



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão**  
**MBA Marketing**



**O PLANO ESTRATÉGICO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Fabiola Ribeiro Prado**

**São Paulo**  
**2013**

**FABIOLA RIBEIRO PRADO**

**O PLANO ESTRATÉGICO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em marketing, orientada pelo professor Luiz Claudio Zenone.

**São Paulo**

**2013**

AVALIAÇÃO:.....

LUIZ CLAUDIO ZENONE:.....

“O futuro é fundamentalmente incerto. Para alguns, a incerteza é uma justificativa para não pensar no futuro; para outros, ela é fonte de oportunidades”. Dr. Fenando Leme Franco

Dedico este trabalho à minha mãe, que sempre acreditou em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por estar presente todos os segundos da minha vida, me dando força e coragem para vencer, é tudo para mim.

À minha mãe que sempre lutou comigo, me apoiou em todas as escolhas, secou minhas lágrimas, ergueu minha cabeça quando eu mais precisei e me ajudou ir até o fim.

Ao professor Zenone que esteve presente nessa importante etapa da minha vida do começo ao fim, não mediu esforços para transmitir conhecimentos com imensa generosidade.

À minha amiga Natália, me ajudou com suas palavras e sempre esteve comigo, tanto nos momentos alegres como de dificuldade, me ouviu quando precisei e falou quando era necessário.

## SUMÁRIO

Lista de quadros e figuras.....	8
Capítulo 1: Marketing estratégico de posicionamento de marca.....	13
1.1 Os ciclos de vida dos produtos.....	16
1.2 Segmentação.....	19
1.3 Fidelização.....	22
Capítulo 2: Estratégias.....	25
2.1 Análise <i>Swot</i> .....	27
2.2 Produtos Substitutos.....	29
2.3 Declaração de Missão.....	31
2.4 Posicionamento.....	32
Capítulo 3: <i>Branding</i> .....	35
3.1 Estratégias de marca.....	37
3.2 Ferramentas da marca.....	39
3.2.1 Produtos.....	40
3.2.2 Serviços.....	40
3.2.3 Preço.....	41
3.2.4 Praça.....	42
3.2.5 Promoção.....	43
Capítulo 4: Marketing bancário.....	44
Capítulo 5 Metodologia.....	49
5.1 Natureza da pesquisa.....	49
5.2 Tipos de pesquisa.....	52
Capítulo 6: Estudo de caso: Caixa Econômica Federal.....	58
6.1 Histórico da empresa.....	58
6.2 Missão e valores.....	59
6.3 Objetivo da Caixa Econômica Federal até 2022.....	60
6.4 Análise do composto de marketing.....	60
6.4.1 Produto.....	60
6.4.2 Preço.....	61
6.4.3 Praça.....	62
6.4.4 Promoção.....	64
6.4.5 Mercado-alvo.....	65
6.4.6 Concorrentes.....	66
6.4.7 Tendências de mercado.....	71
6.4.8 Análise <i>Swot</i> .....	72
Capítulo 7: Estratégias da Caixa Econômica Federal.....	75

7.1 Apresentação das estratégias.....	76
7.1.1 Reposicionamento.....	77
7.1.2 Estratégia de relacionamento e fidelização.....	78
7.2 Objetivos e metas de marketing.....	79
7.3 Acompanhamento das estratégias.....	82
7.4 Resultado inicial das estratégias.....	83
Conclusão.....	85
Referências bibliográficas.....	88
ANEXO A.....	92
ANEXO B.....	94
ANEXO C.....	96
ANEXO D.....	98
ANEXO E.....	99
ANEXO F.....	100
ANEXO G.....	101
ANEXO H.....	102
ANEXO I.....	103
ANEXO J.....	104
ANEXO K.....	106

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclos de vida de vendas e lucro.....	17
Figura 2: Matriz BCG.....	18
Figura 3: As cinco forças competitivas.....	26
Figura 4: Metas da análise da concorrência.....	30
Figura 5: Componentes da missão, apud Hooley, Piercy e Saunders.....	31
Figura 6: Fases de segmentação e posicionamento.....	33
Figura 7: Os 4 Ps do mix de marketing.....	39
Figura 8: Marketing de serviços.....	41
Figura 9: Fatores determinantes das expectativas dos clientes quanto aos serviços bancários.....	47
Figura 10: Características da pesquisa qualitativa.....	51
Figura 11: Tipologia da pesquisa.....	52
Figura 12: Seis pontos de evidências: pontos fortes e pontos fracos.....	56
Figura 13: Convergência e não-convergência de várias fontes de evidências.....	57
Figura 14: Mapa estratégico.....	75
Figura 15: Folder Copa do Mundo.....	76
Figura 16: Posicionamento Estratégico.....	77
Figura 17: Descrição dos objetivos.....	82
Figura 18: Destaques do desempenho.....	84
Figura 19: Caixa versus concorrência.....	84

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo abordar como a Caixa Econômica Federal está trabalhando para atingir seu maior objetivo estratégico que é o de estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022.

Além de ser uma importante agente do governo na efetividade das políticas públicas, a Caixa também pretende ser uma instituição financeira com pacotes de produtos e serviços competitivos no mercado e que satisfaçam às expectativas de seus clientes.

Entender o mecanismo e como as ferramentas de marketing serão aplicadas para a conquista desse objetivo é fundamental, pois é preciso saber como acontece a interação de cada área, o que foi proposto de mudança e fazer um paralelo à teoria estudada.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas em diversas fontes como livros, internet, apostilas de apoio, documentos e normas internas da empresa que serviram como referencial para o estudo de caso.

Os resultados apresentados mostraram como a Caixa evoluiu para o alcance de seus objetivos, o que ela espera com cada estratégia e o que ainda precisa melhorar.

Palavras chaves: estratégia, posicionamento, marketing bancário.

## **ABSTRACT**

This job has the main objective to demonstrate how Caixa Economica Federal is working to achieve its greatest strategic goal, which is to be among the three largest Brazilian banks by 2022.

Besides being an important agent of the government in the effectiveness of public policies, the CEF also intends to be a financial institution which offers a competitive products and services packages in the market and look forward meeting the expectations of their customers.

Understanding the mechanism and as the marketing tools will be applied to achieve this goal is essential, besides this, it is necessary to know how the interaction happens in each area, what changes were proposed and compare to the theory studied.

Literature searches were conducted in different sources like books, internet, handouts support, documents and internal regulations of the company that served as a reference for this study.

The results showed how CEF has evolved to achieve their goals, what CEF hopes in each strategy and what still needs to be improved.

Keywords: strategy, positioning, marketing banking

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da nova classe média, a inserção de novos consumidores no mercado bancário, a constante busca por dinheiro e em contrapartida a oferta desenfreada de crédito por bancos vêm aumentando a concorrência dentro destas instituições.

O Brasil atualmente é um país que tem aumentado sua representatividade no comércio mundial, está se tornando uma das maiores economias internacionais, porém a desigualdade social é muito grande, o governo cria políticas públicas para amenizar essa situação e a Caixa é uma parceira na implementação desses projetos.

Uma das atribuições da Caixa econômica Federal é ser uma agente de políticas públicas do governo brasileiro através dos programas sociais: PIS, FGTS, Bolsa família, FIES e etc., no entanto além de ser um banco da população brasileira a CEF pretende ser uma grande instituição financeira também em questão de rentabilidade, pois não é possível crescer financeiramente sem que haja aumento de lucros.

Em 2012 a CEF foi o 5º maior banco em lucro líquido e o 4º maior em número de correntistas e tem o objetivo de estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, para que isso aconteça é necessária a interação de vários setores da empresa, várias ferramentas todas com a mesma finalidade, será importante entender como funciona o marketing para atingir um mesmo objetivo, ou seja, como será feito o desenvolvimento da estratégia, a ampliação de negócios aliados ao mercado e etc.. A problemática encontrada neste trabalho é qual o plano estratégico da Caixa Econômica Federal?

O objetivo central deste trabalho é exatamente esse: estudar a função do marketing na estratégia de crescimento da CEF projetada para ser um dos três maiores bancos até 2022, entender quais são as ferramentas utilizadas e como são aplicadas, ao passo que os objetivos específicos são analisar como a CEF atende às necessidades do mercado, como ela usa a inteligência competitiva e compreende os segmentos de clientes, identificar se a CEF fideliza seus clientes frente a um mercado competitivo e como faz isso, além de conquistar novos clientes, fazer um levantamento do comportamento da nova classe média em relação ao mercado financeiro, entender se estão preparadas para um relacionamento comercial e usam o crédito de forma consciente.

Durante a elaboração do trabalho será possível analisar se é verdadeira a hipótese de que a Caixa está reposicionando sua marca para alcançar o crescimento, não é somente um aumento de negócios e sim uma mudança de imagem um reposicionamento.

O trabalho em questão é importante para estudantes, profissionais e demais interessados no assunto, pois tem informações importantes sobre o segmento bancário no setor público.

Muitas ferramentas de estratégia de marketing serão apresentadas no decorrer do trabalho, e será analisado como a Caixa usa, além de ser apresentado o resultado inicial dessas ações.

## 1. Marketing estratégico de posicionamento de marca

Segundo Kotler e Keller,

Toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP – segmentação, mercado-alvo e posicionamento. A empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma superior e, então, posiciona seus produtos e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie. (Kotler e Keller, 2006, pág. 304).

Os autores acima dão a idéia que ao desenvolver o produto, toda e qualquer empresa, independente do seu segmento de mercado, precisa de um direcionamento para que não que não seja desviado seu foco de venda. Primeiramente é necessário avaliar a necessidade de seu público-alvo. Em seguida, é indispensável desenvolver estratégias para agregação de valor, inovação, busca de diferenciais competitivos.

Não é possível que uma empresa tenha excelência em tudo, mas para criar valores de posicionamento a empresa terá que verificar seus pontos fortes e fracos, e trabalhar para que consiga administrar ambos, o mercado que a empresa atua é um fator importante para definir a estrutura de referência competitiva, devem ser observadas as prioridades e critérios dos consumidores, então, desenvolver uma estratégia voltada para o que se deseja atingir.

Quando é abordado acerca da estratégia de posicionamento de marca, imediatamente há uma ideia de estratégia de diferenciação, de acordo com Kotler e Keller:

Uma identidade eficaz precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; comunicar essa personalidade de forma diferenciada, transmitir poder emocional além da imagem mental (Kotler e Keller, 2006, pág. 315).

Uma empresa que busca resultados precisa se diferenciar das demais através de originalidade, não basta que ela apenas crie o produto, mas também que ela o caracterize como seu, as pessoas não querem determinado produto pelo fato de ele exercer tal função, elas querem mais do que isso, um produto que as atinja emocionalmente, caso a empresa não consiga fazer isso ela poderá perder mercado para a concorrência, pois ela não conseguiu estabelecer um vínculo com o consumidor.

Segundo Kotler e Keller (p 304, 2006) Os três elementos (segmentação, mercado-alvo e posicionamento) são fundamentais para a estratégia de uma empresa, desde que bem elaborados, a empresa não pode somente criar produtos e depois saber para quem vendê-lo, ela precisa entender o que o mercado realmente precisa, quais são suas necessidades e a melhor forma de atendê-las, caso contrário os consumidores poderão

encontrar na concorrência o que estão buscando.

As pessoas, a partir da disseminação de ferramentas de comunicação, como a internet, têm muita informação, tem acesso aos mais variados canais de comunicação e entender o que elas precisam, não é somente identificar o produto que querem, mas sim sua real necessidade, ou seja, uma empresa que trabalha com eventos precisa identificar que o cliente não busca apenas uma festa com comidas e bebidas, mas sim a sociabilidade, entretenimento, diversão, prazer.

Kotler e Keller, dizem que:

Se o trabalho de posicionamento de uma empresa for brilhante, será fácil traçar o restante do planejamento e da diferenciação de marketing com base na estratégia de posicionamento. Assim definimos posicionamento: posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível (p 305, 2006)

Fazendo isso a empresa cria para o cliente uma razão pela qual ele deve consumir seu produto, o posicionamento dá um sentido para o consumidor, dá uma razão para ele comprar, para ele escolher determinada marca.

Quando o cliente já está identificado com a empresa, quando já está traçado na mente do consumidor os benefícios que a marca pode oferecer é mais fácil seguir com os passos seguintes da estratégia (planejamento e diferenciação), algumas marcas se posicionam por ofertarem preços menores aos consumidores, outras por dar status, outras pela rapidez no serviço e assim por diante. O que deve ser levado em conta é qual a real necessidade do consumidor, criar serviços voltados para o atendimento dessas necessidades e diferenciar-se em elementos que chamem atenção do consumidor.

Quando é tratado sobre a diferenciação consequentemente é preciso pensar em concorrência, pois é necessário analisar como a concorrência trabalha e o que pode ser colocado como diferencial, em qualquer atividade é imprescindível conhecer o que as outras empresas estão desenvolvendo e ofertando aos clientes, algumas empresas apoiam-se em pontos negativos das concorrentes para diferenciação, ou seja, uma determinada empresa oferece o serviço de lavanderia, mas constantemente o cliente vai buscar as roupas no horário determinado e não estão prontas, a concorrência pode apoiar-se nisso e agregar o serviço de *delivery* no horário estipulado pelo cliente e sem atrasos.

Farah, (2010) afirma que <sup>1</sup> também é preciso avaliar quais são os concorrentes, não podemos dizer que para as lavanderias as concorrentes são apenas outras lavanderias, outros serviços e produtos também concorrem indiretamente com esse tipo de serviço, são os substitutos.

Poucas empresas conseguem manter a excelência em tudo que fazem, elas precisam focar em determinadas ações para obterem diferenciação em alguns quesitos, uma empresa que visa a praticidade e rapidez não consegue ter eficiência quando o assunto é atendimento personalizado. Quando o assunto é diferenciar em algum ponto para conquistar o posicionamento, não quer dizer que deve ser deixado de lado os demais pontos, é preciso levar em questão sim e atingir pelo menos um nível de satisfação adequado para não prejudicar toda a empresa.

O grande ganho da empresa é quando ela estuda, analisa os pontos fortes e fracos de sua concorrência verifica o que é possível ser desenvolvido com mais eficiência, o que ela faz de melhor e investir nisso, pois a partir daí ela poderá se destacar e consequentemente se diferenciar, além de saber até onde pode chegar para atingir a concorrência.

Após observar qual mercado a empresa vai atender, quem são os concorrentes diretos e indiretos, analisar os pontos fortes e fracos, oportunidades.

Kotler e Keller definem como pontos de diferença:

São qualidades ou benefícios que os consumidores associam fortemente com uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser comparáveis com os de uma marca da concorrência. Associações fortes, favoráveis e exclusivas com a marca que formam pontos de diferença podem se basear em praticamente qualquer tipo de qualidade ou benefício. (p. 307, 2006).

Pontos de diferença partem do consumidor, se ele não enxergar que o produto tem todo esforço será em vão, a comunicação precisa ser voltada para além de passar outras informações enfatizar o diferencial do produto ou serviço.

Já os pontos de Paridade são definidos por Kotler e Keller como:

Associações não necessariamente exclusivas à marca; de fato, elas podem ser compartilhadas com outras marcas. Esse tipo de associação assume duas formas básicas: paridade de categoria e de concorrência.

Os pontos de paridade de categoria são associações vistas pelos consumidores como essenciais para que um produto seja digno e confiável o bastante para pertencer a determinada categoria de

---

<sup>1</sup> Farah, Mário. Composto de Marketing. São Paulo. MBA em marketing PUC/SP, 2010, aula.

produto ou serviço. Em outras palavras, representam as condições necessárias – mas nem sempre suficientes – para a escolha da marca. (p. 307, 2006)

Os pontos de paridade variam, pois são muitas as inovações tecnológicas que podem tornar obsoletos alguns pontos de semelhança nos produtos. Conforme dito anteriormente sobre diferenciação, nem todas as empresas conseguem atingir a excelência em tudo que fazem, sendo assim investem em seus pontos fortes e trabalham de forma satisfatória nos demais pontos, é uma boa estratégia, mas pode dar margem à concorrência que a partir do momento que ela pega esses pontos de diferenciação e transforma em pontos de paridade, além de liderar em outros quesitos, ou seja a concorrência começa a fazer o que a empresa já faz muito bem, porém de uma forma melhor.

As pessoas precisam enxergar que um produto ou serviço atingiu a excelência proposta, ou seja, o cliente quer algo que satisfaça sua necessidade de forma plena, não adianta um produto que tenha diferenciais, mas que não consiga atender os objetivos dos clientes, como os produtos da concorrência.

O mais complicado do posicionamento não é apenas o ponto de diferenciação, mas sim o ponto de paridade, não adianta um cliente comprar um celular que tira fotos em alta definição, toca músicas, acessa a internet, envia SMS, mas na hora de fazer ligações apresenta ruídos ou outro problema de qualidade.

### **1.1 Os ciclos de vida dos produtos**

De acordo com Kotler e Keller, os produtos têm diferentes ciclos de vida que variam em 4 períodos:

**Introdução:** período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros neste estágio devido às pesadas despesas com a introdução do produto.

**Crescimento:** período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.

**Maturidade:** período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência.

**Declínio:** período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem. (p 316, 2006)

Para cada etapa da vida de um produto existem estratégias diferentes, os canais de distribuição, as promoções e preços são diferenciados, por conta disso é ideal que a empresa tenha um mix de produtos, para atender suas próprias necessidades (vendas e lucros) e as do cliente.

Uma empresa que tem em estoque a maior parte de produtos na fase da introdução tem um comprometimento de lucros, já que esta é uma das que menos apresenta este resultado.

Algumas empresas apresentam produtos que já estão na fase da maturidade há bastante tempo, mas isso não é motivo para deixar de inovarem e também criar novos produtos, há marcas clássicas nesse sentido.

A maturidade na maioria dos casos é sinônimo de confiabilidade e respeito, a empresa que tem um produto nessa fase ganha um ponto positivo, pois já é conhecida no mercado é mais fácil a aceitação, mas também precisa honrar a expectativa do consumidor, pois caso contrário ela terá um comprometimento de sua imagem.

Kotler e Keller retratam o ciclo de vida de vendas e lucros da seguinte forma:



Figura 1: Ciclos de vida de vendas e lucro

Acerca de mudanças no setor Porter afirma:

A evolução do setor é importante, do ponto de vista estratégico, pois acarreta mudanças nas forças já identificadas da competição. Segundo o conhecido padrão do ciclo de vida dos produtos, por exemplo, as taxas de crescimento se alteram e a diferenciação dos produtos entra em declínio à medida que o negócio se torna mais maduro e as empresas tendem a adotar a integração vertical. (ano 1986, p. 43).

Por esse motivo é importante avaliar constantemente os produtos e serviços, pois apresentam ciclos de vida diferentes, ou seja um produto novo no mercado está em um ciclo totalmente diferente de um que já está no mercado há bastante tempo e conquistou a confiança dos consumidores, muda praticamente tudo em produtos com ciclos diferentes, ou seja, a comunicação, as estratégias de marketing, etc., é preciso que a empresa esteja atenta, pois muitas vezes ela tem em estoque uma grande quantidade de produtos em determinado ciclo que apresenta baixa rentabilidade, ou talvez ela pode estar fazendo uma comunicação diferente da correta para aquela fase do produto.

Ainda sobre o ciclo de vida dos produtos Hooley, Piercy e Saunders tratam através da matriz BCG e explicam:

Durante a década de 60, muitas empresas procuravam métodos para equilibrar seus portfólios de atividade. Algumas contrataram a recém-criada empresa de consultoria Boston Consulting Group (BCG), que, por meio de seu trabalho com a Mead Paper Corporation, desenvolveria um método para classificar suas aquisições em quatro categorias. Por volta de 1970, esse método evoluíra para o que eles chamavam então Growth-Share Matrix (Matriz de divisão de crescimento), ou “Boston Box” (2001, p. 50).

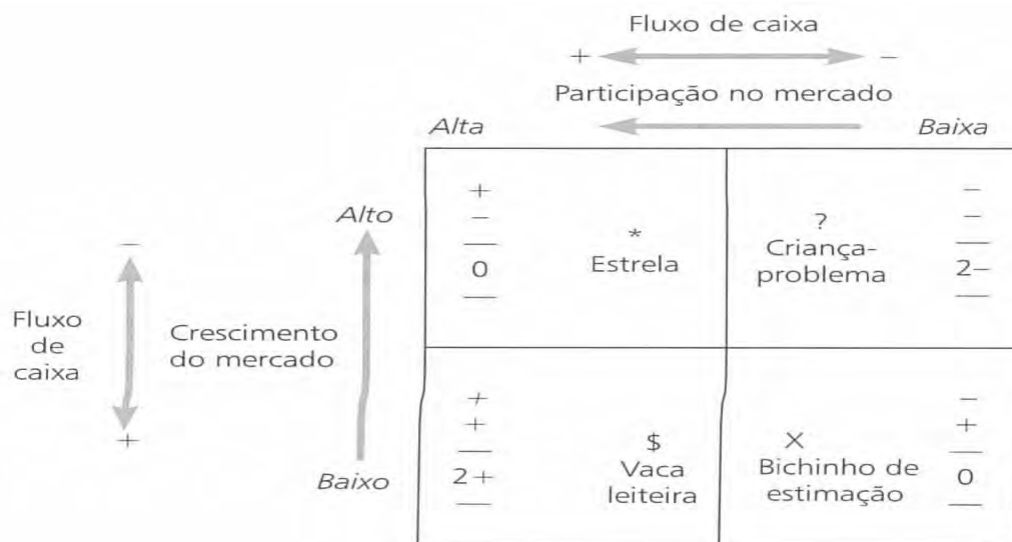


Figura 2: Matriz BCG

A matriz BCG está baseada no conceito de vida do produto, um produto estrela, por exemplo, mantém um equilíbrio de fluxo de caixa e se conseguir sustentar pode tornar-se uma vaca leiteira que embora tenha crescimento baixo tem uma participação de mercado alta, são produtos que tem uma importância na vida do consumidor, pois já demonstraram confiabilidade.

O grande problema é quando a empresa tem na maioria do seu portfólio produtos do tipo bichinho de estimação, nesse caso a empresa está praticamente cometendo um suicídio, pois ela está munida de produtos de baixo crescimento, baixa participação de mercado e consequentemente baixo fluxo de caixa.

