

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO – ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**UM MODELO DE SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES ATUANDO COMO AGENTE
FIDELIZADOR: O CASO DA AGÊNCIA COQUEIROS**

MARCOS GUIDO CENCI

FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 2002

**Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências da Administração**

**UM MODELO DE
SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES
ATUANDO COMO AGENTE FIDELIZADOR:
O CASO DA AGÊNCIA COQUEIROS**

**por
Marcos Guido Cenci**

**Disciplina
Estágio Supervisionado
Turma – 900**

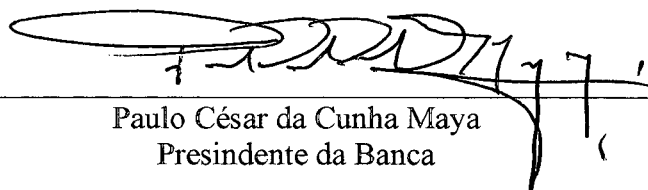
**Orientado por
Paulo César da Cunha Maya**

**Área de Atuação
Marketing**

Florianópolis, abril de 2002

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota 9,5 a Marcos Guido Cenci, na disciplina Estágio Supervisionado CAD – 5236.

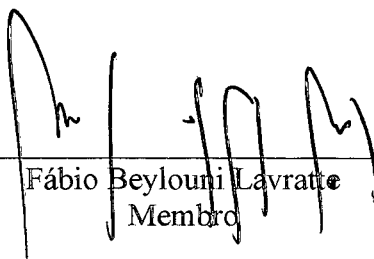
Banca Examinadora



Paulo César da Cunha Maya
Presidente da Banca



Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Membro



Fábio Beylouni Lavratte
Membro

SINOPSE

O trabalho apresenta o estudo de caso do modelo de segmentação de clientes da Caixa Econômica Federal atuando como agente fidelizador, mais precisamente na Agência Coqueiros que faz parte do Escritório de Negócios de Florianópolis.

No primeiro momento, são fornecidos conceitos de organização, ambiente organizacional, marketing, cliente e segmentação de mercado. A partir desses conceitos, podemos ter um melhor entendimento do tema principal – um modelo de segmentação de clientes atuando como agente fidelizador.

Definidos os conceitos, apresenta-se o projeto de segmentação, ou melhor dizendo, o estudo realizado para a elaboração do projeto, que vai dar origem ao modelo de segmentação propriamente dito.

Finalmente, conhecidos os conceitos e suas ligações com o modelo, é realizada uma avaliação deste com o objetivo de demonstrar a efetiva fidelização dos clientes da Caixa Econômica Federal através do modelo de segmentação.

Palavras-chaves: Segmentação, fidelização, clientes.

SUMÁRIO

	PÁG.
1 INTRODUÇÃO.....	06
1.2 Justificativa.....	09
1.3 Problema e tema.....	09
1.4 Objetivo e abrangência.....	09
1.5 Delimitação do estudo.....	09
1.6 Estrutura do trabalho.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Conceito de organização.....	11
2.2 Ambiente organizacional.....	14
2.3 Conceito de marketing.....	18
2.4 Evolução do pensamento de marketing.....	19
2.5 Conceito de cliente.....	21
2.6 Estratégia de marketing.....	22
2.7 Marketing de relacionamento x marketing transacional.....	24
2.8 Segmentação de mercado.....	25
2.9 Formas de segmentação de mercado.....	26
3 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: UM BREVE HISTÓRICO.....	28
4 O PROJETO DE SEGMENTAÇÃO.....	31
4.1 Penetração de produtos.....	31
4.2 Comportamento de compra e uso.....	32
4.3 Principal segmentação estratégica por renda.....	33
4.4 Oportunidade de negócio.....	34
4.5 Iniciativas.....	34
4.6 Estudos – Segmentação Pessoa Física.....	35
4.6.1 Segmentação Pessoa Física – focos principais.....	37
4.7 Estudos – Segmentação Pessoa Jurídica.....	38
4.7.1 CEF não tem a mesma posição competitiva nos diferentes segmentos.....	39
5 O MODELO DE SEGMENTAÇÃO.....	41

5.1	Segmento Básico.....	41
5.1.1	Objetivos.....	41
5.1.2	Estratégias de atuação.....	42
5.1.3	Relacionamento com o cliente.....	42
5.2	Segmento Integral.....	43
5.2.1	Objetivos.....	43
5.2.2	Características.....	43
5.2.3	Utilização de produtos e serviços.....	44
5.2.4	Estratégia de atendimento.....	45
5.2.5	Relacionamento com o cliente.....	45
5.3	Segmento Personal.....	45
5.3.1	Objetivos.....	45
5.3.2	Características.....	46
5.3.3	Utilização de produtos e serviços.....	46
5.3.4	Estratégia de atendimento.....	47
5.4.1	Segmento Pessoa Jurídica.....	47
5.4.2	Objetivos.....	48
5.4.3	Modelo de atendimento para Micro, Pequenas e Médias Empresas.....	48
5.5	Produtos Foco (PJ e PF).....	49
6	CARTEIRAS.....	50
6.1	Composição das carteiras.....	50
6.1.1	Segmentos de clientes Pessoa Física.....	50
6.1.1.1	Relacionamento Personalizado.....	51
6.1.1.2	Relacionamento Integral.....	51
6.1.1.3	Relacionamento Básico.....	51
6.1.2	Segmentos de clientes Pessoa Jurídica.....	51
6.1.2.1	Relacionamento Empresarial.....	51
7	DIRETRIZES DE MARKETING.....	53
7.1	Atributos de imagem para apoio às ações de comunicação.....	53
7.1.1	Relacionamento Personalizado.....	53
7.1.1.1	Forma de atendimento.....	53
7.1.2	Relacionamento Integral.....	54

7.1.2.1	Forma de atendimento.....	54
7.1.3	Relacionamento Básico.....	54
7.1.3.1	Forma de atendimento.....	54
7.2	Ações iniciais de marketing de relacionamento.....	55
7.3	Estratégia de marketing de relacionamento adotada.....	55
7.3.1	Segmento Personalizado.....	55
7.3.2	Segmento Integral.....	55
7.3.3	Segmento Básico.....	56
7.3.4	Todos os Segmentos.....	56
8	AVALIAÇÃO DO MODELO DE SEGMENTAÇÃO.....	57
9	METODOLOGIA.....	60
9.1.1	Caracterização do método.....	60
9.1.2	Procedimento usado na elaboração do trabalho.....	60
9.1.3	Limitações do estudo.....	61
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	BIBLIOGRAFIA.....	63
	ANEXOS.....	65

1 INTRODUÇÃO

A representatividade do setor de serviços na economia de muitos países industrializados possibilita imaginar que em poucos anos estes países possam ser chamados de países “serviçalizados”. A simples observação da participação do chamado setor terciário (serviços) na economia de um grande número de países, permite deduzir que este setor emprega grande número de pessoas em todo o mundo.

Contudo, Levitt (1987, p.23) atenta para o fato de que “não há propriamente empresas de serviços. O que existe são empresas nas quais o componente serviço é maior ou menor do que em outras. Todos invariavelmente prestam serviços”.

O serviço cada vez mais se torna uma importante fonte de obtenção de vantagem competitiva. A diferenciação estabelecida através do melhor desempenho no serviço prestado, estabelece uma vantagem mais difícil de ser copiada pelos concorrentes que a tecnologia desenvolvida para produtos manufaturados. Os administradores de empresas perceberam que as empresa vendem tanto mercadorias (produtos tangíveis) quanto serviços (produtos intangíveis) e preocupam-se igualmente com a qualidade de ambos.

Da mesma forma, a prestação de um serviço envolve aspectos tangíveis. As instalações onde o serviço é prestado, a aparência dos funcionários e as informações confiáveis são exemplos destes aspectos.

Berry (1992, p. 33) comenta que “o serviço de qualidade superior não pode ser manufaturado e embalado numa fábrica e depois entregue intacto aos clientes”. Em vez disso, muitas vezes, os clientes deslocam-se no exato momento em que o mesmo está sendo produzido. Desta forma, ocorre um grande número de interações entre cliente e funcionários. Berry (1992) alerta ainda que características como a aparência descuidada e atitudes esnobes dos funcionários, afetam negativamente as impressões que o cliente terá do serviço. Entretanto, ele jamais saberá se o trabalhador de uma fábrica de eletrodoméstico por exemplo, tem uma atitude esnobe ou está mal vestido. Assim, os funcionários com os quais o cliente interage enquanto o serviço está sendo realizado, exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. O treinamento e a motivação são fatores fundamentais para manter os funcionários comprometidos com a qualidade do serviço.

Campos (1992, p.56), inspirado na obra de Ishikawa, salienta que o “marketing é a entrada e saída da qualidade”. Berry (1992) complementa esta citação ao dizer que os funcionários que contatam diretamente com os clientes são fazedores de marketing. O contato rotineiro com o cliente é uma importante forma de obter informações sobre suas necessidades e expectativas. A entrada sistemática das informações sobre suas necessidades e expectativas. A entrada sistemática das informações do mercado permite aperfeiçoar os processo (em função do valor criado para o cliente), cujos “outputs” apresentam um significativo impacto na qualidade do serviço.

A empresa que desejar criar valor para o cliente deve ter em mente que as características valorizadas pelos clientes, no serviço prestado, são muitas vezes subjetivas, enquanto que as características valorizadas nas mercadorias são normalmente objetivas. A produção e o consumo do serviço ocorrem simultaneamente, pois a troca de informações cliente/empresa ocorre intensamente a cada contato, ou seja, cada vez que o serviço é executado. “A todo instante ocorrem momentos de verdade que são avaliados pelo cliente para formar a sua percepção da qualidade dos serviços”. (Albrecht, 1993, p.49).

Ainda que existam muitas atividades que são realizadas durante a interface com o cliente, há um grande número de atividades de apoio que podem ser administradas, de forma a auxiliar o bom desempenho dos funcionários da linha de frente. Assim, pode-se satisfazer o cliente ao mesmo tempo em que se dispense esforços apenas naquilo que gera receitas, já que, em tese, o cliente dispõe-se a pagar por aquilo que ele valoriza.

Denton (1991) enfatiza que a melhor forma de desenvolver uma estratégia de qualidade em serviços é, simplesmente, ouvir os clientes. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é contribuir com empresas de serviços que pretendem adequar-se às exigências do mercado. O instrumento proposto para isto é o aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço. Para algumas empresas a adaptação aos novos tempos é inevitável, uma questão de vida e morte. A liberação progressiva do mercado de serviços públicos impõe às empresas do setor uma mudança radical na sua forma de administração e de prestação de serviços.

Com a Caixa Econômica Federal não poderia ser diferente. A única empresa pública do setor bancário está buscando adequar-se às novas exigências que obrigam a empresa a aprender e a se modificar continuamente e, simplesmente, corrigir o que se provou não dar certo e também a correr atrás do tempo em que ficou sem realizar maiores ajustes.

Para entender por que um redesenho profundo foi feito na empresa, deve-se entender como o contexto global no qual a empresa vem operando mudou. Alguns eventos estão sinalizando a chegada da nova empresa.

A implementação do ponto de vista do cliente na gestão da empresa praticamente exigiu que fosse feito o redesenho dos processos dos negócios da empresa e a adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio e o emprego de outros modelos organizacionais e de negócios.

Este trabalho visa mostrar de uma forma breve a adaptação da Caixa Econômica Federal à nova realidade de exigência na prestação de serviços, implantando um novo modelo de atendimento baseado na segmentação dos seus clientes.

1.2 Justificativa

A Caixa Econômica Federal inicialmente se constituía numa empresa pública comprometida estritamente com fins sociais. Diante das intensas pressões e mudanças no mercado (concorrência, fantasma das privatizações, cortes de custo por parte do governo, etc), a Caixa assim como a maioria das empresas teve que reformular alguns dos seus conceitos. Atuando atualmente em três áreas distintas – desenvolvimento urbano, transferência de benefícios e serviços financeiros, a Caixa se vê obrigada a atuar como um banco comercial, fato que não acontecia em tempos mais remotos. O foco de ação (relativo a serviços financeiros) passou do foco no produto para o cliente e assim, através da segmentação ela pôde identificar com mais precisão e efetividade as necessidades dos segmentos componentes da clientela da Caixa.

