca de maior lucratividade e competitividade a CAIXA implanta em nível nacional, em todas as suas agências, a segmentação de clientes e o marketing de relacionamento como ação de pós-marketing.

Para a implantação, a CAIXA planeja e alinha seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia, e seu pessoal; busca relações sólidas e de longa duração com seus clientes.

Como o mercado é dinâmico, mutante e aberto às inovações, as estratégias adotadas pelas empresas buscam acompanhar essas mudanças para atingir seus resultados. Assim, as atuais estratégias adotadas na Caixa também são mutantes, apresentando pontos fortes e fracos, que necessitam constantemente ser reavaliados e acompanhados.

Com a análise da implantação da segmentação na Caixa obteve-se as seguintes conclusões:

- A CAIXA deve focar sua atuação no Segmento Pessoa

Física, mais especificamente em relação aos clientes com renda entre dez e trinta salários mínimos. Os clientes deste segmento são mais acessíveis para adquirirem os produtos da Caixa, e conseqüentemente mais rentáveis;

- No Segmento Essencial, com renda até dez salários mínimos, devido a grande quantidade de clientes, a Caixa não tem como fidelizar estes clientes. Neste segmento está o maior número de clientes da Caixa, que normalmente procuram a empresa no que se refere a programas sociais, como Bolsa Escola, PIS, Seguro Desemprego e FGTS;
- No Segmento Personalizado, com renda acima de 30 salários mínimos, os clientes não escolhem a CAIXA como banco de primeiro relacionamento. Por este motivo a atuação da empresa neste segmento fica prejudicada;
- No Segmento Pessoa Jurídica, no que se refere às grandes empresas, a CAIXA não está preparada para competir, pois não possui capacitação técnica nem recursos humanos especializados para trabalhar com grandes empresas. Busca então fortalecer seus relacionamentos com as micro e pequenas empresas, pois estas valorizam o bom atendimento, buscam micro-crédito e agências mais próximas. Neste segmento a CAIXA busca ser o banco de primeiro relacionamento;
- Já no Segmento Estados e Municípios, existe uma grande possibilidade de relacionamento porque neste segmento

existem muitas chances de negócios e ainda a oportunidade da CAIXA atuar como parceira efetiva das prefeituras e dos governos, atuando principalmente no fomento ao desenvolvimento urbano.

- A CAIXA busca hoje relacionamentos estáveis e de longa duração com seus clientes. Procura aumentar o índice de penetração de produtos/clientes em todos os segmentos e assim se tornar mais competitiva em relação aos seus principais concorrentes.

## **BIBLIOGRAFIA**

CAIXA, **Manual de Segmentação**. Versão 3. (s.d.t.). 2001.

CAIXA. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>> Acesso em fev. 2004.

DRUCKER, Peter. **O Poder do Marketing**. São Paulo: Martin Claret, 1998.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2002.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**, Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição On Competition: Estratégias**

Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIES, Al. **Marketing de Guerra**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AG	Agência
BANESPA	Banco do Estado de São Paulo
BANRISUL	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BB	Banco do Brasil
BCG	Boston Consulting Group
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina
CAEX	Caixa Executivo
CAIXA	Caixa Econômica Federal
CO	Centro – Oeste
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MSC	Manual de Segmentação Caixa
NE	Nordeste
NO	Noroeste
PIS	Programa de Integração Social
RA	Renda Alta
RM	Renda Média
RMA	Renda Média Alta
RMB	Renda Média Baixa
SE	Sudeste
SIGAT	Sistema de Informações Gerenciais