Já a criança problemática ela é basicamente uma faca de dois gumes, pois se forem usadas estratégias adequadas ela pode virar um produto estrela ou se não pode virar um produto bichinho de estimação.

Hooley, Piercy e Saunders discutem que:

A matriz BCG, juntamente com a análise de excelência de Peters e Waterman e as análises mais recentes feitas por Porter sobre a estratégia competitiva, é uma das poucas ideias sutis e atraentes o suficiente para se tornar bem conhecida nos círculos empresariais. O sucesso puro e simples dessas ideias tornou-se polêmicas. Sua simplicidade, um fator tão importante para sua popularidade, fez delas alvo vulneráveis a acusações de falta de sofisticação. Entretanto, quando se usando qualquer ferramenta,

é essencial que se tenha consciência de suas limitações, pontos fortes e pontos fracos. (2001, p. 55)

Realmente, assim como qualquer outra estratégia a matriz BCG tem limitações, o que deve ser levado em consideração é o conjunto delas, nenhuma ferramenta consegue ser integralmente segura se ela não estiver ligada à outras, inclusive o marketing é isso, ferramentas com a finalidade de atender às empresas para satisfazer as necessidades dos clientes.

## 1.2 Segmentação

Segundo Zenone:

A segmentação é uma das principais e mais conhecidas estratégias de marketing. É uma das bases do posicionamento, quando a empresa decide em quantos e para quais mercados irá trabalhar, ou seja que grupos de consumidores atenderá. (2010, p. 222)

Como uma empresa que cria um produto ou algum serviço não consegue satisfazer as necessidades de todos consumidores, para que as empresas consigam aperfeiçoar suas atividades é preciso que elas dividam o mercado em fatias, de acordo com critérios previamente estabelecidos e, assim, trabalhem focadas, um motivo que leva essa segmentação de mercado é o perfil dos clientes, há variedades em relação a hábitos, região, faixa etária, etc., sendo assim, não é possível uma mesma empresa ou produto atender a enorme variedade de desejos.

Ainda de acordo com Czinkota, Michael R et al

Cada uma das divisões do mercado, ou segmentos do mercado, que uma empresa seleciona para atingir com seus esforços de marketing é um mercado-alvo seu. Esse processo de combinação de um composto de marketing especializado com as necessidades de um segmento específico é crítico para o sucesso de marketing de um produto e é chamado de marketing direcionado. (2002, p. 196)

A segmentação é uma das principais estratégias, é um dos elementos básicos para posicionamento da marca, por isso deve ser bem estudado para que a empresa saiba como trabalhar, ou seja, tenha as ferramentas e conhecimentos necessários com a finalidade de criar soluções e não problemas. A partir do momento que as empresas estão concentradas em determinados segmentos elas se tornam especialistas e podem satisfazer de forma eficaz a demanda do mercado.

As empresas dividem o mercado com critérios estabelecidos e trabalham baseadas na necessidade deste segmento, comunicam de acordo com o perfil desses clientes, e desenvolvem produtos e serviços voltados à eles.

As variáveis utilizadas por Keller e Kotler (2006) para segmentação de mercado são: Geográfica, Demográfica, Psicográfica, Comportamental.

O fato é que a empresa jamais deve criar um produto e depois ver para quem vai vender e sim o contrário, a empresa mira em quem vai comprar, desenvolve estratégias direcionadas, seleciona seu mercado-alvo.

Keller e Kotler dizem ainda que:

Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. Ela deve considerar se o segmento potencial atende aos cinco critérios de utilidade; se ele possui características que o tornam atrativo como o tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo risco; e se investir nele condiz com seus objetivos e recursos. Alguns segmentos atraentes podem ser rejeitados se não estiverem de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa, ou se ela não tiver uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior. (2006, p. 258).

Partindo de uma ideia similar Czinkota, Michael R et AL reforça que:

Uma vez que os segmentos tenham sido identificados e claramente distinguidos, deve ser determinada a lucratividade de esforços customizados de marketing dirigidos a esses segmentos. Primeiro, isso envolve prever a demanda para o produto em cada mercado-alvo segmentado. [...] Uma grande fatia de um mercado pequeno, de crescimento rápido, pode significar mais lucros a longo prazo do que uma pequena fatia em um mercado grande, saturado e estagnado (2002, p. 208).

Os autores acima dizem a respeito dos benefícios que o segmento escolhido pode trazer a empresa, como pode ser trabalhado, até que ponto a empresa consegue atender a demanda, qual o tamanho desse mercado e quanto será despendido versus o retorno.

Muitas vezes a empresa se interessa por um segmento por ele ser rentável no momento, mas é preciso analisar outros fatores, principalmente se está aliado ao objetivo da empresa, uma determinada corporação que tem uma identidade X, não pode simplesmente tentar atender à um segmento Y, ela poderá se comprometer.

Há tendências do mercado, uma empresa que sabe em que lugar quer chegar não pode perder a orientação e achar que todo segmento de mercado foi feito para ela, por mais atrativo que ele seja. É muito delicado para a empresa a questão de como ela vai atender ao mercado, pois se ela inúmeros produtos é muito difícil a questão da administração e se não tem produtos em variedades suficiente pode atender apenas uma parte do mercado e acabar perdendo espaço para a concorrência.

É preciso dosar a segmentação de acordo com o objetivo da empresa, não é uma

questão simples e sim uma estratégia que precisa ser analisada por vários ângulos para ver para quem oferecer, como atender, sempre pensando no objetivo da empresa.

Hooley, Piercy e Saunders afirmam ainda:

Duas características importantes dos mercados modernos são a extensão na qual eles são capazes de serem segmentados (por causa das diferenças crescentes entre clientes e suas exigências para serem tratados como indivíduos) e a existência de tecnologias de comunicação, distribuição e produção vastamente superiores, as quais permitem a busca de estratégias segmentadas. Em alguns casos, isso leva a uma microsegmentação ou “marketing one-to-one”, no qual cada cliente é tratado como um segmento diferente. (2001, p. 181).

O mercado é muito grande isso permite que ele possa ser segmentado em diversas partes, além da segmentação principal, podem ocorrer outras divisões dentro de um mesmo grupo, pois além das características genéricas as pessoas têm peculiaridades que não permitem que sejam atendidas pelo mesmo produto ou serviço.

Quanto mais a empresa segmenta mais ela tem informações do indivíduo mas é preciso estar atento, pois uma segmentação em excesso pode levar à uma fatia muito pequena do mercado que dependendo do negócio não é viável.

Hooley, Piercy e Saunders dizem a respeito das bases para segmentação do mercado o seguinte:

As questões mais importantes nos estudos de segmentação giram em torno das bases nas quais a segmentação deve ser conduzida e o número de segmentos relevantes para um mercado específico. A seleção das bases para a segmentação é crucial para obter uma imagem clara da natureza no mercado. A seleção criativa de bases de segmentação diferentes pode frequentemente ajudar a obter novos enfoques de velhas estruturas de mercado que, por sua vez, podem proporcionar novas oportunidades – isto não é meramente uma peça mecânica de síntese estatística. (2001, p. 183).

Há a segmentação básica do mercado: sexo, faixa etária, localização, etc., mas há também a segmentação por interesses ou causas, esses são exemplos de bases que podem ser usadas para dividir um mercado.

Quando a empresa consegue identificar essas bases, mais fácil será para ela atuar no mercado-alvo, pois ela terá um retrato bem delineado de onde agir, quanto mais bases a empresa criar para segmentar maior quantidade de dados ela terá sobre o mercado em que está inserida, e também a partir daí enxergar novas oportunidades.

### 1.3 Fidelização

A força da marca é um dos fatores que desenvolve a fidelidade dos clientes, e para que a marca seja forte a empresa precisa de um posicionamento e segmentação bem desenvolvidos, além de definir metas e objetivos, pois os resultados na maioria dos casos não são imediatos. Deve haver também organização financeira para administração dos recursos até que começar haver uma margem de lucro considerável.

Um cliente que está vinculado à empresa apenas por elementos que de fato não sejam significativos não pode ser considerado fiel, visto que, a partir do momento que a concorrência criar algo que agregue valor a marca, este cliente irá mudar.

Há diferentes tipos de fidelização, em alguns casos o cliente está associado à marca pelo atendimento, em outros pelos serviços adicionais que a empresa oferece, mas o que realmente pesa é o valor agregado ao produto/serviço. O alcance da fidelização não é fácil, o mercado possui uma gama enorme de ofertas, e conquistar a lealdade do consumidor é uma tarefa árdua que deve ser executada constantemente.

Segundo Silva:

As empresas têm despendido significativo esforço para satisfazer seus clientes, oferecendo maior valor a seus clientes com o objetivo de retê-los. Desta forma é grande o interesse da empresa em relação ao conceito fidelização, pois um cliente fiel é mais lucrativo para a empresa do que os clientes novos, em sua maioria o cliente fiel está mais disposto a pagar mais pelos produtos e serviços de uma empresa que ele conhece e confia. Ele fala bem da empresa para seus conhecidos e tende comprar com mais frequência.

Fidelizar e reter clientes são objetivos difíceis de serem alcançados em qualquer segmento. (2012. p. 13)

As empresas mantêm um esforço considerável para satisfazer as necessidades de seus clientes, mas isso não garante a fidelização, levando em consideração que muitas vezes não é possível fabricar um único produto para cada pessoa e nem sempre ela consegue atender determinado cliente, a fidelização é muito complexa, um cliente que compra periodicamente em determinada loja por vários anos, não pode ser considerado fiel simplesmente por isso, precisa ser analisado o que leva o cliente a fazer isso, talvez ele compre no mesmo lugar simplesmente por conveniência, isso significa que se surgir uma loja semelhante ele mude.

Silva diz que um cliente novo pode ser mais dispendioso para a empresa, pois gasta menos e menos lucrativo, porém Keller e Kotler falam da importância da aquisição de novos clientes:

A empresa que quer ver os lucros e as vendas crescerem deve investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. Para gerar indicações, a empresa desenvolve peças publicitárias e as veicula em meios de comunicação que alcançarão novos clientes potenciais; envia mala direta e telefona para clientes potenciais; sua equipe de vendas participa de feiras setoriais em que pode encontrar novas indicações, e assim por diante. (2006, p. 153)

Novos clientes podem significar motivação de vendas, um cliente novo muitas vezes procura adquirir produtos que ainda não tem, é uma situação positiva, mas as pessoas tendem comprar mais onde confiam, um cliente novo provavelmente ainda não confia, são dois pontos importantes para serem analisados, o ideal é que a empresa busque sim clientes potenciais, mas que invista para manter os que já tem.

Zenone explica que:

Programas de fidelização são estratégias mercadológicas desenvolvidas pelas empresas com o objetivo de incentivar a fidelidade/lealdade do consumidor no consumo de um determinado produto ou serviço ou ainda a produtos/serviços o marca com os quais o programa tenha algum tipo de acordo. (2012, p. 160)

Esses programas devem trazer benefícios aos clientes, levando em consideração que o cliente não é ingênuo, pois se a empresa não tem uma boa estratégia o que era para ser um programa de fidelização, pode apresentar um resultado inverso, um programa de fidelização está ligado também com a expectativa do cliente, conforme Czinkota, Michael R et al:

O método mais simples e poderoso para medir a satisfação do cliente é a abordagem de desconfirmação da expectativa. A abordagem é direta. Se o serviço percebido é melhor ou igual ao esperado, então os consumidores estão satisfeitos. A abordagem de desconfirmação é uma abordagem que mede a satisfação do cliente comparando as expectativas com as percepções. Afinal, o serviço é realizado pela administração efetiva das percepções e expectativas do cliente – a satisfação dele pode ser aumentada pela diminuição das expectativas ou pela melhora das percepções. (2002, p. 278).

Hoje o consumidor está muito informado, antes as pessoas aceitavam as condições impostas pelas empresas, hoje ele pode escolher, e mais que isso, protestar quando alguma instituição impõe alguma condição que esteja fora do que pode ser considerado razoável, hoje o consumidor divulga em tempo real para outras pessoas quando uma empresa deixou de entregar determinado valor, ou quando o cliente não recebeu o benefício esperado.

Para medir a satisfação do cliente é preciso ter informações a respeito dele, pois não é possível saber se um cliente é fiel ou não sem saber quantas vezes ele procurou a

empresa, sem saber o perfil dele e ter pelo menos informações que levem a concluir o quão fiel o cliente é.

Nesse caso é preciso ter um banco de dados com várias informações relevantes sobre o cliente, Kotler diz que muitas empresas confundem uma simples planilha de mala direta (que contém informações mínimas sobre o cliente), com um banco de dados, um banco de dados deve conter além das informações básicas, outros dados tais como, o estado civil, sexo, o que o cliente costuma comprar, qual a frequência, qual o gasto médio, e dependendo do sistema até apresenta possíveis produtos que podem ser adquiridos por esse cliente.

A fidelização vai muito mais além de manter o cliente, está ligada ao conhecimento que a empresa tem dele e o que pode ser feito para satisfazê-lo.

Uma empresa também precisa dispor de ferramentas para conhecer um cliente, porém há muitas empresas que possuem uma tecnologia surpreendente, mas não utilizam de forma correta e há também empresas que possuem apenas planilhas e fazem um excelente trabalho no sentido de conhecer seus clientes. É preciso observar qual a necessidade da empresa, a demanda e adquirir ferramentas customizadas à elas.

É preciso observar o que leva um cliente a comprar, pois de repente a empresa criou uma ação que mantém o cliente vinculado à ela, mas isso não significa que ele seja fiel, um exemplo disso é de empresas que têm preços menores que a concorrência, e com isso consegue atrair o cliente por um período de tempo, mas não criam outros benefícios mais atrativos, isso faz com que o cliente opte por outra empresa assim que ele tenha condições de pagar um pouco mais por mais para outra empresa que agregue mais valor. Enfim a fidelização está ligada aos benefícios que a empresa oferece para atender à expectativa do cliente, e para saber o que o cliente espera ela precisa conhecer o cliente, como a demanda geralmente é grande ela precisa ter um banco com a maior quantidade possível de dados dos clientes, a conquista de um novo cliente é mais cara para a empresa do que manter um novo, então para fidelizar o cliente é necessário satisfazer suas necessidades individualmente.

## 2 ESTRATÉGIAS

Segundo Keller e Kotler:

Michael Porter, de Harvard, propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente. De acordo com esse modelo, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, e sustentar um produto. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em determinado negócio. Essas nove atividades criadoras de valor consistem em cinco atividades principais e quatro atividades de apoio.

As atividades principais incluem levar materiais para dentro da empresa (logística interna), convertê-los em produtos finais (operações), expedir os produtos finais (logística externa), comercializá-los (marketing e vendas) e prestar-lhes assistência técnica (serviço). As atividades de apoio – aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura da empresa – são realizadas em determinados departamentos, mas não apenas neles. Outros departamentos podem ter de realizar algumas atividades de aquisição e contratação de pessoal, por exemplo. A infraestrutura da empresa abrange os custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade e assuntos jurídicos e governamentais. (2006, p. 36).

É imprescindível a implementação de ferramentas para o sucesso de uma estratégia, as empresas precisam criar formas para tornar todo o processo fundamental no sucesso de um planejamento estratégico, todos os setores precisam estar interados para que quando ocorrer a falha em um o outro consiga continuar, todos os setores tem um valor dentro da empresa, mas o que a empresa precisa pensar é no valor que ela deve entregar ao cliente, pois este não está preocupado em saber como tudo foi feito, ele quer apenas que suas expectativas sejam satisfeitas ou superadas.

Sempre todas as atividades da empresa devem ser voltadas ao cliente, sempre em direção da satisfação do cliente, pois caso não seja assim, por mais que a empresa tome outras medidas, muitas vezes a empresa está tão focada em se proteger da concorrência que acaba deixando de lado o maior objetivo da empresa: satisfação do cliente.

As atividades de apoio têm funções muito importantes, tanto quanto as atividades principais, pois se a empresa não tem, por exemplo, se a empresa não tem um departamento de recursos humanos bem estruturado acaba comprometendo as contratações e possibilitando a entrada de mão de obra sem qualificação suficiente para fazer produtos ou serviços de qualidade para atender à demanda interna e externa.

Segundo Porter:

O estado de competição depende de cinco forças básicas [...]. A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor. Essa potência varia de intensa, em setores como pneus, latas de metal e siderurgia, em que nenhuma empresa auferiu retornos espetaculares sobre o investimento, a moderada, em setores como serviços e equipamentos para exploração de petróleo, bebidas não alcoólicas e artigos de toalete, onde há espaço para retornos mais elevados (ano 1986, p. 27).

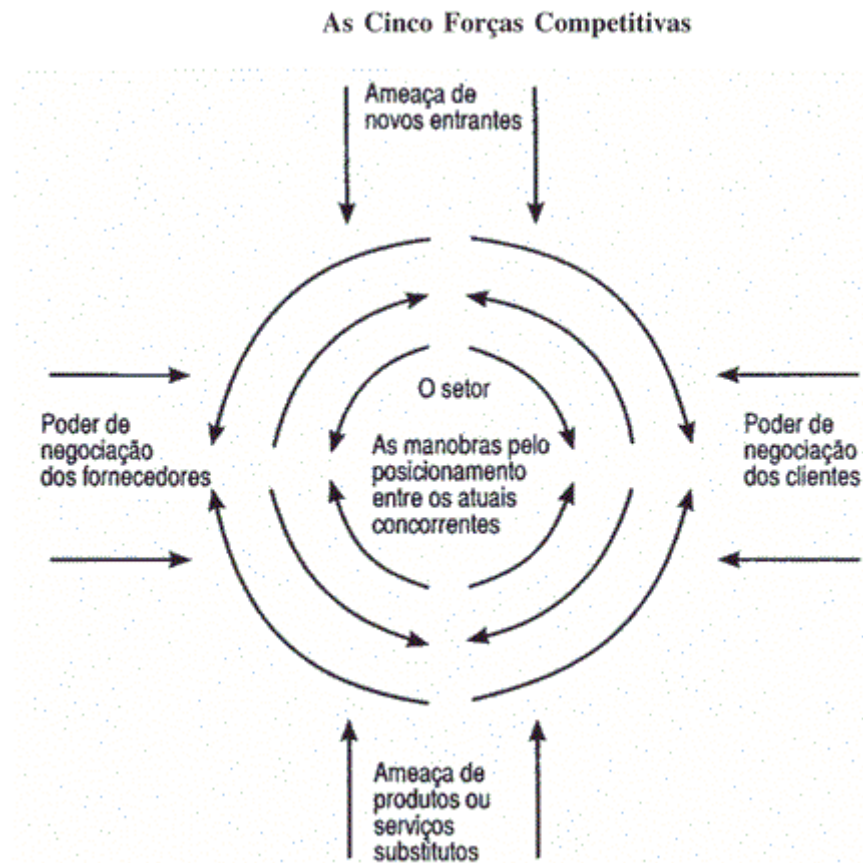


Figura 3: As cinco forças competitivas

Ainda sobre o processo estratégico de marketing Hooley, Piercy e Saunders dizem:

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing pode ser analisado em três níveis: o estabelecimento de uma estratégia central, a criação do posicionamento competitivo da empresa e a implementação da estratégia (2001, p.30).

Porter vê o processo estratégico de um ponto de vista abrangente, que independem somente da empresa, já Hooley, Piercy e Saunders focam também no ambiente interno, ambos não menosprezam a existência da concorrência, aliás, é importante conhecer em qualquer negócio, não basta apenas ter ciência de si, mas

também dos concorrentes, tanto os diretos quanto os indiretos.

As forças competitivas de Porter são indispensáveis para se criar estratégias mediante a concorrência, sempre levando em consideração que o objetivo maior é a satisfação dos clientes, pois muitas vezes a empresa está tão focada no que os concorrentes estão fazendo e não prestam atenção no que o mercado realmente espera.

O processo estratégico de marketing apresentado por Hooley, Piercy e Saunders leva em consideração também o posicionamento competitivo da empresa, isso é importante para a empresa saber exatamente onde está situada, é o princípio de tudo, pois para ela saber o que a concorrência está fazendo e até onde isso pode comprometer seu resultado, ela precisa saber quem é e onde está no mercado.

Porter diz ainda:

Os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral recursos substanciais. As empresas que se diversificam através de aquisições num determinado setor de outros mercados, muitas vezes alavancam os recursos para “sacudir” esse setor, [...].

A seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Se as barreiras de entrada forem altas e os recém-chegados esperarem uma forte retaliação dos concorrentes entrincheirados, é evidente que não representarão séria ameaça. (ano 1986, p.30).

Os novos entrantes podem representar grandes ameaças quando é um setor que não está bem fortalecido, porém mesmo para um setor que está bem estabelecido, não existe uma blindagem totalmente segura, e justamente na parte que apresenta falhas é onde os novos entrantes podem ganhar força e mercado, “sacudindo” o setor. De repente os consumidores estão saturados dos produtos oferecidos por algumas empresas e é justamente nesta brecha que os novos entrantes conquistam mercado, esse é um exemplo que demonstra que as empresas não devem apenas se importar com a concorrência, mas também observar qual a real necessidade do mercado.

## 2.1 Análise Swot

Sobre o processo de planejamento estratégico Keller e Kotler explicam a análise Swot:

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise Swot (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças): Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, políticos-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores,

fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela já deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento. (2006, p. 50).

Outra ferramenta importante para a criação de estratégias é análise *Swot*, onde fala da importância de conhecer a si mesmo, uma empresa que não se conhece está totalmente vulnerável aos ataques do mercado, não sobrevive por muito tempo.

Essa ferramenta consiste também em analisar a concorrência, pois não adianta muito a empresa se conhecer, mas não ter informações básicas sobre o que a concorrência faz de melhor ou pior.

As cinco forças de Porter aliadas à análise *Swot* fortalecem a empresa no mercado, sempre levando em consideração que não são totalmente eficazes se a empresa somente tem foco na concorrência e não observa as necessidades do cliente.

Sobre a análise do ambiente interno (forças e fraquezas) Keller e Kotler também dizem o seguinte:

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. [...]. É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças. (2006, p. 51).