1.3 Problema e tema

- Problema: Qual o papel da segmentação na fidelização dos clientes da Caixa Econômica Federal?
- Tema: Segmentação dos clientes

1.4 Objetivo e abrangência

O presente trabalho consiste em avaliar o modelo de segmentação de clientes adotado pela Caixa Econômica Federal na atuação como agente fidelizador. Enquanto abrangência, dar-se-á na Agência Coqueiros, durante o primeiro semestre de 2002.

1.5 Delimitação do estudo

Segundo Vergara (1998, p. 30), “muito dificilmente um projeto se constitui como um corpo ideal que engloba todos os aspectos e facetas abrangentes da análise de determinado tema”. Assim, devemos nos conscientizar para o fato de que, apesar da CEF ser única no país, existem as peculiaridades de cada agência. Com isso, alguns fatos considerados na agência foco de estudo (Agência Coqueiros) podem não ser peculiares de outras agências, podendo ocasionar certas distorções em nossa pesquisa. Contudo, estas não serão tão marcantes a fim de prejudicar de forma intensa o nosso propósito, que é o de avaliar o modelo de segmento da CEF adotado em todo o país.

1.6 Estrutura do trabalho

Para um melhor acompanhamento por parte do leitor, o presente trabalho está dividido em capítulos. Cada capítulo em sub-capítulos e assim sucessivamente, englobando todos os itens necessários para um bom entendimento do assunto em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que possamos definir ou discorrer sobre qualquer tema, é necessário que saibamos defini-lo sob vários aspectos, dando enfoque para algumas das linhas de pensamento que possamos verificar. Inúmeros são os conceitos de “Organizações”, “Marketing” e “Cliente”, então é preciso que façamos uma exposição sobre algumas definições. a fim de melhor compreendermos o vocábulo e sua aplicabilidade e importância para o mundo das empresas.

2.1 Conceito de organização

Uma metáfora ilustrativa desta visão compartilhada, apresentada por Senge (1995), é o holograma, a imagem tridimensional criada para interagir com fontes de luz. Se você cortar uma fotografia pela metade, cada pedaço mostrará apenas parte da imagem como um todo. Porém, se você dividir um holograma, cada parte, não importando o tamanho que for, mostrará a imagem intacta. Da mesma forma, quando um grupo de pessoas compartilha uma visão, cada pessoa vê um quadro individual da organização. Cada um compartilha a responsabilidade como um todo, não apenas por pedaço. Porém, os pedaços componentes do holograma não são idênticos. Cada um representa a imagem inteira a partir de um ponto de vista diferente. É como abrir buracos na veneziana de uma janela; cada buraco oferece um ângulo único para ver a imagem toda. Assim também, é única a visão de cada indivíduo.

Quando você junta os pedaços de um holograma, algo interessante acontece. A imagem torna-se mais intensa, mais real. Quanto mais pessoas compartilharem uma visão, mais real torna-se a visão no sentido de uma realidade mental que podem verdadeiramente imaginar.

Portanto, percebemos ser de grande importância para o sucesso da mudança que tenhamos o maior conhecimento, não apenas da importância da visão mas também do processo de mudança em si, dos valores, da cultura organizacional, das resistências, dos sucessos e insucessos etc.

Em um ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo como o atual, as empresas devem estar em constante processo de adaptação. Não há mais espaço para uma possível idéia de

engessamento. Entretanto é o momento de se pensar em revoluções, uma vez que mudanças estruturais mostram-se necessárias. São nesses momentos, que se necessita estabelecer uma nova visão e redefinir valores e, talvez, mudar o foco do negócio. Antes da estrutura deve ir a estratégia. De acordo com esse pensamento Davis e Davidsson (1991) reforçam que: melhor lugar para se procurar a base da mudança da organização é no negócio futuro, e o pior lugar é na organização atual.

Os próprios autores, entretanto, acrescentam que a organização na sua concepção estrutural atual pode ser um bom previsor daquilo que possivelmente irá impedir o desenvolvimento almejado uma vez que, como todas as criaturas vivas, a antiga estrutura tenderá a resistir a mudança e continuar a existir.

A idéia apresentada por Davis e Davidson (1991) é a da necessidade de se ajustar à organização ao negócio, sem entretanto dedicar desmesurada atenção aos processos de transformação organizacionais de tal forma que o negócio passe para o segundo plano, na atenção dos executivos. De acordo com a filosofia desses autores, a organização deveria estar sempre alguns microssegundos atrás do negócio que a define. Deve-se afastar o “mito da corporação imortal”, através do que todos na organização acreditam que se fizerem a sua parte corretamente a organização viverá eternamente. Para Davis e Davidson (1991) a atividade de planejamento estratégico deve ser vista como a oportunidade de questionar as premissas que dão base à operação cotidiana da empresa. Além disso, ressaltam estes autores, que o cliente deve estar no foco da organização, logo, serão as mudanças no mercado que deverão orientar o questionamento existencial da empresa.

Entretanto, como toda escolha, a mudança possui, em contrapartida a esses benefícios, uma série de custos além de exigir daqueles que desejam realiza-la um grande investimento de tempo, vontade, compromisso, energia, organização, humildade e recursos financeiros. A transição, segundo Bridges (1986), requer um preparo especial da organização para enfrentar as três características do processo:

- abandono da situação antiga e, conseqüentemente, de elementos da sua identidade;
- a fase neutra onde convivem duas realidades organizacionais; uma se comportando segundo os padrões antigos, e uma outra emergente lutando contra as resistências internas e externas;
- o novo começo que envolve a criação e estabelecimento de novas competências, novos relacionamentos, propósitos e prioridades, completando o ciclo de aprendizado.

Bridges (1986) complementa que uma vez decidida à entrada no processo de mudança, a organização deverá organizar um planejamento que deverá considerar alguns elementos básicos. Esses parâmetros básicos são:

- definições claras, do tipo de mudança que será necessária, a missão, estrutura hierárquica, pessoal etc., do esboço futuro da organização e das razões para o processo de transição;
- definição das áreas funcionais que serão diretamente afetadas pelas modificações;
- definição da velocidade de implementação do processo;
- definição das necessidades de recursos a serem alocadas ao projeto de mudança que deve abranger: pessoal, finanças, estrutura gerencial, competências entre outros;
- identificação das pessoas-chave que deverão assumir os papéis de liderança de processo: dar estímulo às lideranças naturais em cada área, desenvolvendo dessa maneira massa crítica que dá suporte ao projeto;
- identificação de fatores políticos ou circunstanciais particulares às áreas departamentais como, por exemplo, identificação de sub-culturas definidas e de seus hábitos de relacionamento, formas de comunicação etc.;
- definição dos canais de comunicação a serem estabelecidos para disseminar a mudança, identificar formas de avaliação que permitem o “feedback” bem como as ações corretivas oportunas;
- definição do grau de abertura e transparência a ser dado ao processo de mudança: qual o grau de participação que seria adotado;
- definição do clima – expectativas com relação à transição;

Whiteley (1992) defende a clara visão do negócio como elemento estrutural básico na operacionalização de qualquer estratégia. Para ele a visão é importante por razões simples e concretas. “Uma visão é o ímpeto mais fundamental para autorizar as pessoas a servirem os clientes. Sem ela, os funcionários têm pouca inspiração para fazer o melhor”. Para esse mesmo autor, o elemento principal da visão é o cliente e, portanto, quando os líderes iniciam a organização de sua visão do negócio, eles devem começar respondendo as seguintes questões:

- a) que tipo de empresa desejamos ser?
- b) o que será a empresa para nós e nossos clientes quando alcançarmos essa visão?

- c) o que queremos que as pessoas digam sobre nossa empresa e sobre o resultado de nosso trabalho?
- d) que valores são mais importantes para nós?
- e) como a visão representa os interesses dos clientes e valores que são importantes para nós?
- f) qual o lugar de cada pessoa nessa visão de futuro?

Whiteley (1992) continua a elaboração da sua visão empresarial enfatizando que a declaração ideal da visão da empresa deve ser clara, envolvente, memorável, alinhada com os valores da empresa, ligada as necessidades dos clientes e de consecução difícil, mas não impossível. Acrescenta-se a esses elementos a importância da visão explicitar e reforçar alguns indutores da ação organizacional, isto é, de alguma maneira a visão é trazer claramente os elementos de ação que seriam necessários para sua consecução.

É fundamental observar que em todas as afirmações do autor existe o elemento “cliente” direcionando a definição de seu pensamento. Whiteley (1992) complementa ao estabelecer que:

“a principal razão para uma empresa perder clientes nada tem a ver com o seu produto, na maioria das vezes, esse abandono surge a partir da insatisfação com os serviços agregados ao produto ou atividade de venda. Isso significa que a falta de foco no cliente leva a empresa a concentrar-se quase que exclusivamente, em uma auto-avaliação de excelência de seu produto sem perceber todo o leque, muito mais amplo, de necessidades dos clientes”.

Fica claro, dessa forma, que a meta final de qualquer organização deve ser o seu cliente, seja ele interno ou externo, pois este é a própria razão de ser da empresa. Logo, não faz sentido definir uma visão ou levar a cabo uma mudança, sem uma clara definição do objetivo maior da empresa.

2.2 Ambiente organizacional

Uma empresa é uma organização criada pelos homens que mantém uma interação dinâmica com o seu meio ambiente: clientes, competidores, organização de trabalho, fornecedores, governo e outros aspectos que influenciam a organização.

Além disso, “é um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras com o fim de alcançar objetivos tanto da organização com de seus integrantes”, Kwasnicka (1995, p. 37).

Essa integração é entendida como um conjunto de sistemas que podem ser vistos e analisados separadamente, para uma melhor compreensão do assunto. São eles:

- a) sistema externo - conhecida também como ambiental e engloba o espaço econômico, político e social o qual a organização opera;
- b) sistema interno - ou a organização propriamente dita e engloba a produção, marketing, finanças, recursos humanos e projetos. Tudo dependendo, é claro, do grau de complexidade da organização.

Gross (1973, p. 341) deixa bem claro que:

“as tomadas de decisão dentro da organização são feitas dentro de um contexto de fatores internos e externos à organização, que serve para identificar várias alternativas de curso de ação. Dessa forma, administrar torna-se um processo de guiar um sistema organizacional através de um ambiente que provê recursos, assistência e restrição a um conjunto de objetivos”.

A fim de se relacionar efetivamente com seu ambiente, Kwasnicka (1995, p. 94) destaca que:

“qualquer organização deve manter um sistema de informação que mantenha um canal sempre aberto entre o ambiente externo e o interno, com um fluxo permanente de informações de bom grau de qualidade e oportunas em relação ao tempo. Está claro que a empresa deverá utilizar essas informações para definir sua política de ação”.

Sabe-se que na atual conjuntura, as empresas estão inseridas num contexto em que as condições tanto dentro como fora delas estão mudando de uma forma rápida e profunda. Fora da empresa, as condições ambientais estão se tornando em geral menos estáveis; estão mesmo ficando turbulentas. As condições econômicas, a disponibilidade e o custo dos materiais e do dinheiro, a inovação de produtos e tecnologia, e as normas do governo, podem mudar rapidamente.

Dentro da empresa, os empregados estão mudando, obtendo maiores níveis educacionais, colocando maior ênfase nos valores humanos e pondo em dúvida a autoridade. Eles estão levantando questões sobre justiça e sensibilidade nas decisões e atos administrativos. Eles conhecem mais sobre as suas maiores proteções contra o tratamento ilegal e arbitrário. Buscam também lugar para a individualidade e auto-expressão no trabalho. Em suma, procuram melhorar a qualidade de suas vidas de trabalho.