Os autores discutem a respeito da atitude que as empresas devem ter quando identificarem oportunidades, não basta apenas observarem é preciso fazer valer a pena, com ações e medidas no sentido de obterem o melhor resultado.

Eles falam também da necessidade que a empresa tem de fazer avaliações constantes, e trabalhar todas suas fraquezas e forças, frisando que sempre haverá fraquezas e a qualquer momento pode ter suas forças enfraquecidas, sendo assim é preciso que a empresa trabalhe de forma dosada esses dois elementos.

Sobre a formulação de estratégias Porter diz:

Após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Os pontos fortes e fracos cruciais, visto sob o ângulo estratégico, são as posturas da empresa com relação às causas subjacentes de cada força. (ano 1986, p. 40).

Sobre a análise setorial Hooley, Piercy e Saunders afirmam:

Uma análise do setor ou setores em que a empresa opera pode servir para identificar as oportunidades e ameaças que desafiam a

empresa. Essas oportunidades e ameaças têm origem em duas áreas principais – os clientes (atuais e potenciais) da empresa e os concorrentes (atuais e potenciais). (2001, p. 35).

Ambos os autores abordam o processo estratégico da empresa, sobre a análise que deve ser feita tanto dos pontos fortes e fraquezas, quanto das ameaças e oportunidades que a empresa tem.

Após ser feita essa análise a empresa precisa buscar a melhor forma de trabalhar, verificar o que pode ser melhorado, apesar de que além de se analisar e avaliar a concorrência a empresa precisa também ver em que situação se encontra o setor a qual ela está inserida.

Embora seja complexo analisar a si próprio, a concorrência, o setor e a atual conjuntura do mercado, isso é extremamente importante para o sucesso da empresa, são pontos de vista diferentes, muitas vezes a falta de observação de um desses pontos pode comprometer o resultado da empresa, ela pode ter despendido grande quantidade de recursos e ainda assim não ter o retorno esperado.

Algumas empresas além de observar o ambiente externo e interno, usam elementos que podem delinear as tendências do mercado, por exemplo a previsão de crescimento demográfico em determinada região do país, pode ser um mercado que atualmente não tem grande expressividade, porém por conta do crescimento previsto é importante as empresas analisarem se é viável a participação nessa região. Ambos os autores não dispensam a importância que a concorrência tem, mas em contrapartida a empresa pode estar tão protegida que acaba não percebendo outras influências ao redor, o mercado é amplo e global, pode acontecer do golpe vir de outro lugar que menos se espera.

## **2.2 Produtos Substitutos**

Porter trata os produtos substitutos da seguinte forma:

Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho. (ano 1986, p. 38)

Os produtos substitutos são concorrentes indiretos das empresas, são perigosos por fazerem concorrência muitas vezes de forma oculta, ou seja, as empresas não conseguem identificar que certos produtos ou serviços, muito diferentes dos que ela produz, satisfazem a necessidade do cliente da mesma forma. Algumas empresas tendem acreditar que a maior concorrência é a empresa que produz a mesma coisa que

ela, aí que ela comete um grande erro e acaba se tornando obsoleta no mercado. Os substitutos muitas vezes tem um preço menor ao consumidor e acaba sendo tão ou mais eficientes que os produtos óbvios para atender a determinada necessidade. Hooley, Piercy e Saunders ilustram da seguinte forma:

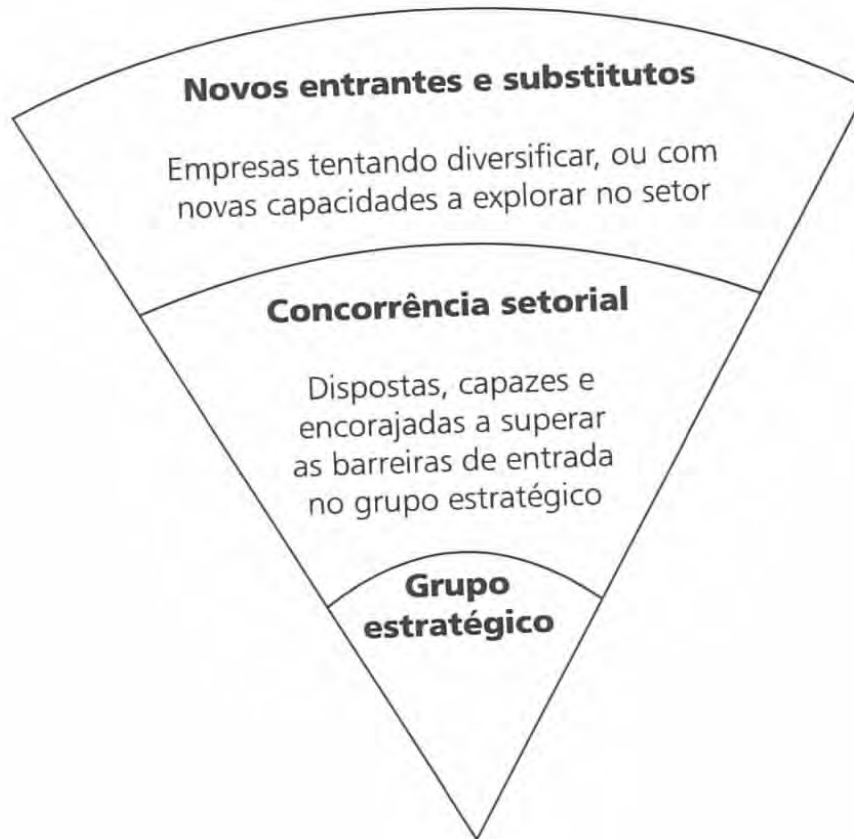


Figura 4: Metas da análise da concorrência

Os produtos substitutos também podem ser os novos entrantes no mercado, um exemplo disso é das músicas digitais que aos poucos foram ganhando espaço e tornando obsoletas as fitas cassetes e seus tocadores.

As pessoas sempre buscam inovação, elas querem o prazer de ouvir músicas, tirar fotos, acessar a internet, basicamente tudo ao mesmo tempo e não importa como, cabe as empresas observar as tendências do mercado e estudar a melhor forma de satisfazer essas necessidades, hoje as pessoas tem aparelho celulares que desempenham essas funções e muito mais, sendo assim estes aparelhos podem substituir as câmeras fotográficas.

### 2.3 Declaração de missão

Sobre a formulação e declaração de missão Hooley, Cox e Adams (1992) abordam sobre os elementos que compõem uma declaração efetiva de missão:



Figura 5: Componentes da missão, apud Hooley, Piercy e Saunders

Keller e Kotler falam sobre a declaração de missão o seguinte:

As organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, com funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização. As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de 'sonho impossível' que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos. (2006, p. 43).

Ambos os autores falam da declaração de missão como sendo o lugar em que a empresa quer estar, porém Keller e Kotler abordam mais sobre a necessidade de compartilhar isso entre os funcionários da organização, pois eles também são responsáveis por executar toda a estratégia traçada pela empresa.

Hooley, Cox e Adams definem melhor como deve ser criada a declaração de missão, detalhando tudo o que é envolvido para que ela seja clara, objetiva e eficiente, ao passo que Keller e Kotler definem melhor como deve ser a disseminação dessa missão.

## 2.4 Posicionamento

Porter explica que:

O posicionamento – que já se situou no cerne da estratégia – tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade. De acordo com o novo dogma, os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária.

[...]. É verdade que as empresas investiram energias, de forma adequada, para se tornarem mais esbeltas e ágeis. No entanto, em vários setores, o que muitos denominam hipercompetição não passa de autoflagelação, em vez do resultado inevitável da mudança nos paradigmas da competição. (ano 1986, p. 46).

Sobre a criação do posicionamento competitivo, Hooley, Piercy e Saunders afirmam:

O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvos, isto é, em que a empresa irá competir, e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir. O posicionamento é desenvolvido para que as metas estabelecidas pela estratégia central sejam atingidas. No caso de uma empresa cujo objetivo é aumentar a participação de mercado e cuja abordagem ampla seja a de ganhar clientes do concorrente, o posicionamento competitivo será uma declaração exata de como e onde isso será realizado no mercado. (2001, p. 39).

Porter fala sobre o posicionamento competitivo sempre através do fortalecimento da empresa em relação à concorrência, ele diz sobre um ponto importante e muito comum nos dias de hoje: qualquer empresa consegue copiar outra em um tempo muito curto, seja na questão de estratégias ou na questão tecnológica e o que antes era vantagem de repente pode ser um ponto de paridade.

Já Hooley, Piercy e Saunders que também falam sobre posicionamento competitivo e também abordam acerca da concorrência, porém acrescentam o estabelecimento de metas e objetivos internos para que a empresa esteja bem posicionada.

A estratégia de ambos os autores estão bem fundamentadas no que diz a respeito de posicionamento, principalmente quando falam da concorrência, pois para uma empresa ser destaque ela precisa ter em volta outras empresas que darão vantagens competitivas, é muito difícil uma empresa manter-se muito tempo isolada no mercado, inclusive pelo fato de que ela pode suprir as necessidades dos consumidores de uma forma que produtos totalmente diferentes do que ela produz pode suprir também.

Hooley, Piercy e Saunders ilustram as fases de segmentação da seguinte forma:



Figura 6: Fases de segmentação e posicionamento

O mercado é amplo e o posicionamento competitivo é uma das etapas que a empresa precisa passar para conseguir se estabelecer, antes disso vem a segmentação de mercado que consiste em dividir o mercado em partes de acordo com o critério definido e logo assim determinar o mercado-alvo que visa em selecionar uma parte do segmento e traçar estratégias adequadas para assim a empresa posicionar-se competitivamente.

Não é simples, inclusive a empresa pode escolher uma fatia do mercado achando que ela poderá ser rentável para o seu tipo de negócio e se enganar, mas também pode ser um sucesso se a empresa acertar em todas as etapas desse processo ou pelo menos cometer a menor quantidade de erros.

Porter diz:

O lema estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores. [...]. Mas a essência da estratégia está nas atividades diferentes em comparação com os rivais. Do contrário, ela é nada mais que um slogan de marketing, incapaz de resistir a competição. (ano 1986, p 52 e 53).

Keller e Kotler também abordam sobre o papel central do planejamento estratégico da seguinte forma:

O processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes. Para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas, é essencial que exista um planejamento estratégico. O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. (2006, p. 40).

Porter ressalta a relevância da concorrência no planejamento estratégico, nesse caso ele fala da importância de ser diferente, por isso as empresas precisam estar atualizadas constantemente para que possa criar pontos de diferença das demais e assim tirar vantagem.

Keller e Kotler também falam e atividades de marketing diferente, no sentido de entrega de valor aos clientes, e acrescenta falando de algumas etapas dessa estratégia que ele define como um plano de ação.

### 3 **Branding**

De acordo com a American Marketing Association (AMA) marca é:

um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes. (apud Keller e Kotler, 2006, p. 269)

Porém Perez dá mais sentido a marca explicando que:

É pacífico que a marca na sociedade contemporânea é muito mais do que um sinal distintivo. Essas definições unidirecionais são próprias das abordagens administrativas de marketing, que ainda acreditam no controle organizacional sobre o mercado, o que inclui as pessoas, é bom que se diga. Quando abordamos a marca a partir da perspectiva interacionista (e até antropológica), ou seja, das pessoas, que podemos chamar de consumidores, compradores, shooers etc., o entendimento se amplia. A marca é uma conexão simbólica. (apud zenone et al, 2010, p. 86).

A marca é o maior patrimônio que a empresa tem, ela é o que dá alma a instituição, a marca tem vários sentidos dentro de uma corporação, não é possível citar apenas como um símbolo ou elemento de diferenciação, a marca cria grupos, estilos de vida, tem o poder de abrir portas para um indivíduo é uma questão psicossocial.

Muitos produtos ou serviços são escolhidos pela marca, pois além de tudo o consumidor se identifica com marca quando acredita que ela expressa confiança, em vários sentidos, ele confia que a marca dá status, confia na qualidade, confia nos benefícios que ela oferece. Uma marca deve estar aliada ao seu propósito, pois caso contrário a relação de confiança será quebrada e isso pode significar até a morte da empresa.

A marca vai muito além do estabelecimento de identidade da empresa, ela parte do consumidor, pois se ele não enxergou a mensagem que a empresa queria passar, todos os esforços foram em vão.

A marca é mais que focar em um símbolo que diferencie uma empresa de seus concorrentes, ela é o que dá vida e significado ao produto.

Theodore Levitt sintetiza em seu artigo denominado Miopia em Marketing que as empresas não devem ter olhar apenas para o que sai da máquina, mas precisam ter uma imensa preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes. Para isso é preciso entender qual é a necessidade do cliente, ter o foco no cliente não é simplesmente fazer o produto, para exemplificar isso temos o caso das vitrolas que tornaram obsoletas com os novos formatos música, hoje com as músicas digitais as pessoas tem outras necessidades. Aí que entra a importância da marca, ela precisa observar as tendências do mercado e ser referência no atendimento às necessidades do consumidor e não ser referência na fabricação do produto X.

De acordo com Zenone et al:

E no limite permite perceber como é reducionista olhar para a marca como mais um ativo intangível da organização, em vez de olhar para a organização como um ativo tangível da marca. Por isso o *brand manager* é por definição o CEO, o detentor do poder máximo de gestão em cada momento, que conta com *stakeholders* de diversa natureza (diferentes relações de troca com a organização) para assegurar a vitalidade da marca. Ele próprio, e os que o acompanham mais de perto, *stakeholders* da marca, detentores de um poder transitório. O poder passa, a organização muda, a marca fica... (não será de *branding myiopia* que sofreram/sofrem alguns grandes ditadores da história?). (2010, p. 93)

A marca é o bem maior da empresa, tanto que há marcas que sobrevivem há mais de um século, não foram resistentes às mudanças, ao contrário, se adaptaram fornecendo soluções para os clientes. Em contrapartida haviam marcas que eram grandes potências, mas com o advento da tecnologia deixaram de existir, não deram crédito às novidades que surgiam e encaravam isso como algo passageiro.

Zenone et al relaciona a marca como um elemento que tem vida própria dentro da empresa, na mesma linha Keller e Kotler define *brand equity*:

É o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O *brand equity* é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa. (2006, p. 270).

Ambos os autores falam acerca da importância da marca, o valor que ela tem dentro de uma instituição e que apesar de ser um ativo intangível dita as regras dentro da empresa. Quando uma marca está mal no mercado, a empresa está mal, certas medidas devem ser tomadas e algumas estratégias são aplicadas, uma delas é o reposicionamento da marca, que trata de corrigir a imagem recebida pelas pessoas, limpar o que não está coerente com o objetivo da empresa e apresentá-la novamente ao mercado, porém de uma forma que comunique de forma lógica. Não é um trabalho simples, levando em consideração que a marca é a vida, a alma da empresa, se essa estratégia de reposicionamento não der certo também poderá levar ao fim da marca e dependendo da representatividade desta dentro da corporação, o fim da empresa.

### 3.1 Estratégia de marcas

Segundo Olins diz:

Um brand mix deixa de ser singular quando ao nível da identidade atualizada se detecta uma variante total ou parcial do nome strictu sensu [...] num continuum poderemos distinguir entre estruturas de identidade monolíticas – de uma só marca – e estruturas de identidade menos ou mais diferenciadas, com menos ou mais marcas cobertas, mais ou menos dependentes da marca de cobertura (apud Zenone et al 2010, p. 90).

Partindo do mesmo princípio Czinkota, Michael R et al diz que :

Ao selecionar estratégias de definição de marcas, os profissionais de marketing têm essencialmente duas opções. A primeira é perseguir uma estratégia de nome de marca individual, na qual cada produto no composto de uma empresa recebe um nome de marca específico. [...]. A vantagem é que ela permite à empresa desenvolver o melhor nome de marca possível para cada produto. Além disso, diversifica o risco da empresa por não permitir que o fracasso de produtos individuais manche a reputação e a imagem de todos os produtos. O lado negativo de uma estratégia de nome de marca individual é não tirar vantagem do valor das marcas existentes, o que poderia facilitar a aceitação de novos produtos pelos clientes..

A outra opção de definição de marca é utilizar uma estratégia de nome de marca de família, na qual todos, ou uma porção significativa dos produtos da empresa, estão associados com um nome de marca de família. A primeira vantagem dessa estratégia é que pode ser usada para lançar novos produtos. [...]. Um nome de marca de família forte prenderá a atenção do cliente e pode levá-lo a experimentar o produto. É como um pé que não deixa fechar a porta. A definição de marca de família é mais efetiva quando aplicada a um produto cuja utilização é complementar o produto original da mesma marca. Essa abordagem é sustentada por extensões de marcas bem sucedidas. (2002, p. 232).

Sobre o mesmo tema Keller e Kotler explicam sobre as estratégias de brandig:

Nomes individuais. [...]. A principal vantagem da estratégia de nomes individuais é que a empresa não vincula sua reputação à do produto. Se o produto for um fracasso ou der a impressão de ser de qualidade inferior, o nome ou a imagem da empresa não são prejudicados. As empresas muitas vezes usam nomes de marca diferentes para linhas de qualidades diferentes dentro da mesma classe de produtos. [...].

Nome de famílias abrangentes. [...] Um nome de família abrangente também possui suas vantagens. O custo de desenvolvimento é baixo, pois não há necessidade de pesquisar o nome nem de fazer gastos pesados em propaganda para torná-lo conhecido. Além disso, é provável que as vendas de um novo produto sejam grandes se o nome da fabricante for conceituado. [...].

Nome de família separado para todos os produtos. [...] Quando a empresa fabrica produtos muito diferentes, não é aconselhável utilizar um nome de família abrangente. [...].

Nome comercial da empresa combinado com diferentes nomes do produto. [...]. O nome da empresa legítima, e o nome individual particulariza, o novo produto. (2006, p. 291).

Os três autores falam de 2 estratégias importantes de marca. Olins apenas cita, trata as 2 estratégias como identidade da marca, já Czinkota além de citar as duas estratégias, explica o que são, inclusive as vantagens e desvantagens de cada uma, onde ele diz que a marca individual, em que cada produto recebe seu próprio nome, ele afirma que a vantagem é em relação à exploração que a empresa pode fazer de cada produto e também evita o fato de se apenas um produto vier a dar errado os outros também sejam prejudicados, porém a desvantagem de aproveitar o sucesso de outras marcas que a empresa já possui.

Keller e Kotler afirmam a mesma coisa, porém acrescentam que um produto individual pode ser usado para características diferentes no mesmo grupo de produtos.

Outro tipo de estratégia é o de marca de família (segundo Czinkota et al) e nome de famílias abrangentes (segundo Keller e Kotler), ambos autores dizem que são produtos diversificados, porém da mesma marca, são conhecidas também como marcas guarda-chuva, pois permitem que vários produtos sejam agregados à elas, Czinkota, ambos autores citam como vantagem a facilidade de lançar um novo produto com uma marca já existente, pois a aceitação do público é maior, as pessoas já conhecem e confiam na marca, sendo assim o custo é menor, pois alguns elementos requerem menos investimento que o lançamento de um produto com uma marca nova.

Keller e Kotler ainda acrescentam mais que os demais autores outro tipo de estratégia: nome de família separado para todos os produtos, quando a empresa tem a intenção de deixar bem claro que embora sejam produtos fabricados pela mesma empresa, são de categorias totalmente diferentes.

Mais uma definição acrescentada por Keller e Kotler, é o de empresas que mesclam seu próprio nome com o nome do produto. Essa estratégia é interessante, pois endossa a confiabilidade que os clientes tem na empresa aos produtos que ela fabrica, essa estratégia é uma mistura das duas primeiras estratégias.

Todas as estratégias têm suas vantagens e desvantagem, é preciso observar o que é importante para a empresa, o quanto ela disponibilizará e qual a viabilidade de cada uma delas.

### 3.2 Ferramentas da marca

Kotler diz que:

“As atividades de marketing podem assumir muitas formas. Uma maneira tradicional de descrevê-las é em termos do mix (ou composto) de marketing, que vem sendo definido como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing. McCarthy classificou essas ferramentas em quatro grupos, que denominou os 4 Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção.” (2006, p. 17).

Os 4 Ps do marketing a princípio são conceitos simples, porém de complexa aplicação, são ferramentas fundamentais para o êxito de um processo mercadológico, sem essas ferramentas não é possível atingir o objetivo maior do marketing: satisfação dos clientes e lucratividade.

De acordo com a figura abaixo, é possível verificar o que está por dentro deste mix de marketing.

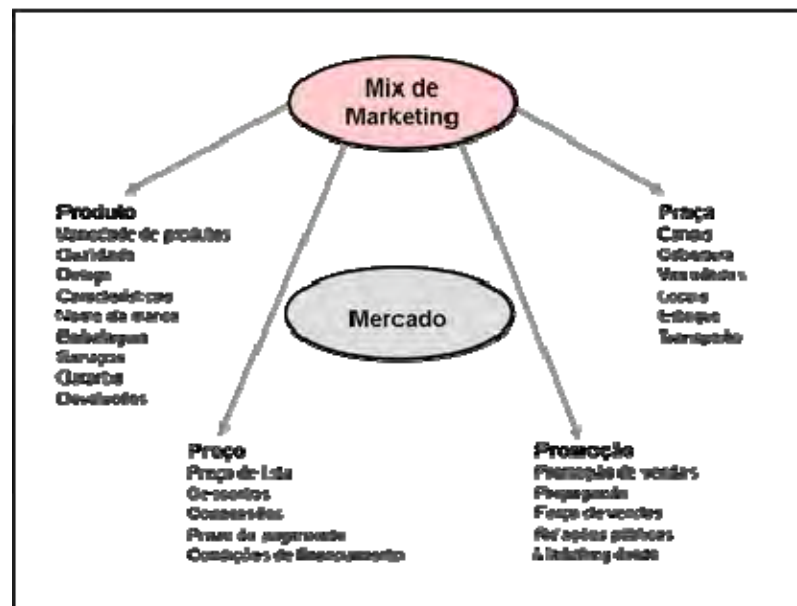


Figura 7: Os 4 Ps do mix de marketing

Cada ferramenta tem seu papel na cadeia de processos, não há produto ou serviços que se sustente sem a empregabilidade destas ferramentas em pelo menos uma forma.

O conceito dos 4 Ps não é recente, porém é muito atual e imprescindível inclusive para as empresas que adotam novas formas de trabalho que não existiam antigamente, por exemplo: sites de buscas, sites de compras ou redes sociais.

### 3.2.1 Produtos

Segundo Kotler (2006, p.416 apud Zenone, 2011, p. 23): “é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a uma necessidade ou um desejo”.

Embora o conceito seja simples é complexo entender o que realmente pode atender as necessidades e desejos de um mercado, visto que os consumidores possuem peculiaridades, uma empresa pode oferecer uma variedade de produtos, mas não há uma empresa que consiga atender a todos consumidores.

Segundo Zenone:

O produto traz consigo, simultaneamente, características tangíveis e intangíveis. Se os aspectos tangíveis predominarem, ele é um bem físico, se o grau de intangibilidade for substancialmente maior, ele pode ser, tipicamente, um serviço. (2010, p. 23)

O que basicamente diferencia um produto de um serviço é essa questão, o palpável, o concreto é considerado um produto ao passo que o intocável é considerado um serviço.

### 3.2.2 Serviços

Las Casas afirma que:

Os serviços são atos, ação e desempenho. Portanto, pode-se entender marketing de serviços como o processo de comercialização de “desempenhos”. Constituem-se numa transação realizada por uma empresa ou por indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Dessa forma, conforme esta definição, os serviços se relacionam como uma atividade de transferência de um produtor para um comprador da mesma forma que qualquer outra atividade, com a diferença importante de que o objeto da transação é uma parte intangível, não está relacionado com um bem. Daí a necessidade de uma abordagem diferenciada. (2011, p. 117).

Assim como os produtos os serviços são elementos de troca, a diferença entre ambos está na tangibilidade. Porém um produto ou serviço pode estar diretamente vinculado, ou seja, um cliente pode adquirir um produto e ter um serviço atrelado a ele, exemplo disso pode ser o guarda-roupa que o cliente compra em uma loja e recebe o serviço de montagem em sua residência. O serviço agrega valor ao produto e vice-versa.

Outro atributo do serviço é a que não pode ser estocado, é perecível, ou seja alguém produz e é consumido no mesmo momento, por conta disso o prestador desse serviço precisa fazer tudo da melhor forma possível, pois não há troca, é muito mais desgastante a reparação de algo que deu errado em um serviço do que em um produto. No caso dos produtos é possível estocar para os períodos de maior demanda, já no caso dos serviços os prestadores precisam estar preparados, treinar as equipes que executem o trabalho

com maior produtividade sem comprometer a qualidade.

Não é possível ofertar um serviço igual ao outro, por isso ele é considerado heterogêneo, uma mesma pessoa vai ao cabeleireiro diversas vezes e sempre tem resultados diferentes para um mesmo tratamento, pois os serviços são executados por pessoas.

Outro ponto importante dos serviços é a inseparabilidade que não permite a pessoa adquirir parte de um serviço, o consumidor precisa do processo inteiro, se ele for lavar o carro precisa ser por inteiro, caso contrário ele não estará adquirindo o serviço de lavagem de carro.

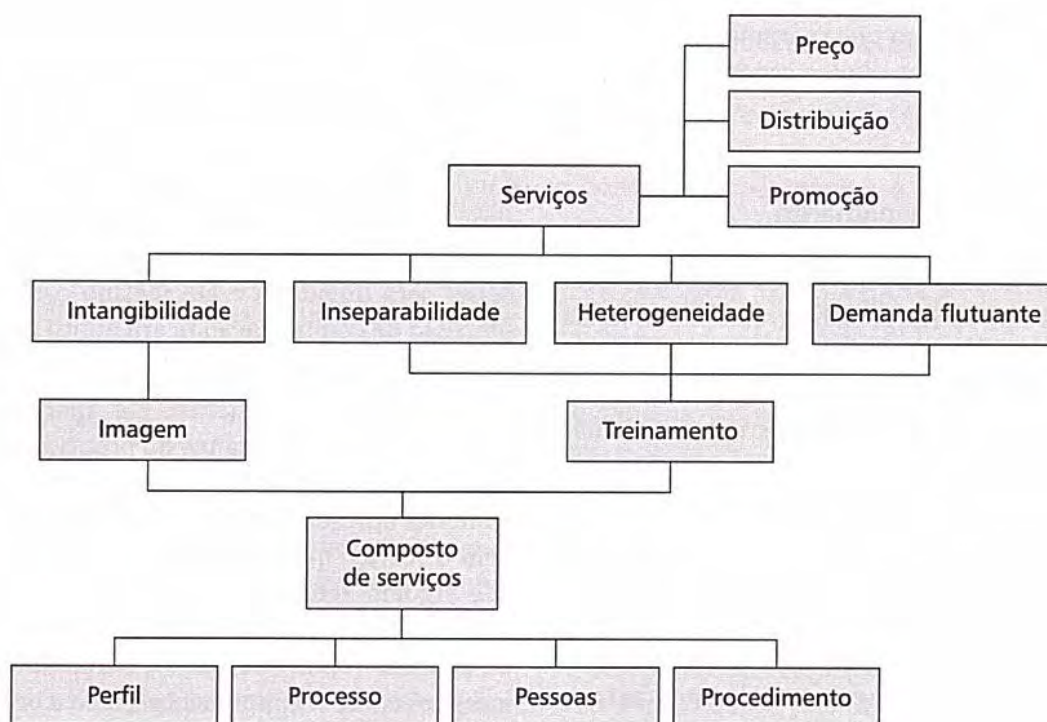


Figura 8: Marketing de serviços.

Assim como nos produtos, os serviços têm suas características, tem processos estabelecidos para sua execução, e a qualificação no desenvolvimento destas atividades garante o êxito necessário para a sustentação destas empresas no mercado.

### 3.2.3 Preço

O significado de preço, segundo Rocha e Christensen é:

Sob o ponto de vista da empresa, o preço pode ser visto como uma compensação recebida pelos produtos e serviços que oferece ao mercado. Sob o ponto de vista do comprador, expressa aquilo que ele está disposto a dar para receber o que a empresa lhe oferece. (1999, apud Zenone, 2010, p. 25)

O preço além de ser a única ferramenta do composto de marketing que gera receita, também é uma estratégia importante para as empresas, que podem se posicionar utilizando a estratégia de preço, em contrapartida representa o valor que o cliente dá ao produto ou serviço que ele está preparado para pagar.

Zenone explica que há formas diferentes de calcular os preços dos produtos ou serviços, que podem ser fundamentados nos custos, demanda ou concorrência, porém ele ressalta que a estratégia mais eficaz é a que consegue fazer um mix dos 3, ou seja, uma empresa que observa quanto gasta para produzir um bem ou serviço, analisa o preço praticado pela concorrência e o tamanho do mercado que ela atua, consegue praticar preços competitivos sem perder lucros.

### **3.2.4 Praça**

De acordo com Zenone

O estudo dos canais de distribuição revela o esforço da empresa para disponibilizar seus produtos de forma mais conveniente possível para o consumidor. Conceitualmente, os canais de marketing devem traduzir as estratégias da empresa para aproximar seus produtos da demanda. (2010, p.27)

Algumas empresas não trabalham com eficácia na escolha do canal de distribuição e por conta disso acabam não tendo resultado satisfatório, às vezes não conseguem estar no local mais conveniente para o cliente e outras está concentrada em uma determinada região distante do seu público-alvo, e por consequência o produto ou serviço não consegue atender um número maior de pessoas, o contrário também pode acontecer quando uma empresa tem canais desnecessários, gerando custos que podem comprometer sua lucratividade.

O ideal é que a empresa tenha pontos estratégicos de distribuição para não terem despenderem um valor alto com esse item, é importante também que a empresa esteja localizada perto de seu mercado-alvo e também esteja em uma posição tão ou mais favorável que seus concorrentes, isso evitará que os clientes não comprem o produto da empresa e sim o da concorrência por ser mais acessível.

Muitas empresas têm todo um trabalho de marketing voltado ao cliente, buscam melhores soluções, produtos para satisfazer a necessidade do mercado, fazem uma comunicação de marketing, mas quando finalmente o consumidor vai a busca do produto, verifica que ele não está bem distribuído, pois não consegue localizar, isso prejudica a imagem da empresa.

Enfim, as empresas não podem deixar esse item do composto sem sentido para não terem suas vendas comprometidas, precisam fazer investimento e pesquisas

necessárias, pois é através dos canais de distribuição que o produto chegará ao consumidor.

### **3.2.5 Promoção**

Segundo Zenone:

O estudo do composto promocional ou política de comunicação ou mix de comunicação contempla as seguintes ferramentas: venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, publicidade e relações públicas.

E a empresa utiliza esses instrumentos para desenvolver estratégias visando aprimorar a demanda da oferta, isto é, atrair o consumidor para seu produto. (2010, p. 29)

A promoção é um dos itens que varia de acordo com o ciclo de vida do produto, por exemplo, é totalmente diferente a promoção de um produto ou serviço que está entrando no mercado de um produto que já atingiu a maturidade.

A promoção tem o poder de aumentar as vendas enquanto ela está acontecendo e após esse período, as vendas caem, mas ainda assim tem um aumento em relação ao período antes da promoção.

Muitas vezes esse elemento do composto de marketing é usado para que clientes potenciais conheça um produto em lançamento, ou seja, a empresa pode vender um produto já conhecido pelo mercado e dar outro produto que esteja entrando no mercado para que o consumidor possa conhecer.

A promoção assim como alguns itens do composto de marketing não gera receita diretamente, pelo contrário necessita de grandes investimentos em equipes de vendas, propaganda, relações públicas e etc..

#### 4 Marketing Bancário

O setor bancário está diretamente ligado ao setor de serviços, e para isso Las Casas afirma que serviços são:

atos, ações, desempenho. Comercializar serviços significa negociar desempenho, o intangível de uma relação comercial. Nesse setor, a comercialização é muito complexa devido à variedade de serviços. Usar uma prática padronizada para os diferentes tipos não é o indicado, pois cada um deles tem características próprias. (2007 p. 28 e 29).

O setor de serviços é bem complexo, pois são diferentes entre si, são feitos por pessoas e cada um é servido de uma forma, não existe um serviço exatamente igual ao outro, muitas vezes o serviço pode apresentar subjetividade de resultado, ou seja, em algumas pessoas determinados serviços são indicados, em outras já não.

Dentro de serviços é possível destacar o marketing bancário, que segundo Las Casas pode ser definido da seguinte forma:

O marketing bancário estaria incluído, de acordo com essa classificação, junto aos serviços de consultoria. Seja uma poupança, uma conta corrente, um instrumento financeiro de aplicação; os serviços agregados muitas vezes constituem-se na única diferenciação de um banco para outro. (2007, p. 30).

Os bancos também apresentam produtos, mas o que realmente varia entre estas instituições são os serviços por eles ofertados, pois todos possuem basicamente os mesmos itens, o que diferencia muito são as condições que são ofertadas.

Quando se fala em serviços bancários, é ainda mais complexo que falar somente de serviços, que por si só já não é fácil, pois se trata de superar as expectativas dos clientes da melhor forma possível, porém existem várias regras criadas por órgãos regulamentadores que o banco se reporta.

Mesmo diante de regras e certas peculiaridades do setor, é interessante estudar como os bancos tentam satisfazer as necessidades de seus clientes da melhor forma possível.

Os bancos também funcionam como instituições de inclusão social, alguns exemplos são de pessoas que adquirem a casa própria através de financiamento imobiliário através dos bancos, ou poupam dinheiro desde quando o filho nasce até ele ter idade suficiente para cursar a universidade, os bancos de certa forma participam do sonho das pessoas.

Las Casas fala também sobre a divisão do sistema bancário:

O sistema bancário divide o mercado em dois amplos segmentos. De um lado, o de clientes finais e, de outro, o segmento empresarial. Ambos exigem conhecimentos e abordagem diferenciados no atendimento da demanda. Esta consideração assemelha-se à abordagem de uma empresa que vende produtos tangíveis tanto para o mercado de consumidor, quanto para o institucional. Um fabricante de computadores, por exemplo, poderá vender para os dois segmentos. Um cliente final, que compra um computador, terá expectativas e exigências diferentes

daquelas de um cliente institucional, que compra o mesmo produto. As demandas serão distintas, assim como o nível de exigência no atendimento (2007, p. 30).

É possível afirmar ainda que dentro desses dois segmentos ainda há outras segmentações, e que também tem expectativas totalmente diferentes, um exemplo disso é a segmentação por volume de negócios, ou seja, um gerente atende determinado grupo de clientes que tem maior quantidade de dinheiro aplicado, e outro gerente atende um grupo que tem movimentações menores, há ainda bancos que atendem os clientes com um elevado nível financeiro em agências diferenciadas das demais.

Dentro do segmento empresarial também é possível dividir ainda mais, o porte da empresa e tipo de negócio são alguns exemplos, muitas vezes diferentes setores do banco atendem essas segmentações, ao contrário da pessoa física, não são apenas os gerentes responsáveis pela carteira, mas sim setores, por se tratar de um volume maior de negócios.

Mesmo com regras já estabelecidas os bancos tentam diferenciar seus serviços cada dia mais, o cliente quando procura o banco para adquirir determinado produto tem toda uma consultoria a respeito do que procura, de repente a ideia que ele tinha ao entrar na agência não era a melhor e através de uma consultoria ele pode ter suas expectativas satisfeitas, muitas vezes as pessoas não sabem exatamente o que procuram, sabem apenas as necessidades que têm.

O grande fator de diferenciação dos bancos está no atendimento, pois como é sabido a maioria dos produtos está presente em todos bancos, e o atendimento está sendo um elemento de grande peso, tanto para a pessoa física quanto para as empresas, por esse motivo também que ocorre a segmentação dentro da pessoa física e pessoa jurídica: para que os gestores consigam satisfazer a necessidade de seus clientes de forma customizada, ou seja, são grupos com expectativas diferentes por isso tem atendimentos diferentes.

Las Casas afirma:

O relacionamento entre um cliente e o banco com que ele irá operar começa bem antes do seu primeiro contato com esta instituição. No caso específico de bancos, tem seu início na imagem de solidez que comunicam ao mercado. Esta solidez é especialmente importante no caso de instituições financeiras, uma vez que são organizações que administrarão, ou pelo menos manterão sob sua guarda, os recursos financeiros de seus clientes. Assim, esta solidez se faz representar tanto pela confiabilidade que puder inspirar, como pela segurança que conseguir transmitir. Entende-se que a confiabilidade seja decorrência de um histórico de ações coerentes e consistentes que cada instituição apresenta durante sua existência, e a segurança de um crescimento constante e consolidado no mercado em que cada instituição atua. (2007, p. 53).

A relação entre banco e cliente é baseada fortemente em confiança, aliás assim como em outros serviços, o cliente não consegue ver o produto final e só depois adquiri-lo, pelo contrário ele participa da prestação dos serviço fornecendo informações que possibilitem o banco atender suas necessidades.

O banco é responsável por administrar o dinheiro do cliente, que é um bem de grande importância, e para isso precisa mostrar ao mercado que está apto para isso.

A confiança demora muito tempo para ser conquistada, hoje há índices que medem a solidez de um banco, sendo assim é possível o cidadão escolher que está mais habilitado para administrar seus recursos, além da confiança que o cliente precisa ter no banco, ele precisa confiar também em quem está lhe atendendo, pois um gerente precisa ter todas as capacidades para direcionar o cliente onde é melhor ele aplicar seu dinheiro. Não adianta ser um banco sólido, mas com funcionários na linha de frente que não estejam preparados para atender aos clientes, no sentido de passar informações claras e precisas e o mais importante: corretas.

Las Casas explica:

O atendimento ao cliente pode ser visto sob dois prismas, particularmente na prestação de serviço bancário. Um é representado pelos valores que a empresa já oferta ao cliente: o nível dos colaboradores que empresa; a forma como os prepara para a execução de suas funções, os equipamentos que disponibilizam; o ambiente e qualidade com que ofertam produtos e como prestam os serviços. O outro diz respeito aos valores que a empresa pode vir a ofertar. Uma das formas de se melhorar está oferta é propiciar ao cliente várias oportunidades e meios para que ele espontaneamente diga o que deseja. A importância em se ouvir os clientes é devida ao fato de poucos se manifestarem espontaneamente. (2007, p. 61).

O atendimento do banco pode ser considerado um dos pontos mais importantes da instituição, pois é a porta de entrada do cliente, é lá que acontecem as negociações, onde o cliente se sente acolhido, ou não.

Outro ponto importante do atendimento bancários é a estrutura oferecida pelos bancos aos seus clientes, conforto enquanto ele aguarda para serem atendidos, limpeza e um lay out agradável, isso tudo deve ser levado em consideração, pois muitas pessoas não gostam de ir às agências bancárias e se não tiverem condições para receberem os clientes deixarão de ser atrativas.

É no atendimento também que o cliente expressa suas necessidades, é aí que precisa ter um bom atendente para direcionar os meios mais adequados para satisfazê-las.

Sobre as expectativas dos clientes Las Casas diz:

As expectativas dos clientes desempenham um papel central nos comportamentos de procura e avaliação dos serviços bancários. Trata-se de esperanças que os clientes possuem em razão das promessas veiculadas pelas comunicações da instituição. Portanto, a compreensão da natureza e dos determinantes das expectativas dos clientes torna-se fundamental para garantir que o desempenho do serviço as atenda e até as supere.

As pesquisas sobre as expectativas dos clientes de bancos estão evoluindo devido à importância da busca por diferenciação nos serviços bancários. Paradoxalmente, os clientes percebem quase nenhuma diferença entre os serviços oferecidos pelos bancos, pois assim que surge um diferencial logo é imitado pelos concorrentes. Muitos bancos estão descobrindo e preferindo aumentar a base de clientes fiéis pelo atendimento de suas expectativas para aumentar seus lucros em vez de diferenciações sofisticadas. Diversos autores realizaram pesquisas profundas sobre as expectativas dos clientes de bancos quanto a seus serviços. (2007, p. 89).

1	<b>Serviço central ou produto</b>	O serviço central representa o "conteúdo" de um serviço, quais são as "características" oferecidas em um serviço ou produto.
2	<b>Pessoal de entrega dos serviços</b>	São todos os aspectos como: confiabilidade, responsabilidade, empatia garantida, momentos da verdade, incidentes críticos e recuperação de serviço.
3	<b>Sistematização impessoal para entrega dos serviços</b>	Todos os processos, procedimentos, sistemas e tecnologia que configuram um serviço impar. Os clientes desejam que a entrega seja padronizada e simplificada sem qualquer complicação, problema ou questionamento indesejado pelo provedor.
4	<b>Tangibilidade dos serviços</b>	Os aspectos tangíveis dos equipamentos, sinalização, aparência dos funcionários, inclusive o ambiente do local.
5	<b>Responsabilidade social</b>	Permite a uma organização liderar aspectos de cidadania, encorajando comportamento ético em todos seus empreendimentos.

Figura 9: Fatores determinantes das expectativas dos clientes quanto aos serviços bancários.

O cliente sempre espera que sua necessidade seja satisfeita, e muitas vezes têm expectativas alusivas às propagandas dos bancos, não levam em consideração que existem condições para a concessão de certos serviços, mas que devem ser comunicadas brevemente para não frustrar suas esperanças, pois isso pode comprometer o princípio da confiabilidade que estas instituições lutam tanto para conquistar.

A diferenciação dos serviços bancários contribui para que o cliente enxergue a instituição

de forma mais atrativa, porém tem ciência que essa diferenciação não dura muito tempo, pois rapidamente os concorrentes conseguem copiar, mas uma boa estratégia e fidelizar os clientes, porém uma instituição que visa o crescimento não pode deixar de olhar para a expansão de base.

Sobre a segmentação no setor bancário Las Casas diz que pode ser feita em quatro categorias:

Bancos de investimento: são aqueles que se caracterizam pelo baixo volume de atividades comerciais de empréstimos, mas são muito fortes em ajudar empresas com problemas de capital. Atuam intensamente na área de trading, como a compra e venda de ativos financeiros, tanto em nível nacional, como internacional.

[...]

*Asset Management*: São os bancos que fazem a gestão de fundos de pensão e de ativos, tanto de pessoas físicas, como jurídicas. Não trabalham com crédito, sendo sua única atividade a administração de recursos.

[...]

Grandes bancos de varejo: É difícil definir essa categoria no Brasil, mas se pode dizer que são aqueles bancos que podem vender de tudo, para qualquer um, em qualquer lugar. Seu perfil se assemelha mais ao dos bancos europeus, especialmente os alemães, ou seja, podem vender seguros, proporcionar financiamento, fazer investimentos, administrar fundos mútuos, ter planos de financiamento da casa própria, trabalhar com CDBs, cartão de crédito, cheque especial, entre outros. [...]

*Full Banks*: São os bancos que vendem de tudo, só que para alguns clientes, procurando *targets* mais específicos e operando em alguns lugares. [...]. (2007, p. 221).

Assim como em qualquer outro setor, o bancário também tem suas segmentações, pois é muito extenso, um único banco não conseguem atender à todas necessidades dos clientes, inclusive mesmo dentro de uma agência bancária ocorrem segmentações, pois existem serviços para pessoas físicas e empresas.

Cada segmento de banco tem suas peculiaridades e é preciso saber o que o cliente busca para direcioná-lo para o que é mais adequado.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia é parte fundamental do trabalho, é ela que direciona a melhor forma do pesquisador estudar como chegará ao objetivo pretendido, essa parte é importante, pois caso seja aplicado algum método diferente do indicado para o problema do pesquisador todo o trabalho terá sido em vão, além de ser impossível concluir algo.

### 5.1 Natureza da pesquisa:

Castro apresenta algumas diferenças básicas entre a pesquisa quantitativa e qualitativa da seguinte forma:

Quando um pesquisador define seu roteiro de pesquisa quantitativa, nessa fase seu trabalho é dedutivo. Ele tem suas hipóteses minimamente definidas e seu objetivo é testá-las em campo. Por exemplo, ele já terá feito conjecturas sobre as causas da deserção escolar e desenha um questionário para verificar se são corretas. Assim é, e não poderia ser diferente. O pesquisador está se movendo na faixa própria do método dedutivo.