Assim, pode-se ter uma idéia da preocupação da organização tanto com o seu ambiente externo como o seu interno, pois, as tomadas de decisão dentro da organização são feitas dentro desse contexto, que serve para identificar várias alternativas de curso de ação. Dessa forma, “administrar torna-se um processo de guiar um sistema organizacional através de um ambiente que provê recursos, assistência e restrição a um conjunto de objetivos”, explica Kwasnicka (1995, p. 83). Mas, afinal, o que vem a ser ambiente organizacional? Num contexto mais amplo Kwasnicka (1995, p.91) define o ambiente organizacional como ‘a agregação de todas as condições, eventos e influências que envolvem e interagem nesse ambiente ‘.

Como se pode observar, a instabilidade, a economia variável, enfim, os componentes do ambiente externo influenciam diretamente a tecnologia, o mercado e a natureza do negócio, e ao mesmo tempo criam oportunidades e riscos para a empresa. Além disso, as informações sobre o ambiente externo podem ser utilizadas pelos empresários, segundo Kwasnicka (1995), para:

- a) identificar políticas operacionais;
- b) adicionar outras estratégias de ação;
- c) identificar programas opcionais;
- d) selecionar oportunidades de atuação ou investimento.

O que vale salientar é que a inter-relação entre organização e seu ambiente nunca foi tão grande como hoje. E somente as organizações que tiverem capacidade de integrar efetivamente suas operações com seus ambientes sobreviverão nesse espaço tão disputado que é o meio empresarial. À medida que as mudanças do ambiente organizacional aumentam, a adaptação torna-se mais complexa e mais difícil de se obter, e as empresas que não conseguirem esse ajustamento estão determinadas a morrer.

2.3 Conceito de Marketing

O marketing é uma atividade que vem sendo desenvolvida desde os tempos mais remotos, visto que desde aquela época já eram realizados sistemas de “trocas”. Mas afinal, o que significa marketing? De acordo com a Associação Americana de Marketing (1948), marketing é “o processo de planificar e executar a concepção, fixação do preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar alterações que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”. Kotler (1986, p.31) definia marketing como a “atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos através do processo de troca”. Mais recentemente, Kotler (1998, p.3) define marketing de uma forma mais completa, como o “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Percebe-se pelas definições de marketing dadas acima que, com o decorrer dos anos, o seu conceito está evoluindo também. Para Shapiro & Sviokla (1994, p.29);

“o marketing evolui do mesmo modo que a tecnologia. Para um ambiente globalizado da produção em massa, a contrapartida foi o marketing em massa. Num ambiente globalizado de produção flexível, a contrapartida é o marketing flexível”.

Kotler (1998) atenta que o conceito de marketing dado sustenta que “para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes”. Segundo ele, o conceito de marketing foi definido através de frases como, “Nós fazemos a coisa acontecer para você” (Marriott); “Voar e servir” (British Airways); e “Só ficaremos satisfeitos se você ficar” (GE).

Conceituando de maneira mais simples, o marketing poderia ser definido como uma abordagem de negócios que se concentra na identificação das necessidades e preferências do consumidor. Usando essa informação, a empresa pode moldar os bens e serviços que fornece, bem como a estratégia que utiliza para levar ao público estes bens e serviços, baseando-se na satisfação do consumidor. Praticamente todas as empresas usam técnicas de marketing. Ter

uma orientação de mercado, contudo, significa que o marketing não é considerado apenas como mais uma área funcional na empresa; é uma preocupação difundida em toda a empresa.

2.4 Evolução do pensamento de marketing

Dois importantes escritores do marketing, Keith e Levitt (1960) com “The Marketing Revolution” e “Marketing Myopia”, constituem os dois artigos mais citados em toda a literatura do marketing.

O primeiro descreve as experiências da Pillsbury Company. Desde o final do século passado, a empresa havia sido “orientada para a produção”, ao invés de atender as necessidades do mercado. De 1930 a 1950, a Pillsbury “orientava-se para as vendas”, utilizando pesquisa de mercado e publicidade. Na fase seguinte, tornou-se a única empresa “orientada pelo marketing”, já que seu objetivo não era mais simplesmente moer farinha ou produzir e vender uma vasta gama de produtos, e sim satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. Essa divisão em três eras, por mais defeituosas que fosse como modelo geral, tornou-se o polar ideológico do marketing (em outras palavras, seu sistema de crenças).

Em paralelo à tão louvada revolução do marketing de Denton (1991), Levitt (1987) ressaltou os perigos da “miopia do marketing”, ou seja, a falta de resposta por parte das empresas em satisfazer as necessidades mutantes dos consumidores; sua preocupação com produtos manufaturados, em detrimento dos interesses dos mercados que atendem; tendência a definir muito estreitamente seus propósitos e as necessidades dos clientes. Além disso, Keith (1991) enfatizou que as empresas devem se envolver de “trás para frente”, a começar pelas necessidades do consumidor, mediante sua satisfação e a criação de novos produtos a partir da descoberta de novas matérias-primas que satisfaçam necessidades.

O objetivo maior do exercício não era produzir mercadorias ou serviços, e sim ganhar clientes. Embora de lá para cá a polêmica de Levitt tenha sido descartada por ser considerada contraditória, ambígua e falha. Marion (1993), em seu artigo, sem dúvida, captou a essência do marketing moderno, conseguindo marcar o passo a ser seguido por uma geração de acadêmicos e praticantes do marketing; e até hoje conserva grande parte de sua extraordinária ressonância e poder retórico. As críticas a Levitt e Keith não deveriam desmerecer o fato de

que, juntamente com vários outros entusiastas particularmente McKitterick (1957), foram eles os responsáveis pela propagação do conceito de marketing moderno.

Levitt & Kotler (1969), começa a esboçar a esfera de ação do marketing. É uma atividade abrangente, aplicada tanto a políticos, instituições beneficentes e universidades quanto a produtos.

Bel, Emory e Kotler (1971), afirmam: marketing deve ir além do foco no cliente e cuidar de assuntos sociais mais amplos.

Kotler (1972), diz que o marketing é mais uma categoria da atividade humana, como “votar, amar, consumir e lutar”.

Hunt (1976), declara a vitória dos partidários da ampliação da esfera de ação do marketing.

Sachs e Benson (1978) dizem que o êxito do marketing não ocorre ao se satisfazer às necessidades dos clientes, mas ao lhes proporcionar satisfação maior do que a oferecida pelos concorrentes.

Workamam (1983), começa a sugerir dúvidas quanto à aplicabilidade do marketing em certos setores. Diz que o marketing é irrelevante em empresas de alta tecnologia e pode até inibir a inovação.

Dickinson (1986), afirma que o marketing é basicamente uma disciplina manipuladora..

Baker (1989), diz que o marketing trata de torças que satisfazem tanto consumidores quanto fornecedores são apenas consumidores.

Naver e Staler (1990), dizem que o marketing não se aplica ao mercado de commodities; para Wensley, o conceito é falho nos setores de serviços, atividades não-lucrativas e administração pública.

Kheir-El-Din (1991), compara através da sua análise que há relação entre sucesso empresarial e orientação pelo marketing. Christopher e outros lançam a idéia de que o marketing deve se concentrar em relacionamentos de longo prazo.

Hooley e Saunders (1993), decretam que o marketing chegou a maioria e com alta popularidade. Marion, Cova e Svanfeldts, ao contrário, sustentam que o marketing está à beira de uma série de crise intelectual. Para Thomas, o conceito apenas não funciona em alguns países, como os do Leste Europeu.

Lynch e Brownline (1994), insistem que o marketing chegou ao seu fim.

Hoje, a crise continua em debate, mas o marketing de relacionamento começa a ter força como possível solução. (HSM, 1997, p.99).

Para McKenna (1997), marketing significa comunicar a personalidade de uma empresa a fim de criar uma presença única e torná-la visível.

O marketing é explorado de forma tão ampla nos dias de hoje, que deixou de ser exclusivo das empresas. É o que destaca Kotler (1998, p.13):

“o marketing era aplicado em sua maior parte no setor de negócios. Porém nos anos recentes tornou-se também um grande componente das estratégias de muitas organizações sem fins lucrativos como faculdades, hospitais, museus, orquestras sinfônicas e até mesmo igrejas”.

Kotler (1998) atenta para o marketing, pois este opera em um ambiente dinâmico global. Assim, toda nova década, exige-se que os gerentes de marketing pensem de novo em seus objetivos e práticas. As mudanças rápidas podem tornar as estratégias de sucesso de ontem rapidamente desatualizadas.

2.5 Conceito de cliente

Digamos que o conceito de marketing e seus princípios e implicações são aceitos, podemos então deduzir que todas as decisões comerciais têm de se centrar no cliente e não no produto ou empresa. Temos que dar aos clientes o que eles querem porque reconhece que o lucro é a sua recompensa por assim o fazer.

Segundo Mirshawka (1993), deve-se sempre ter em mente que:

- a) um cliente é a pessoa mais importante em qualquer negócio;
- b) um cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- c) um cliente não representa uma interrupção do nosso trabalho. Ele é o propósito do mesmo;
- d) um cliente não é, apenas, dinheiro em caixa. Ele é um ser humano com sentimentos e precisa ser tratado com respeito.

Lobos (1993) define o cliente como beneficiário do serviço, pode ser efetivo ou potencial, há os externos e os internos. Podem ser também de primeiro (usamos imediatos), segundo (repassadores, distribuidores), ou terceiro (coadjuvantes).

Já Goldzimer (1991) define o cliente como alguém que, movido por interesse próprio, tem a opção de chegar a você em busca de seu produto ou serviço ou de escolher outro qualquer. “Como cliente, considera-se toda pessoa que entra em contato com a empresa para solicitar um serviço, falar com um funcionário ou simplesmente pedir uma informação”. (Pilares, 1989, p.87).

“Uma vez identificado o cliente, precisamos descobrir quais são suas necessidades e desejos, Cada cliente espera encontrar, no produto ou serviço, respostas pra cada uma de suas necessidades” (Mirshawka, 1993, p.95).

“Colocar o cliente em primeiro lugar, é uma intenção louvável, mas só conseguirá ser algo mais do que isso se houver uma criação de diferença que seja “observável” pelos clientes”. (Walker, 1991, p.6).

Como se pode verificar, são inúmeros os conceitos de definições a respeito do marketing e clientes e cada pessoa tem sua maneira de interpretar e definir o significado.

2.6 Estratégia de marketing

Organizações eficientes, que buscam uma posição de destaque, devem focar primeiro o cliente e só depois mercado, e isto somente ocorre através do uso planejado e constante de todas as ferramentas de marketing..

O marketing estratégico, dentro deste contexto, deve ser visto como um processo dinâmico e poderoso, capaz, através de seus vários componentes, de dar a organização às ferramentas que irão capacita-la a entender melhor seus clientes a atuar de maneira eficaz no seu mercado. Deve fazer parte do planejamento global da empresa, atuando em conjunto com este, visando atingir os objetivos organizacionais.

Existem várias definições de marketing estratégico. Abell & Hammond (1992) afirmam que:

“o marketing estratégico se utiliza de ferramentas como a análise de portfólio, a atratividade de mercado e o PIMS (Impacto da estratégia de marketing na lucratividade das empresas) para definir seus objetivos e suas estratégias mercadológicas”.

Cravens (1992) dá um enfoque maior a obtenção de vantagem competitiva ao afirmar que o marketing estratégico deve definir objetivos de mercado, posicionamento e composto de marketing de forma a obter vantagem competitiva.

Thomas & Gardner (1993) acreditam que o marketing contribui com elementos como segmentação, posicionamento, ciclo de vida e estrutura do composto de marketing para o planejamento estratégico da empresa.

Uma visão diferente das anteriores é dada por Kotler (1997) que acredita que o marketing se coloca no início do processo de planejamento do negócio, onde:

“os profissionais de marketing segmentam o mercado, selecionam o mercado-alvo apropriado e desenvolvem o posicionamento de valor da oferta. A fórmula-segmentação, escolha de alvo e posicionamento – é a essência do marketing estratégico”.