Na pesquisa qualitativa, por sua natureza, o processo é bem mais indutivo. Há uma exploração do tema de forma muito mais livre e aberta. O pesquisador está muito menos escravizado por seu instrumento. Lembremo-nos de que, na pesquisa quantitativa, depois que o questionário foi feito, testado, impresso e se inicia a pesquisa de campo, é tarde demais para descobrir que faltou uma pergunta importantíssima. (2006, p. 107).

Na pesquisa quantitativa o pesquisador já tem em mente o que procura, já sabe o que espera, precisa testar as hipóteses que foram levantadas, ele já delineou o que pode ter levado a determinado comportamento, por exemplo, e agora precisa testar se está correto, é nesse momento que ele testa em campo e confirma ou não a causa que a princípio era provável.

Já na pesquisa qualitativa, ela dá mais liberdade ao seu pesquisador, levando em consideração que nesse caso ela não está atrelada a confirmação de uma hipótese, por esse motivo ela tem maior abrangência, o que pode por um lado favorecer e por outro desfavorecer, pois ao mesmo tempo em que ela não deixa o pesquisador preso a um instrumento, também pode fazer com que ele perca o foco do objeto estudado.

Ambas as pesquisas devem ser aplicadas com muita cautela para que se consiga o resultado esperado, ou seja, chegar ao objetivo do estudo.

Castro diz:

Em alguns tipos de pesquisa, há alguma complementaridade natural na exploração, por métodos diferentes, de um mesmo tema. Podemos pensar em uma pesquisa para descobrir que proporção de fumantes tentou parar de fumar. É claramente uma pesquisa quantitativa e tem o potencial de mostrar resultados interessantes. Trata-se, em última análise, de contar os fracassos e os êxitos. Por outro lado, não é menos relevante saber o que impede as pessoas de pararem de fumar. Poderíamos continuar a pesquisa quantitativa para responder a essa pergunta. Nem sequer saberíamos o que incluir no questionário. Em contraste, uma pesquisa qualitativa permitiria explorar as profundidades do comportamento humano de forma muito mais criativa e percuciente. Entra aqui outro aspecto virtuoso da complementaridade entre o qualitativo e quantitativo. (2006, p. 109).

É muito comum trabalhos apresentarem os dois tipos de pesquisa, ou seja, a qualitativa e quantitativa, pois alguns dados só serão descobertos quando feitas as duas pesquisas, é como se uma levantasse uma informação e a outra complementasse, em alguns estudos não dá para menosprezar a importância da qualitativa e nem da quantitativa, inclusive é possível afirmar que sem a presença das duas estes estudos seriam inviabilizados.

Essa complementação está ligada ao fato de que uma apresenta maior profundidade que a outra, claro que isso não reduz a eficácia, porém em alguns estudos pode ser exigida apenas a pesquisa quantitativa e em outros estudos pode ser exigida apenas a qualitativa, o que é preciso observar é o que o estudo requer, não é tão simples assim, visto que caso o pesquisador utilize uma das duas de forma errada terá todo o trabalho comprometido.

Castro detalha as características da pesquisa qualitativa, conforme figura abaixo:



Figura 10: Características da pesquisa qualitativa

O autor diferencia as pesquisas qualitativas e quantitativas e detalha que mesmo a pesquisa qualitativa clássica precisa de números em determinados momentos, é quando ele diz sobre a complementação que uma faz à outra.

## 5.2 Tipos de pesquisa

Bervian, Cervo e Silva, falam o seguinte sobre pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referência teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema. (2006, p. 60).

A pesquisa bibliográfica tem uma função muito importante nos trabalhos científicos, muitos trabalhos não conseguem ter um resultado prático sem ter um embasamento teórico, a pesquisa bibliográfica fornece informações sobre o assunto que o pesquisador procura.

Bervian, Cervo e Silva ilustram a tipologia da pesquisa da seguinte forma:

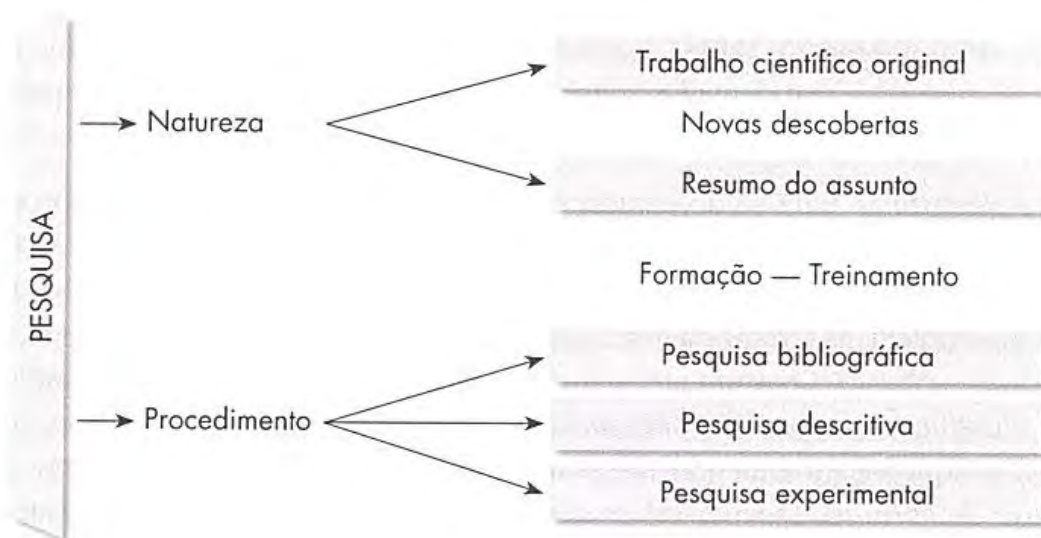


Figura 11: Tipologia da pesquisa

Sobre os métodos e técnicas da pesquisa qualitativa Castro diz o seguinte:

Os textos escritos são a matéria prima mais acessível e ubíqua para a pesquisa qualitativa. Tudo pode servir: jornais, livros, revistas e até blogs têm sido usados como matéria-prima para pesquisas. A análise de livros-texto tem sido usada para detectar preconceitos raciais e estereótipos. Note-se que os documentos podem ser também fotografias ou vídeos. (2006, p. 112).

Os documentos oferecem uma quantidade imensa de informações, além de estarem presentes em tudo, as maiorias dos objetos de estudo tem algum material documentado, o que torna a pesquisa muito rica, pois há autores que publicam informações muito valiosas sobre o que o pesquisador está buscando, o pesquisador pode está buscando algo que já foi analisado antes e que pode servir para ele dar continuidade de estudo.

Outro ponto que também é levando em consideração é a relevância do autor no assunto, o pesquisador deve buscar pessoas que são referências no tema e criar debates entre elas, colocando assim diversos pontos de vista sobre o mesmo assunto, isso torna a pesquisa mais enriquecida, pois caso sejam estudados dois documentos com pontos de vista diferentes o pesquisador poderá analisar outros para ver qual está mais próximo de solucionar o problema que ele está buscando a solução.

Outro ponto importante da pesquisa em documentos é em relação à característica atemporal que ela apresenta, pois alguns dados podem ser pesquisados em documentos elaborados há muito tempo, claro que deve ser levado em consideração se o que é apresentado no documento condiz com o que está sendo estudado no momento ou se são informações obsoletas, o conhecimento se renova a cada momento e é preciso verificar até que ponto são atuais as informações contidas em cada elemento de estudo.

Como a pesquisa de materiais escritos é bem ampliada, o pesquisador necessita avaliar a veracidade das informações neles contidos e verificar baseado em que o autor desenvolveu determinado material, ao menos que ele tenha notório conhecimento no assunto ele poderá dissertar algo que não esteja firmado em algo já publicado anteriormente. Entende-se por notório conhecimento quando o autor já foi julgado por autoridades no assunto.

Bervian, Cervo e Silva detalham a importância da pesquisa bibliográfica em um trabalho acadêmico:

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência que constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Os alunos de todos os níveis acadêmicos devem, portanto, ser iniciados nos métodos e nas técnicas da pesquisa bibliográfica. (2006, p. 61).

Como dito por Castro anteriormente a pesquisa bibliográfica tem uma alta representatividade nos trabalhos acadêmicos e não deve ser dispensado ao menos que o pesquisador tenha outros instrumentos à altura.

De acordo com Yin, Robert K.

Se as questões da pesquisa salientam apenas questões do tipo "o que", surgem duas possibilidades. Primeiro, alguns tipos de questões "o que" são exploratórias, como esta: "O que pode ser feito para tornar as escolas mais eficazes?" Esse tipo de questão é um fundamento lógico justificável para se conduzir um estudo exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições

pertinentes a inquirições adicionais. Entretanto, como estudo exploratório, qualquer uma das cinco estratégias de pesquisa pode ser utilizada - por exemplo, um levantamento exploratório, um experimento exploratório ou um estudo de caso exploratório. O segundo tipo de questões "o que" é, na verdade, uma forma de investigação na linha "quanto" ou "quantos" - por exemplo, "Quais foram os resultados de uma determinada reorganização administrativa?" É mais provável que a identificação de tais resultados favorecerá as estratégias de levantamento de dados ou de análise de arquivos do que qualquer outra. Por exemplo, um levantamento pode ser facilmente projetado para enumerar os "o ques", ao passo que um estudo de caso não seria uma estratégia vantajosa nesse caso.

De forma similar, como esse segundo tipo de questão "o que", é mais provável que questões do tipo "quem" ou "onde" (ou seus derivados - "quantos" e "quanto") favoreceram estratégias de levantamento de dados ou análise de registros arquivais, como na pesquisa econômica. Tais estratégias são vantajosas quando o objetivo da pesquisa for descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno ou quando ele for previsível sobre certos resultados. A investigação de atitudes políticas predominantes (nas quais um levantamento ou uma pesquisa de opinião pode ser a estratégia favorecida) ou da disseminação de uma doença como a AIDS (em que uma análise das estatísticas de saúde pode ser a estratégia favorecida) seriam os exemplos típicos.

Em contraste, questões do tipo "como" e "por que" são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas. Isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. Assim, se você deseja saber como uma comunidade conseguiu impedir com sucesso a construção de uma auto-estrada (veja Lupo et al., 1971), seria pouco provável que você confiasse em um levantamento de dados ou em um exame de arquivos; seria melhor fazer uma pesquisa histórica ou um estudo de caso. Da mesma forma, se você deseja saber por que os circundantes não conseguiram relatar situações perigosas sob certas condições, você poderia projetar e conduzir uma série de experimentos. (2001, p.25)

Yin, em linhas gerais coloca de forma clara e precisa a diferença dos tipos de pesquisa, ele explica que é preciso definir qual o resultado deseja alcançar, não é possível utilizar o mesmo tipo de pesquisa para todos os trabalhos, por exemplo, no trabalho em questão, a resposta esperada é de como a Caixa será um dos três maiores bancos brasileiros até 2022, sendo assim, a pesquisa mais indicada é o estudo de caso, pois tem a intenção de buscar dados históricos, busca informações da empresa, enfim levantar pontos que levem ao resultado dessa questão.

Segundo Schramm (1971) apud Yin, Robert K.

a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (2001, p.31).

A partir de Schramm é possível entender que o estudo de caso, não é uma ciência exata, é todo um processo que busca identificar a resposta para um questionamento inicial, é preciso estar atento às fontes de informações, pois caso sejam coletados dados de fontes que não sejam referência, o estudo de caso pode estar comprometido, ou seja, o resultado pode estar baseado em apenas um ponto de vista que pode não ser o verdadeiro.

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•estável – pode ser revisada inúmeras vezes</li> <li>•discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso</li> <li>•exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>•ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•capacidade de recuperação – pode ser baixa</li> <li>•seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa</li> <li>•relato de visões tendenciosas – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor</li> <li>•acesso – pode ser deliberadamente negado</li> </ul>
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>[Os mesmos mencionados para documentação]</i></li> <li>•precisos e quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>[Os mesmos mencionados para documentação]</i></li> <li>•acessibilidade aos locais graças a razões particulares</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso</li> <li>•perceptivas – fornecem inferências causais percebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas</li> <li>•respostas tendenciosas</li> <li>•ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado</li> <li>•reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•realidade – tratam de acontecimentos em tempo real</li> <li>•contextuais – tratam do contexto do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•consomem muito tempo</li> <li>•seletividade – salvo ampla cobertura</li> <li>•reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado</li> <li>•custo – horas necessárias pelos observadores humanos</li> </ul>
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>[Os mesmos mencionados para observação direta]</i></li> <li>•perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>[Os mesmos mencionados para observação direta]</i></li> <li>•visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador</li> </ul>
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•capacidade de percepção em relação a aspectos culturais</li> <li>•capacidade de percepção em relação a operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•seletividade</li> <li>•disponibilidade</li> </ul>

Figura 12: Seis pontos de evidências: pontos fortes e pontos fracos

Segundo Yin, no quadro acima é possível verificar quais as vantagens e desvantagens de cada fonte de informação, é possível estar atento a cada fonte de pesquisa, mais uma vez há a questão da subjetividade do resultado, caso não seja um estudo bem elaborado.

O pesquisador deve ponderar o método utilizado, uma pesquisa pode apresentar mais desvantagens que vantagens na situação em que ele se encontra, é preciso analisar até que ponto compensa e se isso trará tanta efetividade na busca pelo resultado esperado.

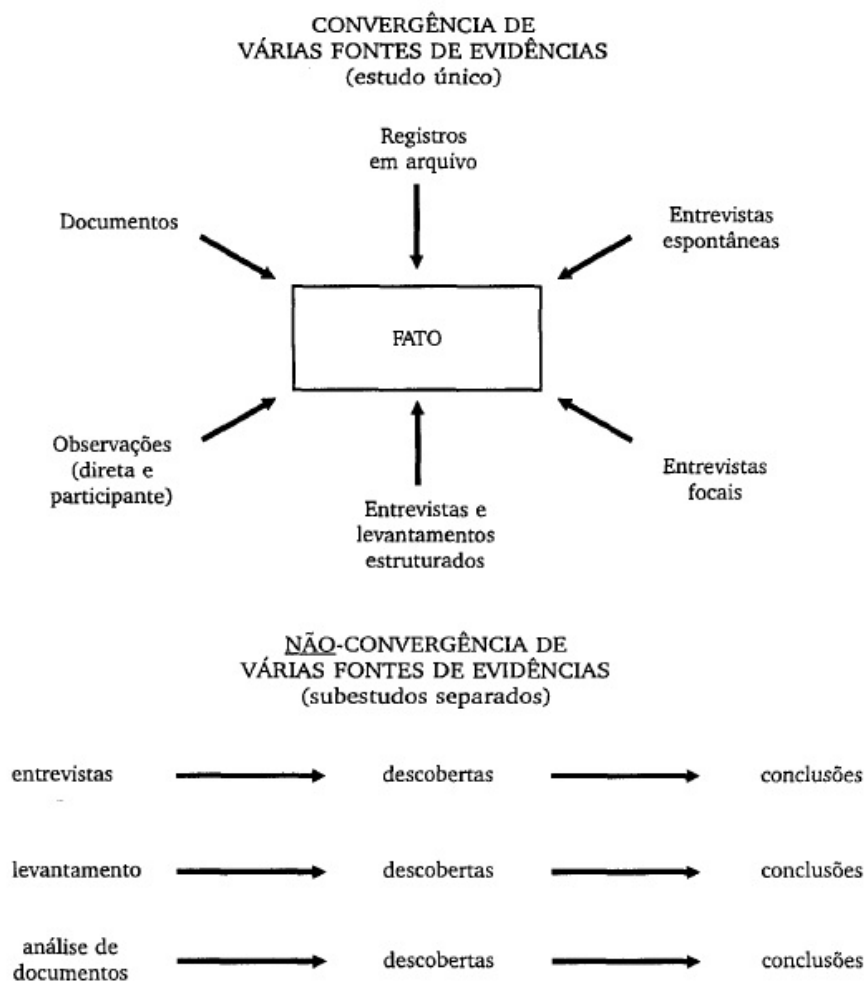


Figura 13: Convergência e não-convergência de várias fontes de evidências

Na descrição apresentada acima, na zona de convergência é possível verificar que várias fontes de pesquisa levam a um determinado ponto: fato. Desde que as pesquisas sejam bem trabalhadas, o pesquisador terá grandes resultados, pois são evidências que levam à conclusão.

Já na parte de não-convergência, as pesquisas podem se complementar, levar a descobertas e conseqüentemente a conclusões, pode ser que determinado problema não seja resolvido apenas por um tipo de pesquisa, elas se mesclam com a finalidade de chegar à um resultado final.

## ESTUDO DE CASO: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

### 6 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E AMBIENTAL

#### 6.1 Histórico da empresa

<sup>2</sup>A Caixa Econômica Federal foi criada dia 12/01/1861 por D. Pedro II através do decreto 2.723, e desde esse período vem acompanhando as transformações ocorridas no país. O primeiro objetivo da Caixa foi combater os juros exorbitantes cobrados por agiotas na época, além de incentivar a poupança, inclusive para os negros que desejavam comprar sua carta de alforria, um exemplo é de uma mulher nascida escrava em Mato Grosso em algum momento da década de 1840 e consegue comprar sua liberdade graças a sua caderneta de poupança, pagando ao seu senhor 565 mil Réis, Um ano depois foi decretada a abolição da escravatura.

O primeiro presidente foi Visconde de Itaboraí que atuou por 2 meses, e durante esses mais de 150 anos a Caixa teve um papel importante em vários setores do Brasil: social, político e econômico.

Em 1931 na Era Vargas, foi criado o primeiro empréstimo na modalidade consignado e 3 anos depois foi criado o empréstimo sob penhor extinguindo com as casas de prego.

Em 1961 obteve o monopólio das loterias

Em 1986 a Caixa incorporou o BNH tornando-se a principal agente do Sistema Financeiro Habitacional (SFH)

A partir de 1990 foi centralizado o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) na Caixa, antes era administrado por mais de 70 instituições.

Atualmente a Caixa Econômica Federal é o maior banco público da América Latina, são mais de 36 mil unidades que chegam a 5467 mil municípios, e mais de 6 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de autoatendimento, além de aproximadamente 29 mil correspondentes bancários, entre lotéricas e posto Caixa Aqui, além de atender as comunidades Ribeirinhas no norte do país, por meio de agência-barco.

<sup>3</sup>No exterior os brasileiros podem usar a Caixa Internacional para fazer remessas de recursos. São 4 instituições parceiras, sendo 1 em Portugal, 1 nos EUA e outras 2 no Japão. Segue abaixo alguns prêmios, reconhecimentos e homenagens recebidos:

---

<sup>2</sup> Disponível em:

[http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a\\_vida\\_pede\\_mais\\_que\\_um\\_banco/no\\_brasil\\_no\\_exterior/](http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/no_brasil_no_exterior/)> acesso em 20/09/2012 12h23

<sup>3</sup> Disponível em

[http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a\\_vida\\_pede\\_mais\\_que\\_um\\_banco/premios\\_reconhecimentos/](http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/premios_reconhecimentos/)> Acesso em 20/09/2012 12h31

- Possui a oitava marca mais valiosa do mercado segundo estudo da Brand Finance, realizado em parceria com a revista The Brander/IAM e publicado na edição anual das 100 marcas mais valiosas presentes no Brasil.
- Foi premiada pela revista ValorInveste como a melhor na categoria Maiores Gestoras de Renda Fixa, e recebeu o prêmio Top Gestão 2010, segundo estudo da Standard & Poor's (S&P).
- A instituição ficou com a primeira colocação do Prêmio Brasil de Meio Ambiente na categoria Eficiência Energética. O reconhecimento, de iniciativa do Jornal do Brasil e da revista JB Ecológico, elege e divulga iniciativas que conciliam atividades produtivas com a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável.
- A CAIXA recebeu quatro estatuetas na 9ª edição do Prêmio e-Finance, da revista Executivos Financeiros, que premia instituições financeiras que apresentaram soluções tecnológicas inovadoras. A premiação foi concedida na categoria Educação e Treinamento com as ações Gestão do Conhecimento e Trilha de Desenvolvimento. Na categoria Gestão de Outsourcing, as ações premiadas foram Gestão de Contratos, Governança de TI e Desenvolvimento de Sistemas e Monitoração de Auditorias de TI. A ação Atendimento Móvel foi o destaque na categoria Inovação e Atendimento. Outra estatueta foi conquistada na categoria Segurança de TI, com as ações Antifraude, Biometria, Nova ICP e Senha ADM.
- A Fitch Ratings, agência internacional de classificação de riscos, anunciou a elevação das notas da CAIXA de "AA(bra)" para "AA+(bra)". O rating de uma instituição financeira é uma medida que dá sustentação para o mercado operar e reflete, entre outras questões, a qualidade e a eficiência.

## 6.2 Missão e valores

### Missão

<sup>4</sup>Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

---

<sup>4</sup> Disponível em:

<[http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a\\_vida\\_pede\\_mais\\_que\\_um\\_banco/missao\\_visao\\_valores/](http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/missao_visao_valores/)> Acesso em 20/09/2012 12h47

## Valores Empresariais

<sup>5</sup>Nosso trabalho é importante para a sociedade

Temos orgulho de trabalhar na CAIXA

Juntos podemos mais

Nossas atividades são pautadas pela ética

Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade

A liderança se faz pelo exemplo

Somos inovadores no que fazemos

### 6.3 Objetivo da Caixa Econômica Federal até 2022

Desde o segundo semestre de 2011, a Caixa está se mobilizando para definir seus objetivos a longo prazo (2012 à 2022), a empresa vem definindo onde estará, o que fará e como estará preparada para atender o público que pretende atingir.

Em 2012 a visão de futuro da Caixa é estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas, além de ser o banco da micro e pequena empresa e também ser o banco da nova classe média.

### 6.4 Análise do composto de marketing

O composto de marketing possui ferramentas fundamentais para que as empresas consigam atingir suas metas e objetivos, não é possível falar de marketing sem citar os elementos essenciais desse composto: 4P's, sendo produto, preço, praça e promoção.

#### 6.4.1 Produto

Há também produtos vinculados a um serviço e vice-versa, por exemplo: um cliente da Caixa Econômica Federal solicita via *internet banking* talão de cheques para receber em sua residência. É possível verificar que o *internet banking* é um serviço oferecido pelo banco, pois não pode ser tocado, e o talão de cheques é um produto devido sua tangibilidade.