Existem muitas outras definições a respeito desse assunto descritas por outros autores, mas todas coincidem com as quatro citações feitas acima. Todas estas afirmações estão muito próximas em seu sentido. Se fizermos uma síntese dessas idéias, buscando sua essência, visando uma maior direcionamento para o nosso trabalho, poderemos afirmar que o marketing estratégico é uma atividade ampla, fundamentada na alta administração, desenvolvida desde a definição dos objetivos e da missão da empresa, que leva em consideração recursos, forças e fraquezas bem como tendências e fatores de mercado, quantificando oportunidades através de segmentação, posicionamento e público-alvo, utilizando ferramentas, tendo em vista alcançar uma vantagem competitiva, explorando um diferencial de mercado.

Citado anteriormente na definição de Abell & Hammond, o PIMS – Profit Impact of Market Strategy, é uma das importantes ferramentas do marketing estratégico que, desde 1972, desenvolve um conjunto de princípios de estratégias empresariais de forma sólida e eficaz, dentro de um cadastro de mais de 450 empresas e 3000 unidades de negócio. Este modelo incorpora idéias provenientes de várias tradições e diversos pontos de vista.

A combinação de todas essas idéias leva a um modelo complexo de estratégia de competição. O desempenho que cada empresa obtém, depende de três tipos principais de fatores: “as características do mercado em que uma unidade de negócio atua, a posição competitiva dessa unidade nesse mercado, e a estratégia que adota”. Dessa forma, no curto prazo a estratégia é limitada pela posição competitiva e pelas condições da estrutura de mercado. No longo prazo, e com o passar do tempo, a posição competitiva “é condicionada pelas estratégias passadas e pelo desempenho, e cada um desses aspectos contribui para mudanças na estrutura de mercado”.

Nenhum departamento isolado pode assumir responsabilidade total pela definição das estratégias de atendimento ao cliente de uma empresa. Se isso fosse feito exclusivamente pelo departamento de marketing, a empresa poderia conseguir muito crescimento, mas pouco lucro. É preciso que vários departamentos participem da avaliação das necessidades dos clientes em relação ao produto ou mercado. Ao mesmo tempo, o departamento de marketing normalmente é mais capaz de identificar novas oportunidades de mercado. Os “marqueteiros” possuem ferramentas para compreender as necessidades e o comportamento dos clientes e para avaliar e testar a atratividade de diferentes conceitos de produtos.

Por ser o cliente hoje, o maior bem da empresa é que várias organizações, buscam identificar o seu mercado e os seus clientes através de estratégias de marketing, conhecendo-os e assistindo-os em programas constantes de desenvolvimento, para que haja uma interatividade entre a empresa e o cliente.

Por aí se avalia como requer esforço e persistência motivar as pessoas a mudar comportamentos. É necessária a introdução de uma nova cultura na empresa, o que só é possível com a observância dos princípios da qualidade no atendimento.

2.7 Marketing de relacionamento x marketing transacional

Durante anos, a maior parte das organizações abordou o marketing como um conjunto de transações entre cliente e vendedor sem levar e conta à profunda ligação que ocorre entre os dois. Esse tipo de marketing ficou conhecido como marketing “transacional”. Segundo Nickets (1999), nesse estilo de marketing, os vendedores colocavam como foco a conquista de novos clientes sem se preocupar em estimular o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos

com os clientes atuais. Isso acabava por gerar pouca confiança ou compromisso no relacionamento entre vendedor e cliente.

Com o aumento da oferta de produtos e da competitividade, a lucratividade começou a declinar. Diante disso, as empresas começaram a desenvolver novas formas de marketing. Foi nesse momento que surgiu o marketing de “relacionamento”. Segundo Nickets (1999, p.5), o marketing de relacionamento “é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse”.

Muitos clientes e empresas buscam ativamente relacionamentos de longo prazo. Para Nickets (1999, p.7):

“As empresas precisam estabelecer e manter boas relações com os vários grupos de interesse que podem influenciar (ou que são influenciados por) as atividades da organização. A empresa se beneficia ao obter lucros das vendas aos clientes e do dinheiro e apoio que recebe dos outros grupos de interesse. Em troca, a organização fornece bens, serviços, apoio e informação para os grupos de interesse”.

Assim, o marketing de relacionamento visa não só conquistar novos clientes como mantê-los, constituindo num processo de fornecimento de serviços, antes, durante e após uma determinada venda. Nickets (1999) salienta para o fato de que a vida útil de um cliente varia de empresa para empresa e de indústria para indústria, mas o princípio da construção de relacionamento é o mesmo: conquistar novos clientes e mantê-los através da comunicação e serviço.

2.8 Segmentação de mercado

Antigamente, as empresas não reconheciam variações de preferência e tentavam levar todo mundo no mercado a desejar o que produzissem. À medida que a concorrência se intensificou, as vendas caíram e os ganhos dos vendedores também. Em função disso, novos conceitos surgiram na área de marketing, entre eles, a segmentação de mercado. “A segmentação de mercado, a idéia mais recente para dirigir a estratégia de marketing, não

começa distinguindo as possibilidades do produto, mas distinguindo os grupos de clientes”. (Kotler, 1986, p180).

“A segmentação de mercado tem sido uma saída quase inevitável para muitos empresários, se eu não posso enfrentar o gigante de igual para igual, o jeito é descobrir ‘nichos de mercado’ onde ele não atue ou não possa vir a atuar” (Cobra, 1980, p. 73). Segundo o mesmo autor “é preciso segmentar para posicionar no mercado” (Cobra, 1980, p.124).

A segmentação de mercado surgiu de uma forma espontânea, ditada pela necessidade dos vendedores em diferenciarem os produtos que ofereciam, com a finalidade de produzirem um aumento em suas vendas. Mas afinal, qual o significado e segmentação de mercado?

Kotler (1986, p. 180), conceitua-a da seguinte forma:

“o processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compras ou subdivisão de um mercado em subconjuntos distintos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como um objetivo de mercado para ser alcançado com um composto de marketing distinto”.

2.9 Formas de segmentação de mercado

“Uma boa segmentação geralmente envolve a divisão do mercado por uma sucessão de variáveis. A segmentação de mercado é baseada diretamente em variáveis geográficas, demográficas e psicográficas”. (Kotler, 1986, p.181). Kotler (1998) também utiliza como base para a segmentação essas variáveis enquanto Cobra (1980) além de adotar as variáveis citadas acima, acrescentou a variável comportamental que se apresenta como uma subdivisão da variável psicográfica apresentada na obra de Kotler.

Kotler (1998) dimensiona a variável psicográfica da seguinte forma:

- a) estilo de vida;
- b) personalidade;
- c) benefícios procurados;
- d) status de usuário;
- e) intensidade de uso;
- f) status de lealdade;

- g) estágio de propensão;
- h) sensibilidade ao fator marketing.

Cobra (1980) coloca as variáveis: intensidade de uso, status de lealdade, status de usuário e estágio de propensão como variáveis de comportamento.

Kotler (1998) apresenta as seguintes formas de segmentação de mercado:

- a) segmentação geográfica é o critério de dividir o mercado, baseado em variáveis espaciais como: nações, estados, regiões, cidades, clima, etc;
- b) segmentação demográfica é a forma de segmentar o mercado, baseado em variáveis tais como: idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, escolaridade, profissão, religião, raça e nacionalidade;
- c) segmentação psicográfica é a forma de segmentar o mercado, baseado em variáveis que se referem ao indivíduo, como:
- d) estilo de vida – refere-se a orientação do indivíduo ou grupo com relação ao consumo, trabalho e diversão. Ex: filhos de papai, hippies, etc;
- e) personalidade – dotar os produtos de personalidade de marca (imagem de marca, conceito de marca) projetados para apelarem a correspondentes, personalidades de consumidores (conceitos pessoais). Ex: independentes, impulsivos, conservadores, etc;
- f) procura de benefícios – determinar as características demográficas ou psicográficas associadas a cada segmento de benefício. Ex: que procura baixo preço tem família grande; quem procura dentes claros é fumante, etc;
- g) status de usuário – segmentar o mercado em não usuários, usuários em potencial, ex-usuários, novos usuários, usuários regulares de um produto, etc;
- h) taxa de utilização - pequenos, grandes, médios usuários. É a segmentação por volume;
- i) status de lealdade – descreve o quanto de lealdade os usuários possuem em relação a um objeto (medida de zero a um número absoluto);
- j) estágios de propensão – membros do mercado podem estar alheios, cômicos, informados, interessados, desejosos e alguns pretendem comprar determinado produto;

- k) fatores de marketing – mercado segmentados em grupos e que respondem a diferentes fatores de marketing tais como: o preço, transações de preço, qualidade do produto e serviço;

“A segmentação está se tornando cada vez mais popular e apreciada pelos executivos de marketing no mundo inteiro. Ela é bem mais do que um conjunto de técnicas úteis à formulação e implementação de políticas mercadológicas, é acima de tudo, uma arma estratégica capaz de facilitar a penetração em mercados pré-escolhidos, de conquistar e preferência por marcas de uma dada clientela, e de enfrentar competidores poderosos”. (Richers, 1991, p.23).

3 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: UM BREVE HISTÓRICO

A Caixa Econômica Federal é uma instituição pública, criada em 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo imperador D. Pedro II, com a finalidade inicial de incentivar a poupança popular e conceder empréstimos sob penhor às classes menos favorecidas.

Em 1874, a Caixa começou seu processo de expansão por todo o País, instalando-se nas províncias de Alagoas, São Paulo, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. O sucesso da caderneta de poupança da Caixa e a credibilidade dos seus serviços ofereceram as condições necessárias para que, durante o governo de Getúlio Vargas, fossem criadas as carteiras hipotecárias, de consignações, secção de cheques, de cobranças e de pagamento. O início das operações de empréstimo comercial e em consignação de vencimentos de servidores públicos, em 1934, deu novo impulso aos negócios realizados pelas Caixas Econômicas dos Estados.

Entre os anos de 1961 e 1969, dois acontecimentos marcaram definitivamente a trajetória da Caixa: a administração delegada da Loteria Federal e a unificação das 22 Caixas Econômicas Estaduais. Essa foi a primeira grande reforma administrativa da Empresa, com a qual se procurava desburocratizar os serviços e operações e dar unidade de comando. A mudança proporcionou um novo período de expansão, tanto em volume de depósitos, quanto em número de pontos de venda.

Já na década de 70, a Caixa assume definitivamente o seu caráter de banco social. A empresa passa a executar a política do Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAS. Os recursos disponíveis passam a ser direcionados para os setores sociais vinculados aos Ministérios da Saúde, Educação e Cultura, Previdência e Assistência Social, Trabalho, Interior e Justiça, sob a forma de financiamento à iniciativa pública e privada.

A Caixa inicia, ainda na década de 70, a gestão de diversos programas governamentais, tais como o PIS, o Crédito Educativo e Programa Nacional de Centros Urbanos, dentre outros. Com a extinção do BNH, em 1986, a Caixa assume a administração do FGTS, e passa a ser, além do maior agente financeiro da habitação do Brasil, um dos maiores bancos sociais da América Latina.

Nos últimos anos, têm-se investido em um contínuo processo de modernização, com o objetivo de adequar a empresa à realidade do País e às reais necessidades da população,

A Caixa está presente em todas as regiões do território nacional, com 2036 pontos de venda que, além de atuarem no mercado financeiro, operacionalizam os programas sociais do Governo Federal delegados à Empresa. Também é responsável pela administração do Programa de Integração Social, do Seguro-Desemprego, além de deter o monopólio das Loterias Federais e das operações de Penhor. Como administradora do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, a Instituição é responsável pelo patrimônio de mais de R\$ 75 bilhões (dados de junho/1998). A Caixa atua tanto na gestão desses recursos, relativos a 68 milhões de contas ativas e 19 milhões de contas inativas, como no pagamento a mais de quatro milhões de beneficiários.

A Empresa administra também o Seguro Habitacional do Sistema Financeiro de Habitação, criado para garantir as operações realizadas no âmbito do SFH, o Fundo de Assistência Habitacional – FUNDHAB, destinado a suprir o Fundo de Compensação das Variações Salariais – FCVS; o Fundo para Pagamento de Prestações no Caso de Perda de Renda por Desemprego e Invalidez Permanente – FIEL, e o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAS.

Atua também, como administradora do Fundo de Compensação das Variações Salariais – FCVS, criado com o objetivo de garantir a quitação do saldo devedor residual de financiamentos habitacionais concedidos no âmbito do SFH, ao término do prazo contratual.

Além desses, a Empresa administra o Fundo de Desenvolvimento Social – FDS, destinado a financiar projetos de interesse social, por iniciativa de empresas ou entidades do setor privado; e o Fundo de Custeio de Programas de Habitação Popular – FEHAP, cuja finalidade é melhorar a qualidade de vida das famílias de menor renda, através de ações integradas nas áreas de habitação, saneamento e infra-estrutura urbana.

O resultado prático da Caixa atuando com o Governo Federal no campo social, dentro das diretrizes estabelecidas pelo Ministério do Planejamento e Orçamento, é a garantia de financiamento para a produção de casas populares, obras de saneamento básico e desenvolvimento urbano, além do financiamento a estudantes carentes de nível superior junto ao Ministério da Educação, pagamento de benefícios a trabalhadores conforme normas estabelecidas pelo Ministério do Trabalho, e patrocínio ao esporte e à cultura, em parceria com o Ministério Extraordinário dos Esportes e Ministério da Cultura, dentre outros.

A política de pulverização de crédito possibilitou o atendimento ao um número maior de clientes e a redução dos riscos inerentes às operações. Atualmente, a Caixa responde por mais de 64% das operações de financiamento habitacional e 70% das obras de saneamento

básico e infra-estrutura urbana do País. No que tange à habitação popular, a Empresa detém cerca de 95% dos financiamentos em vigor.

A Caixa é responsável ainda, pelo patrocínio da Fundação dos Economiários Federais – FUNCEF, o segundo maior fundo de pensão do País. No cenário empresarial, a Caixa detém 48% do capital da SASSE, a Seguradora da Caixa, e 98% do capital da Datamec, entre outras empresas das quais participa como acionista.

4 O PROJETO DE SEGMENTAÇÃO

O projeto segmentação surgiu de uma estratégia lançada pela Caixa com o propósito de atuar perante a sua clientela de forma segmentada, diante da necessidade de atender expectativas do mercado e dos clientes, cada vez mais exigentes. Através de um levantamento feito nos três ramos de atuação da Caixa – Desenvolvimento Urbano, Transferência de Benefícios e Serviços Financeiros pôde se fazer um estudo dos pontos fortes, pontos fracos e dos potenciais e diferenciais nessas áreas. Esse estudo apontou a necessidade de ancorar a estratégia de marketing em três eixos de sustentação: foco no cliente, nivelamento econômico e melhoria dos mecanismos de controle. O foco no cliente (assunto objeto da nossa pesquisa) traduz a necessidade de:

- a) identificar com maior precisão as necessidades dos segmentos componentes da clientela da Caixa;
- b) estruturar mecanismos de relacionamento adequados aos segmentos selecionados;
- c) aproveitar as oportunidades de venda cruzada.

O objetivo de permitir responder com efetividade às necessidades dos clientes, identificando as lacunas de mercado, impulsionando ações de marketing de Relacionamento e definindo o “mix” de produtos adequado a cada segmento escolhido. Assim, para se conhecer as características do mercado e o perfil dos diversos segmentos de pessoas usuárias dos serviços bancários, foi realizada uma pesquisa, em nível nacional, englobando o retrato da Caixa e da concorrência, abrangendo as classes sociais A, B, C e D. e englobando os seguintes assuntos:

- a) Penetração de produtos;
- b) Utilização de canais alternativos;
- c) Comportamento de compra/uso.

4.1 Penetração de produtos

O quadro abaixo mostra a importância da segmentação para a empresa, pois o resultado da pesquisa compara a quantidade de produtos por cliente da Caixa em relação à concorrência:

PARTICIPAÇÃO (%)

	Relacionamento principal (1)	Segundo Relacionamento (2)	Produtos por cliente
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	?

(1) Qual banco o Sr. considera o principal, ou seja, o banco que usou mais no último ano?

(2) E qual vem em segundo lugar?

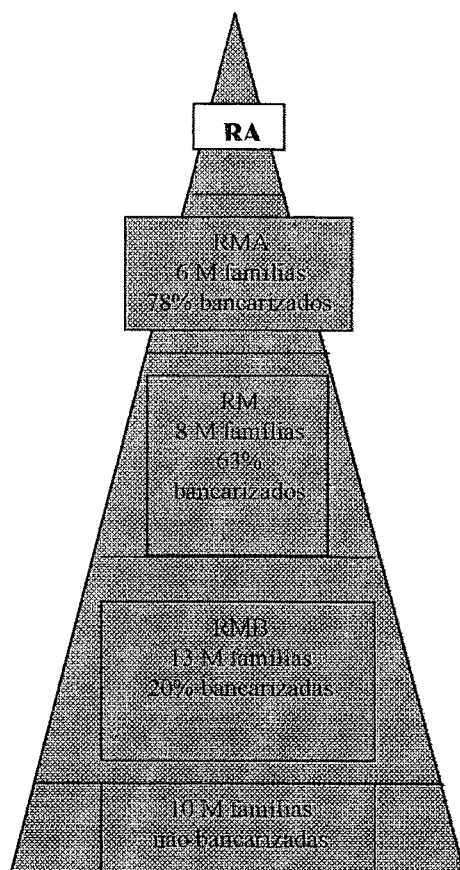
Fonte: Pesquisa CBPA; análise BCG

Com esse diagnóstico ficou evidente que a Caixa deve trabalhar a sua base de clientes, pois tem excelente participação em relacionamento principal e secundário em relação à concorrência, porém, o índice de penetração de produtos por cliente é o último em desempenho entre os bancos concorrentes, mostrando ser necessário a reversão desse quadro.

4.2 Comportamento de compra e uso

Os clientes Pessoa Física atendidos pela Caixa trazem para a Empresa diferentes resultados financeiros. Na pesquisa realizada, foram detectadas as oportunidades apresentadas no quadro abaixo:

4.3 Principal Segmentação Estratégica por Renda



Segmentação	Características	Competidores	Rentabilidade Caixa
RA 2M	Sofisticados 4 produtos/cliente Muitos canais	Banco do Brasil Bradesco Especializados	Altos saldos Lucrativos R\$ 400 /cliente (1)
RMA 6 M famílias 78% bancarizadas	Profissionais Gama completa de produtos Investimento/seguros	Muitos bancos Segmento competitivo	Lucrativo em crédito Altos custos R\$ 30 /cliente
RM 8M famílias 63% bancarizadas	Trabalhadores Crédito Poupança	Território da Caixa Perdas após os 50 anos	Pouco volume, altos custos Perdas de R\$ 60 /cliente
10 M não bancarizadas	Básico/poupança 1,5 produtos	Quase exclusivo da Caixa Bradesco tem poupança	Perda alta por cliente R\$ 115

4.4 Oportunidades de negócio

Para a Caixa existem vantagens que se configuram em oportunidades para o relacionamento com o Segmentos de Pessoa Física, quais sejam:

- a) Extensa base de relacionamentos;
- b) Capilaridade da Rede como vantagem competitiva;
- c) Relações institucionais como oportunidade de negócios;
- d) Transferência de benefícios como oportunidade de negócios;
- e) Exploração da imagem associada à segurança.

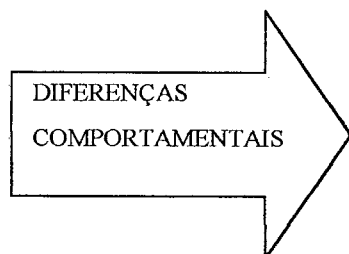
4.5 Iniciativas

Para oportunizar os negócios é preciso tomar algumas iniciativas:

- a) Melhorar nível de serviço aos clientes comerciais, principalmente em relação a filas e lentidão no atendimento;
- b) Desenvolver um grupo de Gerentes com alto nível de conhecimento sobre os produtos a serem priorizados;
- c) Desenvolver ferramentas para elevar a produtividade do esforço de venda;
- d) Redesenhar canais alternativos para adequá-los as demandas dos segmentos;
- e) Reposicionar a imagem da Caixa para os segmentos definidos;
- f) Adequar lay-out das agências.

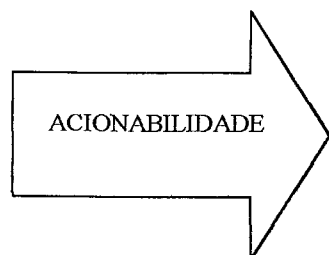
4.6 Estudos – Segmentação Pessoa Física

No estudo realizado a respeito da Segmentação de Clientes Pessoa Física foram abordados três aspectos:



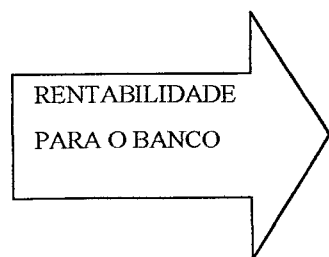
Variáveis que marcam diferenças-chave no rel. bancário:

- Penetração de produtos no segmento;
- Exigência quanto ao nível de serviço de atendimento;
- Utilização de canais (otimização).



Segmentação de fácil implementação:

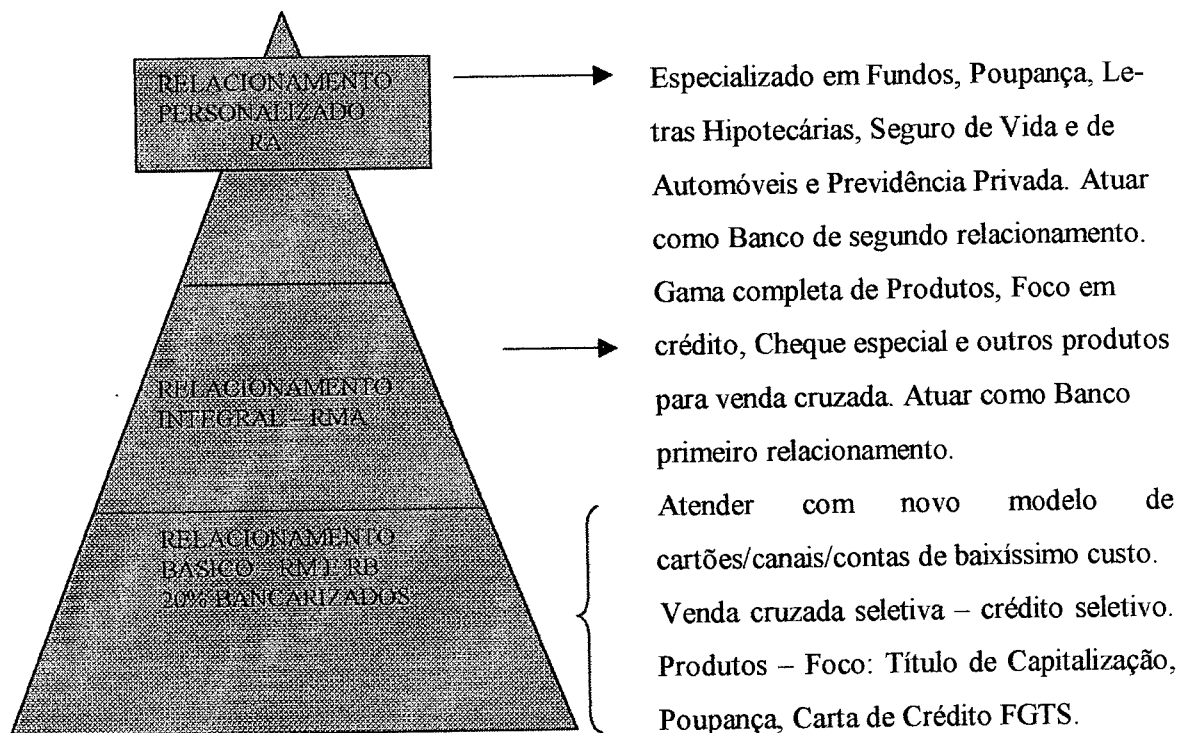
- Poucos segmentos e poucas variáveis de identificação do cliente;
- Maior facilidade na operacionalização de modelo na rede de Pontos de venda;



Níveis de saldo e comportamento bancário determinam diferentes níveis de rentabilidade.