A Caixa atualmente possui uma série de produtos e serviços, voltados para atender as necessidades do máximo de pessoas possíveis, atualmente lidera o mercado de financiamento habitacional e contas poupança, além de apresentar grande crescimento

---

<sup>5</sup> Disponível em:

<[http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a\\_vida\\_pede\\_mais\\_que\\_um\\_banco/miss\\_ao\\_visao\\_valores/](http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/miss_ao_visao_valores/)> Acesso em 20/09/2012 12h47

nas operações de crédito, além disso, podem ser citados os principais produtos que ela oferece: contas de depósito a vista, depósitos a prazo (CDB), cobrança e pagamento de títulos e carnês, transferências automáticas de fundos, arrecadação de tributos e tarifas públicas, internet banking, fundos de investimento, crédito rotativo, desconto de títulos, financiamento de capital de giro, leasing, crédito direto Caixa, cartões de crédito, títulos de capitalização, plano de aposentadoria e pensão privados, plano de seguros. Também é um importante agente social do governo, através de serviços ofertados inclusive a quem não é correntista, por exemplo: pagamento de PIS, administração do FGTS, etc.

De acordo com Kotler os produtos possuem cinco níveis: benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

Para ilustrar a definição de Kotler, é possível usar como modelo o seguro de vida da Caixa Econômica Federal.

Benefício Central, segundo Kotler (2006, p.366) é “o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando”. O cliente nesse caso procura segurança para si e seus familiares.

O produto básico de acordo com Kotler é a transformação do benefício central. Desta forma, o seguro inclui as coberturas por morte, acidentes, invalidez, etc.

Para Kotler (2006, p.367) “produto esperado: uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprar tal produto”. Em seguro de vida o cliente ou sua família espera que no momento em que precisarem terão a garantia dos seus direitos, ou seja a indenização, um bom atendimento e orientações.

Kotler diz ainda que o produto ampliado vai além do que o cliente espera, é o diferencial do produto. No caso do seguro de vida da Caixa Econômica Federal além do benefício central o cliente tem outros serviços para sua residência vinculados a este produto, tais como limpeza da caixa d’água, fornecimento de caçamba para retirada de entulho, instalação de olho mágico, troca de vidros, etc.

No último nível está o produto potencial, que para concluir Kotler (2006, p. 368) diz que “abrange todas as ampliações e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro”. O seguro de vida da Caixa poderá apresentar alguns acessórios que a princípio o cliente não tem necessidade, por exemplo: garantia estendida de algum eletrodoméstico que ele tenha comprado e informe ao banco.

#### **6.4.2 Preço**

A Caixa Econômica Federal, historicamente é conhecida não cobrar um preço elevado em seus produtos, em abril de 2012 lançou o programa Caixa Melhor Crédito, que visa diminuir os juros nos principais produtos comercializados pela instituição, essa estratégica redução de preços pretende aumentar a carteira de clientes em 35%.

Na medida tomada pela Caixa foram observados os três pontos para determinação de preços, a empresa verificou o quanto isso comprometeria seu lucro, pois os custos continuariam os mesmos, porém pretende aumentar seu *share* atendendo uma quantidade maior de clientes interessados em juros menores que o da concorrência.

É evidente que a empresa diminuiu seu *spread*, mas utilizou essa estratégia claramente para ganhar mercado e consequentemente alinhar ao seu objetivo até 2022.

### 6.4.3 Praça

De acordo com Zenone (2011):

O estudo dos canais de distribuição revela o esforço da empresa para disponibilizar seus produtos de forma mais conveniente possível para o consumidor. Conceitualmente, os canais de marketing devem traduzir as estratégias da empresa para aproximar seus produtos da demanda. P. 27

As empresas muitas vezes não trabalham com eficácia na escolha do canal de distribuição e por conta disso acabam não tendo resultado satisfatório, às vezes não consegue estar no local mais conveniente para o cliente, algumas vezes está concentrada em uma determinada região distante do seu público-alvo, e por consequência o produto ou serviço não consegue atender um número maior de pessoas, o contrário também pode acontecer quando uma empresa tem canais desnecessários, gerando custos que podem comprometer sua lucratividade.

Os bancos em geral possuem uma série de canais para atendimento e satisfação das necessidades de seus clientes, entretanto nenhum canal pode servir como substituição de outro, por exemplo: o cliente não pode deixar de ser atendido na agência pelo fato do banco fornecer o serviço de *internet banking*.

A Caixa Econômica Federal está presente nos seguintes canais:

- Agência da Caixa: presente em todo país, além dos serviços bancários também é uma importante interlocutora das políticas públicas do governo, através do pagamento dos benefícios sociais.
- Postos de Atendimento Eletrônico: São conhecidos como caixas eletrônicos e estão localizados em lugares com grande circulação de pessoas, exemplo: terminais de ônibus, o cliente pode consultar saldo, extrato, fazer saques, pagamentos, transferências e contratar empréstimos.
- Salas de Auto-Atendimento: Também caixas eletrônicos, porém localizados dentro das agências, permite também que o cliente retire folhas de cheque.

- Banco24Horas: É mais restrito que as salas de auto-atendimento, por não apresentarem certas funcionalidades, mas é possível o cliente efetuar saques, consultar saldos e extratos, é basicamente para uma emergência, pois o cliente tem custos caso exceda a quantidade gratuita mensal que o banco disponibiliza.
- Bancos Compartilhados: O cliente pode consultar saldos e efetuar saques nos terminais do Banco do Brasil, o limite de saque é de R\$ 300,00 dependendo do horário.
- Internet *Banking* Caixa: O internet *banking* é agência bancária com a comodidade que o cliente tem por não precisar sair do conforto em que está, é possível fazer variados serviços, consulta de saldos extratos, pagamentos, contratar empréstimos e cartão de crédito e efetuar apostas na Mega Sena (por enquanto apenas nesse jogo).
- Caixa Celular: Através de um aplicativo faz basicamente o que o *internet banking* faz, além de possibilitar que o cliente receba mensagens de texto sobre o saldo do FGTS ou informando quando ocorre alguma movimentação, saques e transferências a partir de um determinado valor escolhido pelo cliente.
- Correspondente Caixa Aqui: Tem basicamente a mesma funcionalidade das agências, inclusive efetua financiamentos habitacionais, abertura de contas corrente, poupança, estão presentes inclusive em locais onde é inviável a instalação de uma agência.
- Lotéricas: O horário de atendimento é mais amplo que as agências, também fazem pagamentos de alguns benefícios sociais, e abertura de conta poupança e a conta Fácil (limitadas a movimentações de R\$ 2.000,00/mês) além de ofertarem serviços que não são feitos nos bancos, por exemplo: recarga de vale transporte, apostas em jogos de loteria, etc.
- Ouvidoria: O cliente pode efetuar uma reclamação, caso seu problema não tenha sido resolvido no canal de origem, como a lotérica e agência por exemplo, o cliente pode formalizar através da internet ou telefone, a ouvidoria é indicada em última instância ou denúncia.
- SAC Caixa: o serviço de atendimento ao cliente, além de permitir que ele tire dúvidas, faça reclamações ou elogios, permite também a consulta de saldos, extratos, contratação de empréstimos e bloqueio de cartões.

- Sala das Prefeituras: É uma sala equipada com o necessário para que sejam efetuadas reuniões, com um atendimento diferenciado aos prefeitos, é um espaço de relacionamento da Caixa.

A expansão e qualificação dos canais é importante para que a Caixa consiga atingir seus objetivos, ela está investindo cada vez mais nesse caminho, para que consiga atender maior quantidade de pessoas e consiga aumentar sua participação de mercado.

#### 6.4.4 Promoção

De acordo com Farah e Zenone:

O estudo do composto promocional ou política de comunicação contempla as seguintes ferramentas: venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, publicidade e relações públicas.

A empresa utiliza esses instrumentos para desenvolver estratégias visando aproximar a demanda da oferta, isto é, atrair o consumidor para seu produto. (2010, p.29)

A CEF tem promoções que visam aumentar a utilização de seus produtos e serviços, um exemplo disso foi em dezembro/2012 a promoção “Tem Premio na Caixa”, que visa aumentar o uso dos cartões de débito e crédito nas máquinas da Redecard, para concorrer à um carro 0 km os clientes ganhavam um cupom a cada R\$ 70,00 gasto no cartão de débito e R\$ 140,00 no crédito. O lojistas também participavam, porém o prêmio era R\$ 20.000,00 em barras de ouro.

A Caixa tem um Fundo de Investimento AzulFIC, que é um fundo de renda fixa e o valor mínimo para primeira aplicação é de R\$ 50,00, a Caixa visando aumentar a representatividade desse fundo em novembro/ 2012 criou a promoção Fundo Premiado Caixa, que tem 30 cartões pré-pagos de R\$ 2.000,00 sorteados mensalmente e sorteios bimestrais de R\$ 100.000,00.

A Caixa sempre tem promoções, para incentivar a utilização de seus produtos ou serviços, seja quando cria vantagens para o cliente usar as salas de auto-atendimento (caixa eletrônico) ou *internet banking*, como o citado acima por Farah e Zenone sempre buscam aproximar a demanda da oferta.

#### 6.4.5 Mercado – alvo

Sobre a identificação do público-alvo Kotler e Keller afirmam o seguinte:

O processo deve ser iniciado tendo-se em mente um público-alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam; indivíduos, grupos públicos específicos ou público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde e para quem dizer. (2006, p. 538).

Segundo Hooley, Piercy e Saunders:

Quando existem diferenças nas necessidades ou desejos de consumidores, ou em suas atitudes e predisposições quanto às ofertas de mercado, entre os grupos ou indivíduos no mercado, existem oportunidades para segmentar o mercado, como por exemplo, subdividir um mercado maior em grupos menores (segmentos) os quais fornecem mercados-alvo. (2001, p. 181).

Kotler e Keller apresentam a importância do público-alvo na tomada de decisões da empresa, ou seja, qualquer estratégia que seja desenvolvida será focada para atender a demanda deste público.

Hooley, Piercy e Saunders também discutem sobre as empresas focarem apenas em um segmento e a partir daí decidirem como vão comunicar suas marcas e produtos, qual a melhor solução para o nicho escolhido.

A Caixa tem um foco nas classes populares, pois sempre foi um banco que esteve na vida dos brasileiros em diversas épocas históricas, seja nos programas sociais de redistribuição de renda, seja na aquisição da casa própria, por ter a intenção de melhorar a vida das pessoas a Caixa tem um está segmentada no público da baixa renda.

A Caixa é uma instituição que visa melhorar seus procedimentos para fornecer mais qualidade à esse público, o mercado é grande, não é possível atender à todas necessidades, por esse motivo as empresas segmentam para quem pretendem ofertar seus produtos, a Caixa quer estar onde está seu público, um exemplo disso é o *merchandising* na novela Guerra dos Sexos estreada em outubro de 2012, a Caixa aparece nos comentários dos trabalhadores da fábrica ou moradores de uma vila do Belenzinho em São Paulo, além de que o horário dessa novela favorece a maioria da classe trabalhadora brasileira, pois começa às 19h30 e termina às 20h30, nesse horário as pessoas já chegaram do trabalho, cansadas e encontram na TV seu maior descanso e como a novela termina cedo, as pessoas podem assistir sem a preocupação de

acordarem cansadas no dia seguinte.

#### 6.4.6 Concorrentes

Quando questionado sobre a concorrência na estratégia de redução de juros, o presidente da Caixa, Jorge Hereda, afirma o seguinte:

<sup>6</sup>À medida que a Caixa virou referência de juros baixos, é natural que o mercado procure supera-la. O Banco do Brasil tem que fazer isso mesmo. É o maior banco do país e está atuando tanto quanto a Caixa acreditando neste novo momento que o país vive. É natural que o Banco do Brasil e outras instituições façam o mesmo que a Caixa faz. Vai ter situações, em uma semana ou outra, que em determinado produto a gente não consegue (ter a menor taxa), mas a gente sempre vai procurar ter o menor juro. A gente sempre vai reagir. Se eu tiver margens baixarei a taxa sem dúvida nenhuma. A Caixa tem como estratégia isso: ter os menores juros sempre, dentro de uma precificação responsável.

De acordo com o Banco Central até setembro 2012 (período do último consolidado do Sistema Financeiro Nacional) os maiores bancos do Brasil são:

#### **ITAU**

<sup>7</sup>Em dezembro de 1943 o advogado e empresário Alfredo Egydio de Souza Aranha, tio de Olavo Egydio Setubal, cria o Banco Central de Crédito. A primeira diretoria é composta por Alfredo Egydio de Souza Aranha, Aloysio Ramalho Foz e José Osório de Oliveira Azevedo. [...]

Em 1995, o Itaú assume o controle acionário do Banco Francês e Brasileiro e com isso surge o Itaú Personalité. Dois anos depois, no primeiro leilão de privatização de bancos estaduais, o Itaú adquire o Banerj (o Itaú ainda viria a adquirir o controle acionário do Banestado, do Paraná, em 2000; e do BEG, em Goiás, em 2001). Em 1999 foi completada a fusão do Banco Itaú Argentina e do Banco del Buen Ayre, criando o Banco Itaú Buen Ayre.

Em fevereiro de 2002 têm início as operações do Banco Itaú na Nyse (Bolsa de Valores de Nova York, na sigla em inglês). Em 2004 é criada a Taií - Financeira Itaú (Trishop Promoções e Serviços), voltada para o segmento de empréstimos pessoais. No mesmo ano, o banco inaugura uma agência em Tóquio. Em 2006 o Itaú adquire o BankBoston no Brasil e em 2008 ocorre a fusão entre o Itaú e Unibanco.

---

<sup>6</sup> Disponível em <<http://www.advivo.com.br/blog/roberto-sao-paulo-sp-2012/entrevista-do-presidente-da-caixa-economica-federal>> Acesso em 25/01/2013 13h19

<sup>7</sup> Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u438399.shtml>> Acesso em 25/01/2013 15h

## **BANCO DO BRASIL**

<sup>8</sup>A Europa vive mudanças aceleradas. Napoleão varre o continente com seus exércitos, derrubando monarquias e instalando repúblicas. Os ventos da mudança chegam a Portugal, forçando a família real a atravessar o oceano e buscar refúgio no Brasil. O príncipe-regente Dom João, depois Dom João VI, chega ao Brasil em maio de 1808. Em 12 de outubro, ele determina a criação do primeiro banco no país, o Banco do Brasil.

Os anos 80 trazem crise econômica e abertura política. Em 1985, o Banco do Brasil cria a Fundação Banco do Brasil. No ano seguinte, o BB torna-se uma instituição financeira completa, passando a atuar em todos os segmentos do mercado

financeiro. Os lançamentos se aceleram. Em 1987, o BB diversifica o varejo e lança o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado brasileiro.

Os anos 90 são um período de grandes desafios. Além da redemocratização, com a realização de eleições diretas, o Brasil começa a domar a persistente inflação que desorganizava a economia. A participação do Banco do Brasil nesse

processo foi importantíssima. Em 1994, com a introdução do Real, o BB realizou a maior troca física de moeda já realizada no mundo, substituindo todo o meio circulante no Brasil.

As mudanças também chegam à estrutura do Banco, que reestrutura sua administração para se adaptar à queda da inflação. Em 1995, o BB lança o PDV – Programa de Desligamento Voluntário – e investe pesado na modernização. Em

1996, o Banco saneou suas finanças e recebeu aporte de capital de R\$ 8 bilhões.

Além de sanear suas finanças, o banco investe em tecnologia. Em 1998, o Banco do Brasil torna-se o primeiro banco a obter o certificado ISO 9002 em análise de crédito e inaugura seu Centro Tecnológico, um dos mais modernos e bem

equipados do mundo. O Banco do Brasil chega ao terceiro milênio com os desafios da tecnologia e da globalização do mercado. No ano 2000, o BB lança o portal bb.com.br, torna-se líder em quantidade de usuários de internet banking e é o primeiro banco a lançar o autoatendimento personalizado.

O Banco também se firma como um participante importante do mercado de ações. Em 2002, converte suas ações preferenciais em ordinárias. Em 2006, as ações do BB completam 100 anos de listagem em bolsa de valores e o Banco adere ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), assumindo o compromisso de alcançar 25% de ações em livre circulação no mercado. Para tanto, após oferta pública em 2006, o Banco

---

<sup>8</sup> Disponível em

<<http://www.bb.com.br/porta/bb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691&codigoRet=1065&bread=2>> Acesso em 25/01/2013 16h

realiza mais duas distribuições públicas de ações: uma em 2007 e outra em 2010, quando ocorreu a maior oferta de ações da história do Banco. Por esta última oferta, o free float atinge 30,4%, a participação de estrangeiros 17,5% e o Banco reforça sua estrutura de capital com o intuito de permitir a consecução de seus planos de crescimento. Em 2008, ano da maior crise financeira mundial, o Banco do Brasil rompe paradigmas ao incorporar o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), o Banco do Estado do Piauí (BEP) e o Banco Nossa Caixa. Em 2009, o Banco do Brasil incorpora o Banco Nossa Caixa e, por meio de uma parceria estratégica, o BB adquire 50% das ações do Banco Votorantim e encerra 2010 com a aquisição de 51% das ações do Banco Patagonia, na Argentina.

No ano em que o Brasil elege sua primeira presidenta, o Banco firma-se como a maior instituição financeira da América Latina em meio à intensa movimentação, com destaque para o fortalecimento de sua atuação no exterior, a reestruturação de sua área de seguridade, a revisão de seu atendimento no segmento de varejo e o início de negociações para o estabelecimento de parcerias para a expansão do Banco na área de cartões.

No ano, o BB realizou três emissões no mercado externo. A primeira em janeiro, com emissão de títulos do programa Global Medium Term Notes (GMTN) em euros, que resultou na captação de EUR 750 milhões, uma das maiores já realizadas por uma empresa brasileira. Em maio, ocorreu a emissão de Dívida Subordinada, pelo valor de US\$ 1,5 bilhão, que conforme aprovação do Bacen, em outubro, tornou-se exigível como capital de Nível II do Patrimônio de referência e em novembro, emissão de Senior Notes no mercado norte-americano. Com a operação, o Banco captou US\$ 500 milhões, com um dos menores custos já registrados, o que mostra a confiança do investidor internacional na Instituição.

Em 2011, ocorreu ainda a elevação dos ratings do BB pelas agências Fitch Rating, Moody's e Standard & Poor's.

## **BRDESCO**

<sup>9</sup>1940- O Bradesco foi fundado em 1943 no interior de São Paulo, Marília, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial consiste em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenções para os grandes proprietários de terras. O Bradesco é um dos primeiros a estimular o uso de cheques por seus correntistas, que são orientados a preencher as folhas nas próprias Agências. Em 1946, a matriz é transferida para a capital paulista, na rua Álvares Penteado, no centro da cidade. Suas Agências passam a receber

---

<sup>9</sup> Disponível em

< <http://www.bradesco.com.br/indexpf.phtml?pag=/html/content/institucional/historia.shtm> > Acesso em 25/01/2013 16h40

pagamento de contas de luz, uma inovação no País.

1950 - Com apenas oito anos de vida, em 1951, o Bradesco torna-se o maior Banco privado do Brasil. Nessa década, o Banco chega ao norte rural do Paraná e decide também erguer sua nova sede em Osasco. A construção da matriz inicia-se em 1953 e leva seis anos para ser concluída. Em 1956, é criada a Fundação Bradesco, com o objetivo de levar educação gratuita a crianças, jovens e adultos carentes.

1960 - A década marca a chegada da informática ao Banco. Em 1962, o Bradesco é a primeira empresa a adquirir o primeiro computador da América Latina, que possibilitava o acesso a extratos diários aos Clientes, prestação de serviço inédita para a época. Seguindo a estratégia de pioneirismo, o Bradesco implanta o Cartão de Crédito Bradesco, em 1968.

1970 - Época do milagre econômico brasileiro, com o País experimentando taxas de crescimento anuais acima de 10%. Esse cenário favorece a expansão do Bradesco, que passa a atuar fortemente no segmento de crédito, principalmente no financiamento de veículos. Nessa década, o Bradesco incorpora 17 outros bancos e, ao inaugurar duas novas unidades em 1978, uma no Oiapoque (AP), outra no Chuí (RS), pontos extremos do País, chega à milésima agência. É implantada a cobrança automática e o Banco começa a atuar em projetos agropecuários.

1980 - O Bradesco forma o Grupo Bradesco Seguros, com negócios nos segmentos de previdência privada aberta e de capitalização, além da seguradora. O uso do cartão magnético se populariza entre os Clientes ao longo desses anos. As primeiras Agências com autoatendimento e o TeleComércio Eletrônico Bradesco são implantados. Em 1986, o serviço Telesaldo, hoje Fone Fácil Bradesco, entra em operação.

1990 - No início dessa década, todas as Agências Bradesco passam a trabalhar on-line e o Autoatendimento se expande em todo o Brasil. São implantadas máquinas automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de Internet Banking conquista os Clientes e passa a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. É implantado o Bradesco Mobile Banking, que permite operações de consulta de saldos e extratos e pagamento de algumas contas pelo celular. O Bradesco fecha o século na liderança entre os Bancos privados do Brasil.

2000- Como um dos maiores bancos privados no Brasil, o Bradesco sempre manteve-se à frente no mercado de varejo. Hoje, está entre os líderes em diferentes segmentos, como Corporate, Private e no atendimento de micro, pequenas e médias empresas.

## **SANTANDER**

<sup>10</sup>A história do tradicional banco teve início no dia 15 de maio de 1857, na cidade costeira de Santander, situada ao norte da Espanha, através do decreto da Rainha Isabel II, que autorizou a constituição do BANCO de SANTANDER. Desde seu início o banco foi voltado aos negócios no exterior, inicialmente ligado ao comércio do porto de Santander e região. A partir de 1900, o SANTANDER cresceu em um ritmo forte, dobrando seus balanços e ampliando seu capital. No mês de fevereiro de 1920, Emilio Botín y López foi nomeado presidente fixo do banco. Sob seu comando, nos anos seguintes, o banco SANTANDER mudou sua sede e iniciou a abertura de sucursais fora da região, a primeira inaugurada em 1923 na cidade de Astillero. Em 1934, Emilio Botín Sans de Sautuola y López assumiu o comando do SANTANDER, impulsionando um grande processo de crescimento pelo território espanhol, ingressando na cidade de Madrid com a compra do Banco de Ávila, e, a partir de 1947, quando inaugurou seu primeiro escritório em Cuba (na capital Havana), iniciando uma consistente expansão internacional para países como Argentina, México e Venezuela.