4.6.1 Segmentação Pessoa Física – Focos Principais

Na pesquisa se verificou a existência de três segmentos de renda denominados: Relacionamento Personalizado (renda alta), Relacionamento Integral (renda média alta) e Relacionamento Básico (renda média e renda baixa), cujas necessidades de compra do cliente e necessidade de atuação da empresa se encontram distribuídas de acordo com a figura seguinte:



4.7 Estudos – Segmentação Pessoa Jurídica

Através dos diagnósticos e análises efetuados, verificou-se que a posição da Caixa perante o mercado do Segmento Empresarial, é muito competitiva no Segmento de Micro e Pequenas Empresas, e pouco competitiva no Segmento Grandes Empresas e Médias Empresas tendo visto o que segue:

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

4.7.1 Caixa não tem a mesma posição competitiva nos diferentes segmentos

GRANDE
EMPRESAS

Não temos mesmo nível de especialização necessário para atender grandes empresas. Presença da Caixa no segmento é extremamente baixa:

- Menos de 2% escolhe a Caixa como banco de relacionamento;

Não dispomos de estrutura e nem produtos adequados para servir o segmento.

MÉDIAS
EMPRESAS

A Caixa não está pronta para responder as demandas do segmento:

- Pouca experiência no atendimento a médias empresas (apenas 1% de nossos clientes são médias);
- Não é vista como um banco para este segmento;
- Não tem agilidade suficiente, a concessão de crédito é 4 vezes mais demorada que a concorrência.

MICRO E
PEQUENAS
EMPRESAS

É considerada um banco importante neste segmento:

- Já é o terceiro banco de primeiras relações mesmo sem esforço direcionado;
- Imagem de bando de fomento cria identidade com Micro e Pequenas Empresas;

Tem uma ampla rede de agências que aproxima a Caixa dos clientes:

- A Caixa tem a terceira maior rede sem considerar os lotéricos;

- Micro e Pequenas Empresas valorizam a proximidade da agência.

Está pronta a responder as demandas das Micro e Pequenas:

- Dispõe de uma linha de produtos de crédito especialmente desenhados para Micro e Pequenas Empresas;
- É capaz de oferecer o nível de serviços exigido: enfoque no relacionamento pessoal.

Tem grande experiência no segmento:

- 98% dos clientes são Micro e Pequenas Empresas;
- Tem contato com quase 30% das Micro e Pequenas Empresas.

5 O MODELO DE SEGMENTAÇÃO

5.1 Segmento Básico

5.1.1 Objetivos

- a) Fortalecimento da missão da Caixa no oferecimento de produtos e serviços de baixo custo;
- b) Reformulação dos processos de atendimento em transferências de benefícios;
- c) Redução de custos – atendimento qualificado e de baixo custo através de cartões, lotéricos, auto-atendimento, cash dispenser, rede shop e débito automático;
- d) Foco em produtos rentáveis como poupança, capitalização, crédito e carta de crédito FGTS.
- e) Incremento do uso de canais de venda de baixo custo.

O segmento básico é o alvo da missão social da Caixa. Cerca de 50% da população brasileira mantém algum tipo de relação com a Empresa, sendo atendido através desse segmento. Considerando o mercado, é um segmento quase exclusivo da Caixa. É o segmento que no Brasil tem 21 milhões de domicílios, com renda de até 10 salários-mínimos, com o seguinte perfil:

- 10 milhões de domicílios, com renda inferior a 2 SM são bancarizados.

Com renda de 2 a 10 SM:

- a) Pouco sofisticados no uso do sistema bancário (só 20% possui conta-corrente);
- b) baixo nível de educação;
- c) possui cerca de 1,9 produtos por cliente e se relacionam com 1,3 bancos;

d) representam 22% da população e detêm 15% do PIB.

É um Segmento com poucos relacionamentos bancários e baixo número de produtos, sendo os mais utilizados a poupança e capitalização.

5.1.2 Estratégia de atuação

Tornar o segmento mais rentável e auto-sustentável a longo prazo:

- a) alavancar venda cruzada seletiva;
- b) focar em crédito produzido a baixo custo – ex. “CDC eletrônico”;
- c) incentivar aplicações em poupança.

Reduzir custos de transações:

- a) educar uso de canais mais baratos – eletrônicos, lotéricos;
- b) implementar sistema de tarifação progressiva;
- c) simplificar processos.

Explorar folha de pagamento através do Convênio Caixa do Trabalhador:

- a) foco em grandes empresas: escala para servir renda básica;
- b) baixo custo de procura e captura de clientes de renda básica;
- c) oportunidade de venda cruzada;
- d) menor risco de crédito.

5.1.3 Relacionamento com o cliente

Os clientes do Segmento Básico serão estimulados a utilizar os canais alternativos de atendimento. Nos PV serão atendidos em três níveis de contato:

- a) **Atendentes** – identificarão a demanda do cliente, encaminhado-o para a área de atendimento (balcão de atendimento, caixas), ou à Gerência de Relacionamento. Os atendentes também orientarão ao uso dos terminais eletrônicos;
- b) **Atendimento** – neste contato os clientes serão identificados pela sua potencialidade comercial em função da qual serão objetos de ação de venda ou encaminhados às Gerências de Relacionamento;
- c) **Gerente de atendimento** – o gerente fará a ação comercial junto aos clientes de maior potencial e contará para este fim, em face do grande número de clientes, com pessoal de apoio para o atendimento.

5.2 Segmento Integral

5.2.1 Objetivos

- a) Definir estratégias de relacionamento com os clientes do segmento;
- b) Adequar produtos, de acordo com as necessidades identificadas dos clientes do Relacionamento Integral;
- c) Selecionar o mix adequado: produtos e canais para o relacionamento com os clientes do segmento;
- d) Maximizar resultado através da venda de produtos adequados ao perfil do segmento;
- e) Acompanhar o mercado bancário de forma a identificar produtos mais competitivos;
- f) Prospectar novas oportunidades de negócio;
- g) Estimular o uso dos canais alternativos adequados ao segmento;
- h) Aumentar a penetração de produtos por cliente do segmento, incentivando a venda cruzada através da alavancagem da extensa base relacionamento da Caixa, utilizando de forma mais integrada a gama de produtos da Caixa, focando naqueles com maior potencial de resultado (cheque especial e cartão de crédito) e fazendo maior uso de informações e ferramentas de suporte à venda;

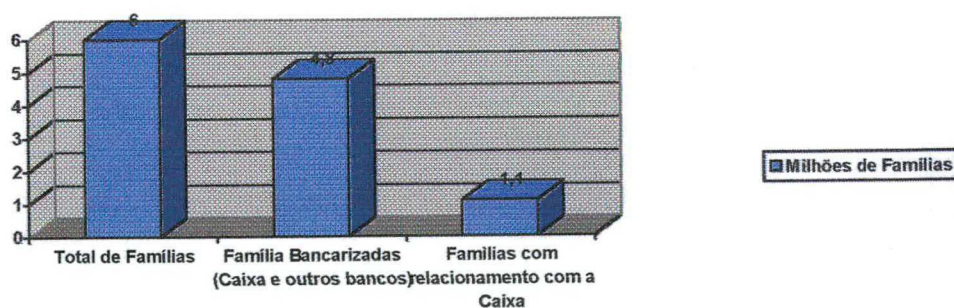
- i) Tornar a Caixa o banco de primeiro relacionamento com o cliente (relacionamento principal).

5.2.2 Características

Os clientes deste segmento são muito importantes para a Caixa, pois são compostos por pessoas de alta relevância econômica para o país, representando 40% do PIB nacional. Composto por aproximadamente 6 milhões de famílias com renda entre 10 e 30 salários-mínimos, bom nível de educação e alto grau de qualificação profissional, este segmento possui como características:

- Cerca de 78% das famílias são bancarizadas;
- 46% utilizam as centrais telefônicas;
- 10% utilizam Home-Banking e/ou Internet-Banking;
- média de 2,9 produtos por cliente.

Podemos visualizar melhor essa relação com o gráfico abaixo:



Podemos perceber que há bastante espaço para atuar com o Segmento Integral, pois a Caixa tem participação de apenas 23% do total de famílias;

5.2.3 Utilização de produtos e serviços

Para suprir a demanda do Segmento Integral, caracterizada a partir do perfil de consumo do cliente, foram identificados os produtos Cheque Azul, Poupança, Cartões de Crédito, Empréstimos, Seguros, Títulos de Capitalização, Previdência Privada de Fundos de Investimento, como foco de venda.

5.2.4 Estratégia de atendimento

A Caixa deve ter como clientes-alvo aquelas pessoas que já possuem algum relacionamento com a Empresa, objetivando aumentar o índice de penetração por cliente, por meio do aumento da venda cruzada de produtos.

A oferta de produtos deverá ser concentrada a partir da identificação do perfil de consumo verificada através das informações cadastrais e negociais do cliente.

5.2.5 Relacionamento com o cliente

Os Gerentes de Relacionamento Integral deverão ser o elo de relacionamento entre a Caixa e o cliente, buscando estabelecer um vínculo de confiança, de forma a identificar e atender suas necessidades bancárias, incentivando, também, o uso dos canais alternativos adequados.

5.3 Segmento personal

5.3.1 Objetivos

- a) Conhecer o cliente e seu comportamento bancário, ofertando produtos de serviços adequados ao seu perfil, através do canal mais apropriado, segundo critérios de potencialidade e rentabilidade;
- b) Acompanhar o mercado – clientes, produtos, canais, comunicação, prospectando novas tecnologias e formas de atendimento, coletando dados e analisando informações, com vistas a oportunizar estratégias para o negócio;
- c) Identificar as necessidades de insumos materiais, tecnológicos e humanos para o bom desempenho das relações de negócio;
- d) Garantir relacionamento com o cliente com resultado financeiro positivo para a Empresa;
- e) Tornar a Caixa o banco de segundo relacionamento com o cliente (Relacionamento Secundário);

5.3.2 Características

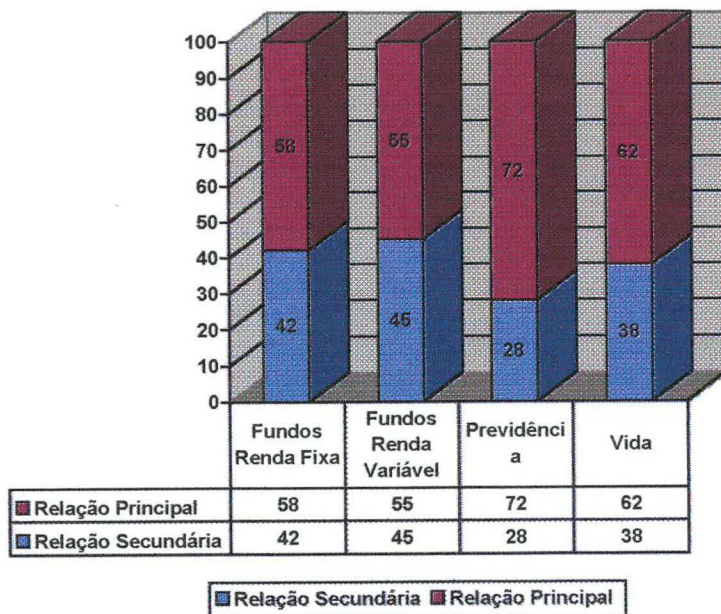
O Segmento Personalizado é o mais expressivo em termos de retorno financeiro. No mercado brasileiro é representado por 2 milhões de famílias com renda acima de 30 salários-mínimos, que representam 45% do PIB.

A seguir, apresentamos algumas características do seu perfil:

- a) 65% com nível superior;
- b) 92% são bancarizados;
- c) sofisticados em relação a bancos;
- d) consomem em média 4,0 produtos;
- e) cerca de 1,7 relações com banco por cliente;
- f) 40% já utilizam Home-Banking e/ou Internet-Banking

5.3.3 Utilização de produtos e serviços

Este segmento compra produtos de investimento e risco fora de sua relação principal, isto é movimentam uma conta-corrente em determinado banco (primeira relação) com pagamentos, saques, utilização de cheque especial, cartões de crédito etc, e mantém fundos de investimento, seguro de vida e previdência em outro banco (segundo relacionamento). O gráfico a seguir apresenta esta situação, de acordo com a pesquisa de mercado:



5.3.4 Estratégia de atendimento

O atendimento na agência contará com o Gerente de Relacionamento e sua equipe de apoio, quando for o caso, e será complementado por canais alternativos, pois o segmento usa muito os canais “Internet-Banking” e Central de Telemarketing.

O Gerente de Relacionamento atuará de forma prestar um atendimento de altíssimo nível, indicando as melhores opções de investimento, com o máximo de critério técnico, credibilidade, segurança e comodidade, com agendamento de visitas aos clientes.

5.4 Segmento pessoa jurídica

5.4.1 Objetivos

Atuar em Micro, Médias e Pequenas Empresas com primeiro banco de relacionamento:

- a) Aumentando sua participação para se tornar líder de mercado;
- b) Atuando de forma a aumentar sua rentabilidade;
- c) Cumprindo com seu papel junto do Governo Federal:
 - 1) fomentando desenvolvimento por meio de suporte econômico e financeiro às Micro, Pequenas e Médias Empresas;
 - 2) contribuindo para desenvolvimento local e regional e para manutenção do número de empregos e ocupações.

5.4.2 Modelo de atendimento para Micro, Pequenas e Médias Empresas

	ENFOQUE	MODELO DE ATENDIMENTO	CARTEIRA
Pequenas/Médias	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atuação pró-ativa; <input type="checkbox"/> Aumento das vendas através de relacionamento; <input type="checkbox"/> Prospecção de novos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atendidas pelo gerente empresarial tanto em suas necessidades PF quanto PJ. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gerente Empresarial tem carteira de aproximadamente de 120 clientes.
a) Micro	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Receptiva; <input type="checkbox"/> Atende clientes com demanda por produtos para realizar a venda; <input type="checkbox"/> Não faz prospecção e não enfoca o relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atendidas em suas necessidades PF pelo gerente de Segmento Integral; <input type="checkbox"/> Agente Empresarial é responsável exclusivamente pela venda de produtos PJ e faz o atendimento do dia-a-dia da PJ. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Clientes não pertencem a uma carteira; <input type="checkbox"/> Agente Empresarial deve atender aproximadamente 200 clientes micro interessadas em adquirir produtos PJ.

5.5 Produtos-Foco (PJ e PF)

A estratégia de segmentação Caixa se baseia no relacionamento e atendimento ideal para cada segmento de clientes, com objetivo de atender plenamente suas necessidades. Cada segmento identificado possui necessidades diferentes, inclusive no que diz respeito a produtos da Caixa.

Para atender o cliente e direcionar esforços, priorizando comercialização de produtos para cada segmento, foram estabelecidos produtos-foco:

PERSONALIZADO	INTEGRAL	BÁSICO	EMPRESARIAL		
Fundos de Investimento	CROT	CROT – R\$ 200,00 a R\$ 450,00 (sem talão)	Microempresa	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Poupança	Poupança	Poupança	Aplicações	Captação Aplicação Serviços (convênios, arrecadação e cobrança)	Captação em Fundos Serviços (convênios, arrecadação e cobrança)
Preinvest	Cartão de crédito	Cartão de crédito Electronic			
Seguro Auto	Seguro Auto	Sasse Fácil			
Seguro de Vida	Carta de Crédito Caixa	Carta de Crédito FGTS			
Hipotecárias Letras	Crédito Pessoal/Consignação	Crédito Pessoal/Consignação			
	Caixa Cap – PU	Caixa Cap – PM			
	Construcard	Cred Senior			
		Construcard			

6 CARTEIRAS

6.1 Composição das carteiras

As carteiras serão formadas por um conjunto de clientes com as características a seguir descritas, válidas para:

- a) clientes novos, conquistados pelos Serviços Financeiros ou pelo Crédito Imobiliário;
- b) clientes ativos, que possuem Serviços Financeiros ou Crédito Imobiliário.

Para informação de Volume de Negócios PF se considera a soma dos saldos médios trimestrais dos produtos de captação.

Considera-se Renda Familiar como o principal indicador de corte do segmento PF, em função de que esta variável explica, na grande maioria dos casos, o comportamento e o potencial de rentabilidade do cliente.

A metodologia utilizada no desenvolvimento do Modelo de Segmentação contemplou a variável Renda para definição dos segmentos e posterior cálculo de retorno financeiros para a Caixa.

A variável Volume de Negócios, para a situação dos clientes com renda não informada, foi agregada à definição dos segmentos em razão da necessidade de se identificar, com maior precisão, clientes que podem trazer determinada rentabilidade para a Caixa.

Quando identificada as duas variáveis (renda e volume de negócios), priorizará a de maior valor.

Para a informação de Volume de Negócios PJ, considera-se a soma dos saldos médios trimestrais dos produtos Conta-corrente, cobrança bancária, convênios, produtos de habitação e créditos comerciais.

6.1.1 Segmentação de Clientes Pessoa Física

6.1.1.1 Relacionamento Personalizado

- a) Para renda familiar informada: renda familiar acima de 30 salários mínimos;
- b) Para renda familiar não informada: volume de negócios maior que R\$ 30.000,00.

6.1.1.2 Relacionamento Integral

- a) Para renda familiar informada: renda familiar entre 10 a 30 salários mínimos;
- b) Para renda familiar não informada: volume de negócios entre R\$ 5.000,00 e R\$ 30.000,00;
- c) Empresários de microempresas, em suas necessidades de Pessoa Física e Jurídica.

6.1.1.3 Relacionamento Básico

- a) Para renda familiar informada: renda familiar até 10 salários mínimos;
- b) Para renda familiar não informada: volume de negócios até R\$ 5.000,00.

6.1.2 Segmento de Clientes Pessoa Jurídica

6.1.2.1 Relacionamento Empresarial

A estratégia de Segmentação de clientes da Caixa prevê a criação da carteira de clientes Empresarial, constituída por:

- a) Pessoas Jurídicas classificadas como, pequenas, médias e grandes empresas;

- b) Pessoas Físicas com vínculos societários com as empresa encarteiradas (pequenas, médias e grandes);
- c) Entidades Sem Fins Lucrativos, com geração de receitas próprias e volume de negócios que exijam um relacionamento empresarial. Ex. Universidades, fundações, etc.

Obs 1: No ambiente da agência, as microempresas, as empresas sem fins lucrativos e aquelas cujo porte não for identificado, serão tratadas no segmento integral, vinculada ao CPF de seus responsáveis legais.

Obs 2: A classificação dos segmentos de micro, pequena, média e grande empresa é a instituída pela legislação atual, que determina:

- Microempresa: até R\$ 244.000,00 de faturamento anual;
- Pequenas Empresas: maior que R\$ 244.000,00 e menor que R\$ 1.200.000,00 de faturamento anual;
- Médias Empresas: maior que R\$ 1.200.000,00 e menor que R\$ 35.000.000,00 de faturamento anual;
- Grandes Empresas: maior que R\$ 35.000.000,00 de faturamento anual.

7 DIRETRIZES DE MARKETING

A estratégia de marketing adotada pela SUMAR está sendo direcionada pelos resultados obtidos em estudos realizados para identificar os grandes segmentos e atuação da Caixa e nichos potenciais de alavancagem do negócio, de acordo com as estratégias definidas pela SUARE.

7.1 Atributos de imagem para apoio às ações de comunicação

As ações de comunicação deverão passar atributos de imagem diferenciados para cada segmento com o qual a Caixa se relaciona, assim sendo:

7.1.1 Relacionamento Personalizado

A Caixa deve transmitir atributos de segurança, previdência, (valor em planejamento de longo prazo), seriedade e prover atendimento de alto nível, com gerentes devidamente capacitados.

7.1.1.1 Forma de atendimento

O gerente de relacionamento responsável pelo Segmento Personalizado, prestará atendimento individualizado, atuando como um consultor em investimentos. Poderá receber o cliente na própria agência, mas tem como premissa ir ao encontro desse cliente no seu local de trabalho, em sua casa ou onde ele desejar e aculturar o cliente para a utilização de canais alternativos. Deverá ser usado como suporte o telemarketing ativo da própria Caixa.

7.1.2 Relacionamento Integral

A Caixa deve transmitir atributos de confiança, nível excelente no gerenciamento do relacionamento (atenção), criando valor para o cliente, bons serviços, e gama completa de produtos.

7.1.2.1 Forma de atendimento

O gerente de relacionamento responsável pelo Segmento Integral deverá atender seu cliente no próprio PV e, eventualmente, por meio de visitas. O objetivo é a venda cruzada de produtos, garantindo a manutenção e o incremento do relacionamento. Deverá ser utilizado como suporte o telemarketing ativo da própria Caixa.

7.1.3 Relacionamento Básico

A Caixa deve transmitir atributos de primeiro banco de relacionamento, crédito fácil, banco do trabalhador, auxiliador, banco de poupança.

7.1.3.1 Forma de atendimento

Esse cliente será atendido normalmente no PV, devendo ser direcionado a realizar suas operações em canais de auto-atendimento, e pagamento de contas em lotéricos, por exemplo, a fim de baratear o custo operacional das transações.

7.2 Ações iniciais de marketing de relacionamento

Para o Modelo de Segmentação, serão produzidos materiais de comunicação específicos para cada segmento. Esse material será enviado para os demais Pontos de venda, conforme cronograma de implantação do novo modelo. O PV será orientado quanto à abordagem, distribuição e apoio às ações de continuidade de relacionamento e oferecimento de produtos e serviços, conforme a estratégia definida pela Caixa.

O oferecimento de produtos e serviços será direcionado para o público potencial e estará diretamente relacionado às análises e cruzamentos realizados pela Data Base Marketing.

7.3 Estratégia de marketing de relacionamento adotada

7.3.1 Segmento Personalizado

Elaboração de mala direta adequada ao perfil do cliente, informando que ele conta com um atendimento diferenciado e com uma consultoria pra investimentos, bem como o nome do Gerente de Relacionamento e o número da Central de Telemarketing.

Opção ao cliente de entrar em contato com o Gerente de Relacionamento, sendo priorizado o agendamento de visita pela Caixa.

A Central de Telemarketing atuará, a princípio, para prestar informações a respeito da nova sistemática de atendimento mediante a existência de um Gerente de Relacionamento.

7.3.2 Segmento Integral

Produção de mala direta com o nome do Gerente de Relacionamento, na qual ele se coloca à disposição dos clientes para um relacionamento nas suas necessidades de produtos e serviços bancários.

Apesar do diferencial ser o atendimento, sob o ponto de vista do cliente, o enfoque da Caixa nesse relacionamento é o negocial. O convite para comparecer à Agência da Caixa é sutil, mas assertivo.

O primeiro contato é feito pela Agência da Caixa. Na mala direta é citado o site da Caixa, como fonte de consulta aos produtos da Empresa.

7.3.3 Segmento Básico

Esse segmento não receberá nenhuma mala direta inicialmente. O contato é feito no próprio Ponto de venda, devendo esse cliente ser direcionado, ao máximo, para a execução de suas operações nos canais alternativos. Esse cliente se servirá da folheteria da Caixa nos Pontos de venda para ter conhecimento dos produtos e serviços da Empresa.

7.3.4 Todos os segmentos

Elaboração de um script de abordagem para os operadores de telemarketing, receptivo e ativo, com linguagem adequada para os segmentos. Para que sejam reduzidos os custos relativos ao atendimento ao cliente, a Caixa pretende divulgar intensamente as formas alternativas de atendimento (Caixa Virtual, Internet, auto-atendimento...) para todos os segmentos, inicialmente no ambiente da Agência.

Produção de folhetos básicos de produtos (take one) para os Pontos de venda. Serão produzidos, inicialmente, folhetos dos produtos considerados foco para os três segmentos.