Em 1957, ao completar cem anos de existência, o SANTANDER havia se convertido na sétima maior instituição financeira da Espanha. Na década de 60, o SANTANDER continuou crescendo através de aquisições de bancos locais na Espanha. Com a aquisição, em 1976, de um banco em Porto Rico, e outro, em 1982, no Chile, o SANTANDER se transformou no primeiro banco comercial de varejo ibero-americano. A década de 80 foi marcada pela inauguração, em 1985, do banco de investimento do grupo SANTANDER, a compra de um banco alemão com mais de três décadas de experiência na área de financiamento de veículos; além da formação de uma aliança estratégica com o tradicional The Royal Bank of Scotland em 1988. No ano seguinte, lançou no mercado a SUPERCUENTA SANTANDER, uma conta remunerada e um dos produtos mais inovadores da história bancária espanhola, principal responsável pela sua alta popularidade.

No início da década seguinte, em 1994, a compra do Banco Español de Crédito, conhecido como Banesto, se converteu em um marco histórico, fazendo com que o SANTANDER assumisse a liderança no mercado espanhol. No ano seguinte tem início uma segunda fase de expansão nos países ibero-americanos, permitindo ao banco desenvolver ainda mais seus negócios no Brasil, Argentina, Chile, México, Colômbia, Peru, Venezuela e Uruguai. Em janeiro de 1999, foi anunciada a fusão entre o SANTANDER e os bancos Central Hispanoamericano (fundado em 1900 com dinheiro de cubanos repatriados), Banco Central

---

<sup>10</sup> Disponível em < <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2007/05/santander-o-gigante-espanhol.html>> Acesso em 26/01/2013 08h48

Hispano (fundado em 1991) e Banco Central (fundado em 1919, como resultado da fusão de oito pequenos bancos). Essa negociação causou forte impacto no cenário mundial e principalmente Europeu, criando um verdadeiro colosso financeiro com sangue espanhol. Pouco depois, o banco comprou o grupo financeiro português Totta e Açores (atual SANTANDER TOTTA).

Em 2000, com a aquisição de outros bancos no Brasil, Chile e México, o SANTANDER se tornou o maior grupo financeiro na América Latina. Pouco depois o grupo constituiu o banco SANTANDER CONSUMER em 12 países europeus e nos Estados Unidos. Em 2004, mudou sua sede mundial (chamada La Ciudad Santander) para a cidade de Madrid, onde trabalham aproximadamente 7.000 pessoas. Nesse mesmo ano, no mês de novembro, ocorreu a incorporação do Abbey National (atual SANTANDER), sexto maior banco do Reino Unido. Recentemente, após a aquisição do banco americano Sovereign Bancorp, passou a contar com 90 milhões de clientes, mais de 14 mil agências - mais do que qualquer outro banco internacional. Atualmente, o SANTANDER é o principal grupo financeiro na Espanha e na América Latina, e desenvolve uma importante atividade de negócios na Europa, com destacada presença na Inglaterra, assim como em Portugal, onde é o quarto maior grupo financeiro.

#### **6.4.7 Tendência de mercado**

Segundo um estudo da IBM divulgado pela revista Exame em junho de 2006 as tendências podem ser destacadas cinco tendências:

O primeiro ponto foi em relação ao nível de esclarecimento dos clientes, pois a tendência é aumentar, visto que muitas são as fontes de informação, sendo assim, aumenta também o nível de exigência, pois o cliente cada dia mais terá escolhas próprias.

A matéria da revista Exame divulgada no Anexo A, apresenta ainda que os bancos serão dividido em grandes conglomerados globais e as instituições especializadas em nichos de mercado. Atualmente isso vem acontecendo constantemente, pois os bancos vêm fazendo fusões, aquisições e transformam-se em grandes potências, a Caixa, por exemplo, em dezembro/2009 fez a aquisição de parte do Banco Panamericano, o objetivo era ganhar mercado em operações que a Caixa tinha menor representatividade, como o financiamento de automóveis, porém no ano seguinte foi descoberto fraudes nas contas do Panamericano.

O estudo apresenta ainda a necessidade que os bancos terão de mão-de-obra capacitada, ou seja, profissionais resilientes que possam fazer a integração de vários setores da empresa. A Caixa, tem incentivos de estudos e programas de qualificação especial, que visam ter profissionais preparados para atender às demandas da empresa,

embora para entrar na empresa seja necessário apenas o ensino médio completo, para alavancar carreira, além do cargo inicial é preciso ter as competências do mercado.

Sobre tecnologias, a IBM diz que haverá um avanço tecnológico capaz de satisfazer às expectativas dos clientes com segurança e rapidez. A Caixa está atenta à essa tendência do mercado e para isso, disponibiliza *softwares* presentes nos mais diversos equipamentos de comunicação dos clientes, seja telefone celular, tablet, notebook e etc.

Segundo Barros, na revista Isto é Dinheiro publicada em abril/2004, (Anexo B) podem ser destacadas algumas tendências do setor bancário internacional: Os bancos precisarão de mais transparência em suas operações para evitar que o lucro e crescimento da empresa sejam comprometidos.

A crise financeira fez com que os clientes diminuíssem sua confiança nos bancos, um grande desafio será aumentar o relacionamento e fidelizar seus clientes, que são cada vez mais cientes do papel das instituições financeiras na sociedade.

Com o avanço das tecnologias as pessoas podem fazer transações bancárias onde estiverem, essa é uma oportunidade para os bancos usarem o *mobile marketing* com segurança.

Barros, destaca ainda controle de risco nas instituições financeiras, isso está basicamente atrelada à tendência apresentada anteriormente sobre a transparência nas operações, várias ferramentas são capazes de rastrear o risco financeiro e operacional, isso aumentará a segurança garantindo conseqüentemente o respeito dos clientes.

#### **6.4.8 <sup>11</sup>Análise Swot**

Em 2009, fazendo o planejamento estratégico da Caixa até 2015, foi apresentada pela Vice-Presidência de atendimento, distribuição e negócios a seguinte análise de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

##### **Oportunidades**

- Mercado imobiliário aquecido como resultado da elevação da renda e ampliação dos financiamentos públicos à habitação.
- Aumento dos investimentos como resultado do aumento da poupança pública e privada.

---

<sup>11</sup> Caixa Econômica Federal. Vigan. Plano Estratégico Caixa 2009-2015: documento base. Brasília, 2009.

- Diversificação dos mercados cambial e de capitais, com realocação dos investimentos por meio do uso de instrumentos ajustados ao perfil dos investidores.
- Avanço dos bancos brasileiros no mercado financeiro internacional e fortalecimento da integração sul americana
  - Aumento da demanda por crédito em ambiente de retomada do crescimento econômico e taxas de juros em queda.
  - Inovação tecnológica no setor bancário, especialmente tecnologia da informação e comunicação (TIC) com virtualização do dinheiro, comércio e jogos.
  - Crescimento da demanda por produtos relacionados a projetos sócio-ambientais em decorrência do amadurecimento da sociedade em relação à sustentabilidade.
  - Prioridade social do governo federal direcionada para políticas estruturantes.
  - Ampliação das parcerias entre os agentes do setor público e destes com o setor privado. Desenvolvimento Regional como política de correção das assimetrias socioeconômicas.

### **Ameaças**

- Redução da rentabilidade das aplicações em títulos públicos em decorrência da queda da taxa de juros.
- Acirramento da concorrência com a concentração no setor financeiro - concorrência oligopolística.
- Aumento do assédio da concorrência sobre profissionais especializados da CAIXA.
- Alteração das regras de aplicação e remuneração dos depósitos das Cadernetas de Poupança e FGTS.
- Quebra do monopólio da CAIXA na gestão dos serviços delegados.
- Novos marcos regulatórios resultando em impactos no desempenho dos negócios.
- Indefinição do papel do banco público pelo controlador, aliado à redução da capacidade de influenciar o mercado.

- desintermediação financeira.

### **Forças**

Imagem de confiabilidade e solidez.

- Marca associada à poupança popular.
- Capilaridade e presença em todos os municípios do país.
- Diversidade de áreas de atuação, produtos e serviços.
- Forte presença Atribuições de Agente Operador de Fundos e Programas Sociais Agente financeiro de programas sociais do Governo Federal.
- Funding com baixo custo.
- Proximidade com entes públicos municipais e estaduais
- Capacidade para atuar como agente de desenvolvimento regional.
- Alta capacidade de resposta a desafios complexos por parte da equipe CAIXA (Bolsa Família, internalização das loterias).

### **Fraquezas**

- Falta de agilidade e baixa competitividade devido à legislação federal e controle externos.
- Susceptibilidade as mudanças na composição de poder no Governo Federal.
- Excesso de instâncias decisórias.
- Imagem associada a .filas. e .burocracia..
- Ausência de estratégia para alavancar resultados com os clientes do segmento essencial.
- Dificuldade para transformar as informações e contatos com vasto número de pessoas em negócios.
- Inadequação dos critérios para reconhecimento de pessoas e ascensão profissional.
- Programa de retenção de conhecimento incipiente.
- Baixa capacidade de repostas às demandas por soluções de TI.
- Demora para entrega das soluções de TI.

## 7 Estratégias da Caixa Econômica Federal

Para atingir seu maior objetivo que é o de estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, é preciso uma interação de todas as áreas e o mapeamento delas é fundamental para que todas tenham seu papel definido, segue abaixo o mapa estratégico da Caixa Econômica Federal.



Figura 14: Mapa estratégico

O mapa em questão demonstra a estratégia na várias esferas da empresa: recursos humanos, processos internos, mercadológica, econômica, financeira e ambiental, pode ser observado no mapa que as estratégias apresentadas estão baseadas em segmentos que estão em crescimento no Brasil: classe média, empreendedorismo (micro e pequenas empresas), além de continuar sendo o banco do setor público.

Muitas mudanças já foram feitas, e uma sequência de ferramentas apresentadas a seguir demonstrarão o quão importante foi a criação dessa estratégia para o crescimento da empresa que já pôde ser constatado com o resultado de 2012, apresentado dia 20/02/2013 aos acionistas.

Segundo a revista Marketing, foi considerada a empresa marketing do ano (2012), no setor bancário, ela atribui isso ao novo posicionamento da empresa, cita a importância da campanha “A vida pede mais que um banco” feita durante o ano para ressaltar a

importância da redução de juros feita a partir de abril/2012 para facilitar o crédito às pessoas.

### 7.1 Apresentação das estratégias

Conforme o apresentado no Anexo C, a CEF tem uma estratégia de crédito focada para as empresas que receberão grande demanda no período da Copa do Mundo em 2014, tais como hotéis, bares e restaurantes, visando a grande oportunidade que será esse evento a Caixa está inovando em produtos e serviços que possam ser adequados à necessidade dessa situação.

No início de fevereiro/2013 a Caixa lançou folhetos para garantir a divulgação da estratégia nas cidades onde ocorrerão os jogos.



Figura 15: Folder Copa do Mundo

Este programa está baseado em uma consultoria para averiguar quais são as necessidades destas empresas e a partir de então, oferecer apoio financeiro à essas empresas.

O benefício para as empresas participantes do programa é maior qualidade nos serviços e produtos oferecidos e conseqüentemente aumento de volume de negócios mesmo após o evento.

### 7.1.1 Reposicionamento

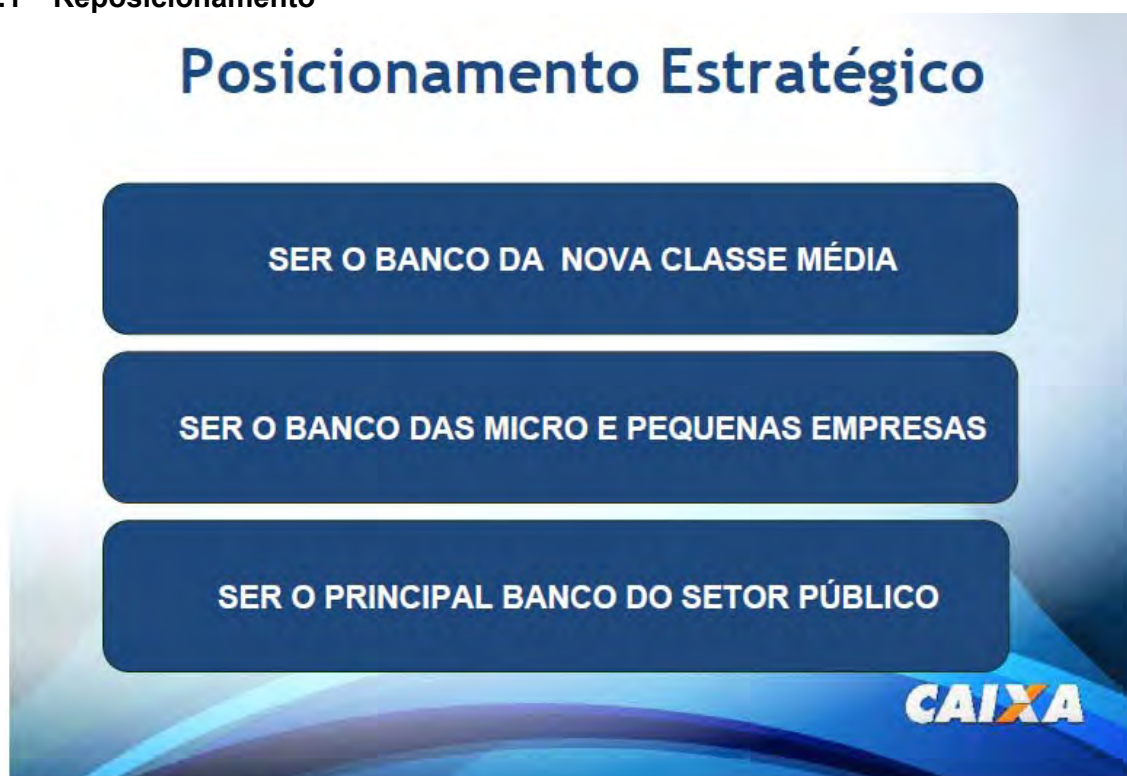


Figura 16: Posicionamento Estratégico

A Caixa tem programas voltados para as micro e pequenas empresas, com a finalidade de ser referência nesse segmento, uma estratégia criada para atender às necessidades é o reposicionamento do programa APL feito para esse público.

Esse reposicionamento visa ofertar uma quantidade maior de produtos e serviços que sejam mais vantajosos, a participação de micro e pequenos empresários de empresas conveniadas nesse reposicionamento é importante, pois assim é possível fazer uma análise mais fiel sobre o que realmente é eficaz para os clientes.

Com essa estratégia a Caixa vem se consolidando como o banco da população brasileira, pois a cada dia aumenta o número de empreendedores a procura de crédito para uso nos negócios.

Outro item de reposicionamento é a inauguração de novas instalações da Agência Campestre (MG), conforme Anexo E, essa nova estrutura está ligada a estratégia da Caixa que conforme citado na análise *Swot*, uma das fraquezas da Caixa é a demora no atendimento, isso gera a insatisfação dos clientes, porém a Caixa vem mudando essa imagem com estratégias como essa, pois as novas instalações da agência oferece o que há de mais moderno e seguro, o objetivo é que esse novo *layout* seja extensivo as agências redes lotéricas e correspondentes Caixa Aqui de todos municípios.

### **7.1.2 Estratégia de Relacionamento e Fidelização**

A Caixa, em 2012 lançou estratégias não apenas para aumentar o lucro momentâneo, mas também para fidelizar e estreitar relacionamento com seus clientes.

Para sacar o valor referente ao Funde de Garantia do Trabalhador por Tempo de Serviço o cliente vai à agência e aguarda o atendimento normalmente, até o início de Janeiro/2013 não havia uma qualificação no atendimento desses clientes. Uma das estratégias criadas pela Caixa é o Gerenciador de saques de FGTS, Anexo F, com essa nova sistemática é possível as superintendências verificarem com antecedência os dados e agendem o atendimento para que o trabalhador não precise mais ficar horas na fila aguardando. Quando o cliente fica horas aguardando, a insatisfação aumenta e na hora de ser atendido ele não tem interesse em nada que lhe é oferecido, por exemplo: abertura de conta poupança, aplicação do valor integral ou parcial em fundos de investimento, aquisição de títulos de capitalização e outros, com o novo modelo de atendimento é possível aumentar os negócios e as superintendências terem um controle sobre o que foi pago e quanto foi captado, além de fidelizar o cliente, pois se ele tem um banco com ótimo atendimento, vantagens competitivas a chance de reter esse cliente é muito maior.

Outra estratégia importante foi o Caixa Melhor crédito, lançado em abril/2012, que consiste na redução de juros proposta pela Caixa, com isso a CEF pôde bater recorde de contas correntes pessoa física em 2012, chegando a 10 milhões, Anexo G, a Caixa é referência em contas poupança, mas vem ganhando mercado também em outros segmentos que antes não tinham expressividade foram feitas campanhas publicitárias durante o ano todo, foi um esforço que envolveu os pilares do mapa estratégico, o objetivo é a partir desse momento ter um relacionamento qualificado com seus clientes.

Além de ganhar mercado nas contas correntes, a CEF também vem participando de eventos que unem universitários, com o objetivo de criar relacionamento com os jovens em fase inicial de carreira, Anexo H, esse público até então é novo para a Caixa, porém não foge do seu foco que é atender às classes populares, atualmente o ensino superior é

mais acessível aos brasileiros, inclusive as pessoas que não dispõem de condições financeiras elevadas, a CEF vem buscando a fidelização de seus clientes desde cedo, pois os estudantes de hoje são os engenheiros, advogados de amanhã, etc..

De acordo com a matéria apresentada no anexo I, o Construcard é um produto típico de fidelização, se ele fizer a adesão ao pacote de relacionamento (conta corrente, cartão de crédito, cheque especial) tem taxas de juros diferenciadas e até oito anos de financiamento, então é um período longo para a CEF trabalhar com esse cliente, oferecer pacotes de benefícios e vantagens que satisfaçam suas necessidades e em contrapartida tem um retorno financeiro bom.

A Caixa tem estratégias de marketing condizentes com a realidade do mercado, mas o principal risco de conceder crédito em grande quantidade é a inadimplência, que por enquanto está em 2%, abaixo da média do mercado que é de 5% (Anexo J), esse é um ponto que por enquanto não pode ser mensurado, pois como a estratégia iniciou em 2012 ainda é muito cedo para afirmar esse dado.

## **7.2 Objetivos e metas de marketing**

Na figura abaixo é possível analisar o detalhamento dos objetivos de marketing em todos os âmbitos da estratégia, o documento abaixo desenvolvido pela Vice-Presidência de Atendimento, Distribuição e Negócios, tem a finalidade de detalhar o mapa estratégico, pois anteriormente foi definido o que as áreas teriam que fazer, já na descrição de objetivos é possível verificar como as áreas vão executar.

Para o sucesso de uma estratégias todos devem estar interados, pois não adianta apenas uma área trabalhar sem que haja o envolvimento de toda equipe, justamente com essa finalidade foi desenvolvido esse material, para que a partir dele sejam desenvolvidos materiais específicos para cada objetivo.

Exemplo disso é quando a Caixa coloca como um de seus objetivos é ser o banco do setor público, na descrição da figura 17 item 3.1.1 é detalhado que para isso a Caixa irá fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades do poder público de forma qualificada, tempestiva e inovadora, para isso conforme citado anteriormente a Caixa criou o gerenciador de saques do FGTS, que além de melhorar o relacionamento com os clientes, atende de forma eficaz à uma demanda pública.

Nº	Perspectiva	Tema/ Posiç. Estrat.	Objetivo Empresarial	Descrição dos objetivos
1.1.1	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AMBIÊNCIA	SER RECONHECIDA COMO UMA DAS EMPRESAS EM EXCELÊNCIA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	Identificar a percepção dos empregados quanto ao que consideram excelência nas práticas de gestão de pessoas alinhadas ao comprometimento com o alcance da visão CAIXA.
1.1.2	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AMBIÊNCIA	TER SISTEMÁTICA DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO APOIADA NA MERITOCRACIA	Possibilitar o reconhecimento e valorização dos empregados pelo bom desempenho individual e das equipes de trabalho, interligando os programas de incentivos e recompensas ao sistema de avaliação de desempenho corporativo.
1.1.3	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AMBIÊNCIA	TER CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA O RESULTADO ESTRATÉGICO	Construir um ambiente orientado para a criação e disseminação de uma cultura de resultados sustentáveis, que busque alcançar de forma continuada seus objetivos estratégicos.
1.1.4	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AMBIÊNCIA	TER EMPREGADOS CONSCIENTES DA ESTRATÉGIA	Possibilitar que todos os empregados saibam a direção planejada e entendam sua necessidade, permitindo que cada empregado entenda seu papel na execução da estratégia.
1.2.1	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	TER AS COMPETÊNCIAS DEMANDADAS PELA ESTRATÉGIA	Reduzir ou eliminar as eventuais "lacunas de competências". Avaliar o grau de prontidão do capital humano, começando pela identificação das competências necessárias para a execução da estratégia.
1.2.2	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES	SER EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE	Ser equipe com cultura voltada para o resultado estratégico, tendo as competências demandadas pela estratégia asseguradas e lideranças que mobilizem a mudança.