8 AVALIAÇÃO DO MODELO DE SEGMENTAÇÃO

O modelo de segmentação é uma realidade na Caixa Econômica Federal. Trata-se de um modelo recente, com menos de dois anos de existência, mas que pode ser avaliado, segundo as opiniões de alguns membros da equipe da Agência Coqueiros, que devido há anos de contribuição à Caixa Econômica Federal, conhecem como ninguém o antes, o durante e o depois da implantação do modelo de segmentação.

Segundo essas fontes, as características principais eram as seguintes:

- a) foco essencialmente no produto – a departamentalização por produto era uma característica marcante nas agências. Cada setor era encarregado pela venda de um produto específico;
- b) existência de especialistas – devido à própria departamentalização;
- c) o atendimento era feito conforme a demanda do cliente. Caso tivesse interesse por mais de um produto, teria que se locomover para outros setores da agência em busca deste;
- d) falta de ferramentas de apoio para o melhor acompanhamento do cliente, pois se desconheciam os produtos que o cliente possuía, gerando muitas vezes a oferta desses produtos em duplicidade;
- e) “oferta” de clientes era muito maior – vendia-se bastante devido à enorme quantidade de clientes que existiam;
- f) inexistência de “feeling” entre cliente e funcionário – em virtude até da própria quantidade de clientes que existiam;

Após a implantação, algumas características se tornaram mais presentes:

- a) foco essencialmente no cliente – de forma a atendê-lo integralmente no seu próprio segmento;
- b) maior facilidade de acompanhamento por parte dos gerentes dos seus clientes – puderam conhecê-los melhor e assim, realizarem melhores negócios;
- c) surgimento dos generalistas – toda a equipe de cada segmento passou a conhecer todos os produtos do seu segmento;

- d) o cliente encontrou no seu segmento todos os serviços e produtos que necessitava sem precisar se locomover para outro ponto da agência;
- e) surgimento das ferramentas de apoio – ainda que não sejam totalmente eficientes, tornaram-se imprescindíveis no atendimento ao cliente, já que disponibilizam no momento do atendimento uma ficha completa deste, inclusive com os produtos adquiridos;
- f) essas ferramentas promovem também um melhor acompanhamento na evolução da vendas dos produtos e conseqüentemente, alcance das metas estabelecidas;
- g) Cada contato passou a ser visto como uma oportunidade de negócio.

Apesar da segmentação ter sido criada com o objetivo de atender melhor o cliente e conseqüentemente fidelizá-lo através de um melhor atendimento, dois pontos destacados pelo entrevistados merecem destaque, pois a princípio parecem caminhar contra o modelo:

- a) o incentivo ao uso dos canais alternativos pode gerar uma “contra-mão” para as vendas, a partir do momento em que se torna mais difícil trazer o cliente de volta a agência para a realização dos negócios;
- b) a redução dos caixas executivos como forma de incentivo também ao uso dos canais alternativos foi mais observado pelos clientes que o próprio modelo de segmentação, causando muita insatisfação entre os clientes. A cultura já seria um fator que atuou como fator negativo no modelo de segmentação.

Um outro fator observado diz respeito à conquista de novos clientes. É sabido que a clientela de Caixa Econômica Federal é composta por uma classe com um padrão considerável de idade. O novo modelo não está se preocupando, num primeiro momento, em entrar na disputa pelos clientes mais jovens, como os outros bancos concorrentes, em especial, Banco do Brasil e ABN Amro Bank (Banco Real) estão fazendo. Isso poderá mais futuramente prejudicar consideravelmente os objetivos traçados pela Caixa atualmente.

Apesar de alguns contratemplos, constata-se que além de ser uma vantagem competitiva, a segmentação está trazendo no momento um incremento na fidelização dos clientes da Agência Coqueiros e que podemos observar no quadro abaixo:

Segmento	Básico	Integral	Personal	Empresarial	
				RI50*RI90**	
prod/cliente	1,11	2,05	2,25	3,52	2,34

Fonte Interna: Sigat – Sistema de Gerenciamento de Atendimento da CEF (04/2002)

* - sócios de Micro Empresas

** - sócios de Médias e Grandes Empresas

A fidelização só não é maior porque muitos clientes utilizam a Caixa Econômica Federal como banco de segundo relacionamento, ou seja, fazem as movimentações financeiras em outros bancos e mantêm somente investimentos, principalmente em caderneta de poupança, na Caixa. Esse fato ocorre principalmente pelo fato da Caixa Econômica Federal ser considerada como um banco altamente confiável e seguro.

9 METODOLOGIA

A metodologia se constitui numa das partes mais importantes para a execução de um bom projeto de pesquisa. Segundo Vergara (1998, p. 44), “o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua conceituação e justificativa à luz da investigação específica”. Para facilitar o estudo, utilizamos o modelo de metodologia indicado por Vergara (1998).

9.1 Caracterização do estudo

O estudo proposto teve caráter exploratório e descritivo sobre um caso na Caixa Econômica Federal.

9.2 Procedimento usado na elaboração do trabalho

O tipo de pesquisa denominado explicativo foi amplamente utilizado, com o fim de se esclarecer alguns fatores que contribuíram, de alguma forma, para a adoção do novo modelo de segmentação pela CEF.

Com relação aos meios de investigação, a pesquisa de campo foi muito utilizada em função do próprio pesquisador trabalhar no local objeto da pesquisa. Dentre outros métodos de pesquisa destacados por Vergara (1998) e que foram utilizados na obtenção de dados para a execução da pesquisa estão:

- a) investigação documental – realizada em documentos conservados no interior da Agência Coqueiros;
- b) pesquisa bibliográfica – através da utilização de materiais em livros e periódicos, revistas, jornais e redes eletrônicas, com o objetivo de se dar um maior embasamento teórico ao trabalho;

- c) pesquisa de campo – através de entrevistas informais e intencionais com os ocupantes dos cargos indicados na estrutura da agência Coqueiros.

9.3 Limitações do estudo

Em função da Caixa Econômica Federal ser uma instituição de âmbito nacional, tornou-se praticamente impossível realizar uma avaliação do modelo de segmentação de elevadas proporções como o do objeto de estudo em tão curto período de tempo. Assim, preferiu-se tomar o caso específico de uma única agência em que as informações fossem bem acessíveis para a realização de um bom trabalho. A Agência Coqueiros foi escolhida em função de dois fatores primordiais:

- a) compõe-se de pessoas que já trabalham nas dependências da Caixa Econômica Federal há muitos anos (inclusive trabalharam em outras agências do Estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e também de pessoas que recentemente fizeram parte do quadro de pessoal da instituição. Isso contribui para uma diversidade maior de opiniões nas entrevistas informais;
- b) facilidade na coleta de informações por parte do pesquisador, que também faz parte do quadro funcional da Agência em questão.

Com essa escolha, procurou-se minimizar ao máximo os eventuais problemas decorrentes de uma amostra tão pequena como a do objeto de estudo.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos no trabalho, a busca em atender as necessidades dos clientes e satisfazê-los de forma plena é hoje o ponto primordial da Caixa Econômica Federal. Através da segmentação a Caixa Econômica Federal segue com o objetivo de direcionar ações para o atendimento das expectativas dos clientes. Trata-se de um modelo recente e que como qualquer outro, necessitará de alterações. Isso já está previsto para o próximo semestre de 2002.

Pode-se constatar também que realmente o foco de atuação passou a ser o cliente e não mais o produto. Uma tendência mundial que vai tomando força e sendo cada vez mais vista com bons olhos.

Ainda que os sistemas de apoio não satisfaçam de forma plena às necessidades dos funcionários para a execução de um melhor atendimento e se encontram um pouco atrasados em relação a alguns concorrentes, a Caixa está se desenvolvendo de forma muito rápida nesse aspecto. O seu site, além de estar em primeiro lugar em número de visitantes, fornece praticamente todos os serviços que um cliente possa desejar em termos de atendimento on line.

Apesar das mudanças observadas, a Caixa Econômica Federal, ainda que tenha adotado uma postura de um verdadeiro banco comercial (em função da própria exigência do mercado) continua a se preocupar com o lado social, um dos princípios que justificaram a sua criação.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa.** São Paulo: Pioneira, 1993.

BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle.** São Paulo: Atlas, 1980

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

FLETCHER, Tony. **Marketing para o sucesso.** 1 ed. São Paulo: Clio, 1995.

GOLDZIMER, Linda Siheerman. **Primeiro eu, um recado ao seu cliente.** São Paulo: Maltese, 1991.

GROSS, Bertram M. **As empresas e sua administração.** Rio de Janeiro: Vozes, 1973. 698 p.

Kotler, Philip. **Princípios de marketing.** 5 ed. São Paulo: Prentice do Brasil, 1995.

Kotler, Philip. **Princípios de marketing.** 7 ed. São Paulo: Prentice do Brasil, 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 271 p.

LEVITT, Theodore. **Métodos de linha de produção aplicado ao fornecimento de serviço.** São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MANUAL NORMATIVO. **Modelo de segmentação de clientes da Caixa**. v. 3. 2000.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron, 1993.

RICHERS, Raimar. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron, 1991. 186 p.

WESTWOOD, John. **Como preparar um plano de marketing**. São Paulo: Clio, 1997.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REVISTA HSM MANAGEMENT, **A evolução do marketing, maio-abril, 1998**.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller. 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXOS

NOVA FORMA DE ATUAÇÃO DAS AGÊNCIAS

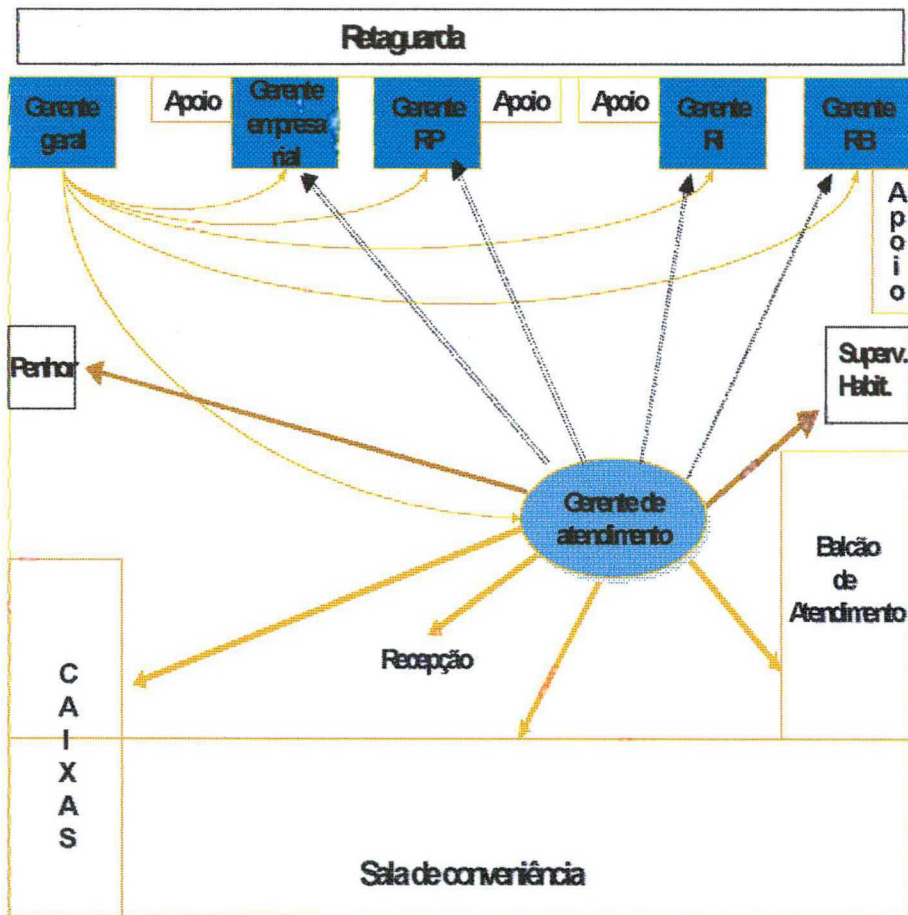


Figura I