Nº	Perspectiva	Tema/ Posiç. Estrat.	Objetivo Empresarial	Descrição dos objetivos
1.3.1	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	SER EFICIENTE NA ENTREGA DE SOLUÇÕES DE TIC	Garantir que as soluções em TIC sejam entregues nos prazos requeridos para atendimento às estratégias definidas para os processos, produtos e serviços, em tecnologia adequada e com elevado nível de qualidade.
1.3.2	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	SER INOVADOR EM SOLUÇÕES DE TIC	Propor soluções de TIC inovadoras na automatização de processos, produtos e serviços, notadamente nos segmentos em que a CAIXA tem como objetivo ser referência de mercado e nos canais de atendimento aos clientes.
1.3.3	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	TER DISPONIBILIDADE E PERFORMANCE NOS SERVIÇOS DE TIC	Garantir que os serviços de TIC estejam disponíveis nos tempos definidos e com desempenho que impacte positivamente na percepção dos gestores e usuários internos e dos clientes da CAIXA.
2.1.1	PROCESSOS INTERNOS		DESENVOLVER NOVOS NEGÓCIOS	Perceber os movimentos e tendências do mercado, ser protagonista no desenvolvimento e implantação de novos produtos e serviços com foco na inovação e nivelamento ao mercado com o objetivo de atender as necessidades dos clientes nos canais de melhor conveniência e conforto. Reconfigurar produtos e serviços existentes visando alinhamento ao mercado. Realizar novos negócios com o portfólio existente, porém para públicos diferentes.
2.2.1	PROCESSOS INTERNOS	ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO	AMPLIAR A QUANTIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS E A RENTABILIDADE POR CLIENTE	Elevar o nível de relacionamento com o cliente, ampliando a oferta de produtos e serviços, observada a estratégia de relacionamento definida para cada segmento, com a consequente ampliação da rentabilidade por cliente.

Nº	Perspectiva	Tema/ Posiç. Estrat.	Objetivo Empresarial	Descrição dos objetivos
2.2.2	PROCESSOS INTERNOS	ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO	TER EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO	Atender ao cliente com transparência, ética, cortesia e atenção; orientar sobre suas necessidades e gerar negócios.
2.2.3	PROCESSOS INTERNOS	ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO	FACILITAR E AGILIZAR O ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS ATRAVÉS DE CANAIS ADEQUADOS	Disponibilizar produtos e serviços novos e existentes nos canais de mais fácil acesso e mais usuais de acordo com a conveniência e conforto para os diferentes segmentos de clientes.
2.2.4	PROCESSOS INTERNOS	ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO	COMPREENDER OS SEGMENTOS DE CLIENTES	Estudar os comportamentos de consumo e perfil dos diversos segmentos de cliente para embasar a formulação de estratégias de abordagem que melhor se adequem às suas necessidades.
2.3.1	PROCESSOS INTERNOS		TER UM PROCESSO ESTRUTURADO VOLTADO PARA INOVAÇÃO	Ter um fluxo contínuo e sistemático de discussão e avaliação de idéias para geração de novos produtos, serviços, canais, devendo contar e ou atuar com parceiros.
2.4.1	PROCESSOS INTERNOS		TER UM PROCESSO ESTRUTURADO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Estruturar um processo de inteligência, com atores internos e externos, com o objeto de coletar e analisar informações sobre as atividades do mercado e tendências gerais dos negócios, de forma a subsidiar os estudos de cenários, transformar em conhecimento e disseminar aos gestores com vistas a auxiliá-los na obtenção de melhores resultados.

Nº	Perspectiva	Tema/ Posiç. Estrat.	Objetivo Empresarial	Descrição dos objetivos
2.5.1	PROCESSOS INTERNOS		ESTABELEÇER ASSOCIAÇÕES ESTRATÉGICAS	Buscar a ampliação das parcerias externas (aquisições, associações e cooperações) com o fim de facilitar o alcance dos objetivos empresariais, agregar rentabilidade, fortalecer o core da CAIXA, incluindo ampliação do escopo de atuação, o estabelecimento de novos negócios, melhoria dos processos de apoio e agilidade.
2.6.1	PROCESSOS INTERNOS		TER PROCESSOS EFICIENTES	Assegurar que os processos operacionais sejam ágeis, simples, racionais e baratos e que agreguem valor, na visão dos clientes.
3.1.1	MERCADOLÓGICO	SER O PRINCIPAL BANCO DO SETOR PÚBLICO	SER RECONHECIDO COMO O MELHOR PARCEIRO DO SETOR PÚBLICO	Melhorar a imagem da CAIXA perante o setor público, principalmente os municípios
3.1.2	MERCADOLÓGICO	SER O PRINCIPAL BANCO DO SETOR PÚBLICO	TER O MELHOR PORTFÓLIO PARA ATENDER O SETOR PÚBLICO	Fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades do poder público de forma qualificada, tempestiva e inovadora.
3.1.3	MERCADOLÓGICO	SER O PRINCIPAL BANCO DO SETOR PÚBLICO	SER AGENTE EXECUTOR E PROPOSITOR DE AÇÕES E SOLUÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA	Propor modelos, processos e programas que permitam o poder público cumprir a finalidade da política pública. Trabalhar na identificação das necessidades do gestor público. Propor melhorias nos marcos legais para que efetivamente as políticas públicas possam ser implementadas adequada e eficazmente. Disponibilizar capacidade de execução e canais adequados às demandas do poder público.

Nº	Perspectiva	Tema/ Posiç. Estrat.	Objetivo Empresarial	Descrição dos objetivos
3.2.1	MERCADOLÓGICO	SER O BANCO DAS MPES	TER O MELHOR PACOTE DE VALOR PARA A MPE AO LONGO DO SEU CICLO DE VIDA	Disponibilizar produtos e serviços adequados ao perfil da MPE, em consonância com seu segmento de atuação e ciclo de vida. Firmar parcerias com agentes que fomentem e apoiem o empreendedorismo.
3.2.2	MERCADOLÓGICO	SER O BANCO DAS MPES	SER O BANCO DE PRIMEIRO RELACIONAMENTO DAS MPES	Trabalhar na identificação das necessidades individuais do cliente MPE; Ser o primeiro banco do cliente MPE desde o início de suas atividades, mesmo na condição de empreendedor informal.
3.2.3	MERCADOLÓGICO	SER O BANCO DAS MPES	SER RECONHECIDO COMO O BANCO QUE PROMOVE GESTÃO FINANCEIRA	Disponibilizar serviços e ferramentas para apoio à gestão financeira e operacional da MPE.
3.3.1	MERCADOLÓGICO	SER O BANCO DA NOVA CLASSE MÉDIA	TER O MELHOR PACOTE DE VALOR PARA A NOVA CLASSE MÉDIA	Disponibilizar produtos e serviços adequados ao perfil da nova classe média, em consonância com suas diversidades, necessidades de investimento, consumo e demais serviços financeiros
3.3.2	MERCADOLÓGICO	SER O BANCO DA NOVA CLASSE MÉDIA	SER O BANCO DE PRIMEIRO RELACIONAMENTO DA NOVA CLASSE MÉDIA	Trabalhar na identificação das necessidades individuais do cliente nova classe média; Promover a inclusão financeira, de forma inovadora, oferecendo produtos e serviços adequados ao perfil dos clientes, e acompanhá-lo durante todo o ciclo de sua mobilidade econômico-social

Nº	Perspectiva	Tema/ Posiç. Estrat.	Objetivo Empresarial	Descrição dos objetivos
3.3.3	MERCADOLÓGICO	SER O BANCO DA NOVA CLASSE MÉDIA	SER RECONHECIDO COMO O BANCO QUE PROMOVE EDUCAÇÃO FINANCEIRA	Auxiliar os clientes na compreensão dos produtos e serviços financeiros bem como na decisão sobre o consumo adequado de tais produtos em relação às suas necessidades e orçamento familiar. Firmar parcerias que nos apoiem na promoção da educação financeira dos nossos clientes. Implantar instrumentos e ferramentas que dêem suporte à promoção da educação financeira.
3.4.1	MERCADOLÓGICO	SER COMPETITIVO NOS SEGMENTOS DE ALTA E MÉDIA RENDA E MGE	TER PACOTE DE VALOR ALINHADO AO MERCADO	Trabalhar na identificação das necessidades dos clientes de média e alta renda e MGE; Fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes de média e alta renda e MGE de forma qualificada, personalizada, tempestiva e inovadora. Disponer de empregados capacitados para o atendimento e negociação com este público alvo.
3.4.2	MERCADOLÓGICO	SER COMPETITIVO NOS SEGMENTOS DE ALTA E MÉDIA RENDA E MGE	REDEFINIR A ATUAÇÃO DA CAIXA NO MERCADO INTERNACIONAL	Subsidiar o Conselho Diretor da CAIXA sobre a atuação em novos negócios. Em princípio, as frentes prioritárias identificadas são: - Apoiar no processo de comércio exterior; - Oferecer o melhor pacote de valor para que as empresas brasileiras possam ingressar no mercado de comércio exterior; - Firmar parcerias estratégicas com instituições financeiras no exterior para a abertura de linhas de crédito com o objetivo de obtenção de funding para as operações de comércio exterior e câmbio pronto; - Realizar captação externa por meio da emissão de títulos de dívida visando a obtenção de funding a custos reduzidos. - Realizar parcerias estratégicas para ampliar as operações de remessas internacionais de valores a custos reduzidos e disponibilização de outros serviços à pessoa física de nacionalidade brasileira residente no exterior.
Nº	Perspectiva	Tema/ Posiç. Estrat.	Objetivo Empresarial	Descrição dos objetivos
4.1.1	ECONÓMICO FINANCEIRO, SOCIAL E AMBIENTAL		LIDERAR O ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS	Entre os concorrentes, captar o maior número de clientes que não possuem acesso aos serviços bancários
4.2.1	ECONÓMICO FINANCEIRO, SOCIAL E AMBIENTAL		MAXIMIZAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Crescer com eficiência e sustentabilidade identificando a fronteira de eficiência em que a CAIXA deve operar
4.3.1	ECONÓMICO FINANCEIRO, SOCIAL E AMBIENTAL		SER O PRINCIPAL AGENTE FINANCEIRO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO	Ser o principal agente, em volume, na aplicação de recursos em saneamento, infraestrutura, habitação e transferências/repasses da União. Conceder recursos somente para empresas e operações sócio ambientalmente sustentáveis.

Figura 17: Descrição dos objetivos

A partir desse material é possível concluir o quanto empenhada a Caixa está em concluir seus objetivos, pois não está focada em melhorar apenas um setor isolado, mas a empresa no total, o resultado final ainda não é possível mensurar, mas podem ser observados os primeiros resultados.

### 7.3 Acompanhamento das estratégias.

Foram definidos cerca de 70 indicadores, para que se possa medir no futuro, se cada objetivo foi alcançado conforme a meta apresentada no anexo K.

Todo processo estratégico deve ser analisado periodicamente para que sejam feitas adequações com a finalidade de alcançar os objetivos, a melhor forma de fazer isso é através de indicadores detalhados.

Nesse caso foram desmembradas as descrições dos objetivos para criar indicadores precisos que serão medidos anualmente.

#### **7.4 Resultado inicial das estratégias**

Como a estratégia da Caixa é do período 2012-2022, ainda não é possível verificar se ela alcançou seu objetivo que é o de estar a entre os três maiores bancos brasileiros, no entanto já é possível medir os primeiros resultados, já que dia 20/02/2013 foi divulgado o balanço da CEF 2012.

E como resposta ao primeiro ano de seu planejamento estratégico, a CEF bateu recorde de lucro líquido esse ano, em porcentagem teve um crescimento acima de seus concorrentes, a CEF cresceu 17% em relação ao ano anterior, enquanto seus concorrentes ficaram abaixo de 10%.

O Santander teve um crescimento negativo de 24,3%, ainda não é possível afirmar se isso se deve também ao fato da Caixa ter ganho uma fatia expressiva do mercado ou se está diretamente ligado à crise na Europa.

A Caixa está trabalhando em todos sentidos para ter um crescimento, segundo a revista Marketing outro recorde histórico foi o financiamento habitacional.

Um investimento importante que a Caixa fez foi no futebol, quando em 2012 a empresa começou patrocinar os times Atlético Paranaense, Avaí e Figueirense e logo em seguida com o Corinthians..

Segundo a revista Marketing a Caixa em 2013 pretende ainda abrir novas frentes de negócio junto aos clubes patrocinados pela Caixa, seja com cartões de afinidade ou folha de pagamento.

## Destaques do Desempenho



Figura 18: Destaques do desempenho

Op. Crédito Ampliado					Depósitos Totais				
Bco	Dez11	Set12	Dez12	Δ% 12M	Bco	Dez11	Set12	Dez12	Δ% 12M
	345.483	359.810	366.285	6,0%		259.829	303.278	319.041	22,8%
	252.890	330.990	361.239	42,8%		242.636	231.919	243.200	0,2%
	268.668	284.367	290.960	8,3%		217.424	212.870	211.858	-2,6%
	197.062	207.333	211.959	7,6%		121.798	122.426	126.545	3,9%
	422.989	480.744	-	-		442.386	476.073	-	-

Lucro Líquido					Ativos Totais				
Bco	2011	9M12	2012	Δ% 12M	Bco	Dez11	Set12	Dez12	Δ% 12M
	14.621	10.102	13.594	-7,0%		851.332	960.216	1.014.243	19,1%
	11.028	8.488	11.381	3,2%		761.533	856.288	879.092	15,4%
	5.183	4.197	6.066	17,0%		510.214	673.373	702.895	37,8%
	3.557	2.003	2.692	-24,3%		423.726	442.788	447.353	5,6%
	12.126	8.238	-	-		981.230	1.103.913	-	-

Figura 19: Caixa versus concorrência

## Conclusão

O crescimento do consumo e a busca por crédito tem feito com que as pessoas procurem os bancos para financiar seus desejos, necessidades e sonhos, estes por sua vez enxergam como grande oportunidade o aumento do poder de compra da classe média, porém à medida que as pessoas aumentam sua capacidade de pagamento, aumenta o interesse das instituições financeiras e conseqüentemente a concorrência entre elas, ganha quem tem melhores condições e para aumentar o *share* cada um tem estratégias diferentes.

No trabalho em questão a problemática era identificar qual o plano estratégico da Caixa Econômica Federal e o objetivo central foi estudar a função do marketing na estratégia de crescimento da CEF, quais são as ferramentas utilizadas e como são aplicadas, no caso foi observado que ela utiliza estratégias de fidelização e relacionamento e está se reposicionando para mudar sua imagem frente ao mercado. Esse estudo foi feito através de pesquisas bibliográficas, internet, revistas e material da própria empresa para compor o estudo de caso em questão. Os objetivos específicos desse trabalho foram analisar como a CEF está fazendo para atender às necessidades de seu público-alvo, como ela está usando a inteligência competitiva, quais foram os primeiros resultados apresentados dessa estratégia.

Foi comprovada a hipótese inicial de que a Caixa está se reposicionando, pois ela está atuando para melhorar seu atendimento, em 2012 inaugurou no país uma agência por dia, para aumentar seus pontos de atendimento e pulverizar o fluxo, conseqüentemente diminuindo o tempo de espera. A vida pede mais que um banco, nesse sentido a Caixa se reposiciona, pois deixa de ser uma instituição financeira que concede créditos ou presta outros tipos de serviços bancários, para ser uma empresa que realiza sonhos, a partir desse momento o banco deixa de ter uma visão míope e começa a enxergar o que as pessoas realmente desejam.

Durante a elaboração desse trabalho a maior dificuldade foi focar a quantidade de informações nos objetivos propostos, sendo que a Caixa por ser uma empresa de grande magnitude tem uma gama de dados a seu respeito, mesmo filtrando ao máximo foi difícil escolher o que seria relevante ao trabalho, mas para não dispersar nos materiais coletados da empresa, a intenção era selecioná-los de

acordo com a resposta que estava sendo buscada. Em contrapartida especificamente sobre marketing bancário não há muitos livros atuais disponíveis. Os resultados apresentados por essa pesquisa, foram os seguintes: embora a Caixa concedeu mais empréstimos, teve uma rentabilidade reduzida por conta da redução de juros, porém mesmo assim ela cresceu acima do mercado, a Caixa é uma marca associada às classes populares, mas está se começando se posicionar como uma empresa que além de fornecer produtos e serviços com um preço menor, está se estruturando tecnologicamente, comercialmente para não ficar aquém da concorrência.

Foi identificado também nas pesquisas que a CEF, tem uma tradição em poupança e habitação, com a nova estratégia a empresa tende aumentar o *share* em outros segmentos, ou seja, produtos à pessoa jurídica, universitários, segmento *corporate*, assim como a concorrência vem angariando espaço em segmentos que a Caixa lidera.

Outro resultado importante observado é o fato da Caixa estar atenta aos grandes acontecimentos, um exemplo disso é a viabilização de recursos para que empresas no segmento de hotéis, agências de turismo, locadoras de veículos estejam preparadas ao grande evento de 2014: *World Cup*, a Caixa enxergou uma oportunidade de investir, porém como a resposta só poderá ser medida no futuro, o trabalho não pôde mensurar o retorno, mas mesmo assim foi interessante ver que a estratégia da empresa está sendo global e não apenas em um segmento.

Nesse trabalho foi possível vincular os conhecimentos apresentados no referencial teórico ao que a Caixa tem feito, por exemplo, quando Hooley, Piercy e Saunders falam sobre o desenvolvimento de uma estratégia de marketing, que deve ser observada a estratégia central, a criação do posicionamento competitivo da empresa e a implementação da estratégia. A Caixa tem uma estratégia central, conforme apresentado no mapa estratégico, envolve todas as áreas da empresa, cria um posicionamento competitivo a partir do momento que ela se adéqua as necessidades do mercado, seja em atendimento, tecnologia, disponibilidade de mais canais e a implementação dessas estratégias e uso de todas as ferramentas, por exemplo: A Caixa envolve a área de marketing e tecnologia para o desenvolvimento de um evento nos Correspondentes Lotéricos: Mega da Virada.

Como disse Maquiavel: o fim justifica os meios. O resultado da Caixa em 2012 justifica todo o esforço empregado, com 17% do aumento dos lucros em relação ao ano anterior, a Caixa vêm se consolidando e teve um crescimento acima da média dos outros bancos que não ultrapassou 10%.

Os resultados descritos foram importantes para o conhecimento de um segmento tão evidente, a complexidade desse assunto permitiu a pesquisa de várias ferramentas, explorar esse campo do marketing que é o bancário foi enriquecedor, principalmente para as pessoas que têm carreira nessa área, pretende seguir ou tem interesse em saber como funciona o marketing dentro da Caixa Econômica Federal.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bervian, Pedro A.; Cervo, Amado L.; Silva Roberto da Silva. Metodologia Científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Caixa Econômica Federal. Vigan. Plano Estratégico Caixa 2009-2015: documento base. Brasília, 2009.

Casas, Alexandre Las, (Coord). Marketing Bancário. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

Castro, Claudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R.; DUNNE, Patrick; GRIFFIN, Abbie; Hoffman ; Douglas K; Hutt, Michael D.; Jr., John H. Lindgren; Lusch, Robert F.; Ronkainen, Ilkka A.; Rosenbloom Bert; Sheth, Jagdish N.; Shimp, Terence A.; Siguaw, Judy A.; Simpson, Penny M.; Speh, Thomas W. e Urbany, Joel E..Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

Demo, Pedro. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.

Empresa Marketing do ano. Marketing. São Paulo, edição n° 480, ano 46, p.41, jan/fev. 2013.

Farah, Mário. Composto de Marketing.São Paulo. MBA em marketing PUC/SP, 2010, aula.

Hooley, Graham J.; Saunders John A.; Piercy F.Nigel. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Porter, Michael. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Yin, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zenone, Luiz Claudio, (coord). Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

< <http://www.advivo.com.br/blog/roberto-sao-paulo-sp-2012/entrevista-do-presidente-da-caixa-economica-federal>> Acesso em 25/01/2013 13h19

<<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691&codigoRet=1065&bread=2>> Acesso em 25/01/2013 16h

<<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/ArquivoZip.asp>> Acesso em 27/01/2013 10h

<<http://www.bradesco.com.br/indexpf.phtml?pag=/html/content/institucional/historia.shtm>> Acesso em 25/01/2013 16h40

<[http://www1.caixa.gov.br/atendimento/canais\\_atendimento/index.asp](http://www1.caixa.gov.br/atendimento/canais_atendimento/index.asp)> Acesso em 21/09/2012 18h05

<[http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a\\_vida\\_pede\\_mais\\_que\\_um\\_banco\\_no\\_brasil\\_no\\_exterior/](http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco_no_brasil_no_exterior/)> acesso em 20/09/2012 12h23

<[http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a\\_vida\\_pede\\_mais\\_que\\_um\\_banco/premios\\_reconhecimentos/](http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/premios_reconhecimentos/)> Acesso em 20/09/2012 12h31

<[http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a\\_vida\\_pede\\_mais\\_que\\_um\\_banco/missao\\_visao\\_valores/](http://www12.caixa.gov.br/portal/public/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/missao_visao_valores/)> Acesso em 20/09/2012 12h47

<<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/pesquisa-revela-tendencias-do-setor-bancario-m0082711>> Acesso em 13/02/2013 19h

<<http://guilhermebarros.istoedinheiro.com.br/2012/04/28/conheca-as-dez-tendencias-que-influenciarao-o-setor-bancario-internacional/>> Acesso em 13/02/2013 19h20

<<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2012/maio/22/construcard-passa-a-aceitar-mais-de-uma-taxa-de-juros/?searchterm=Construcard%20passa%20a%20aceitar%20mais%20de%20uma%20taxa%20de%20juros>> Acesso 14/02/2013 13h

<<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2012/julho/3/caixa-atinge-marca-historica-de-10-milhoes-de-contas-correntes->

[pf/?searchterm=%20Caixa%20atinge%20marca%20hist%C3%B3rica%20de%2010%20milh%C3%B5es%20de%20Contas%20Correntes%20PF](#)> 15/02/2013 Acesso 14h

<<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2012/setembro/3/reposicionamento-do-programa-caixa-apl-incrementa-pacote-de-beneficios-da-caixa/?searchterm=Reposicionamento%20do%20Programa%20Caixa%20APL%20incrementa%20pacote%20de%20benef%C3%ADcios>> Acesso em 18/02/2013 13h10

<<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/caixa-pelo-pais/parana/2012/novembro/20/campanha-se-liga-na-caixa-retorna-a-universidade-federal-do-parana/?searchterm=Campanha%20%22Se%20Liga%20na%20Caixa%22%20retorna%20%C3%A0%20Universidade%20Federal%20do%20Paran%C3%A1>> Acesso 15/02/2013 14h20

<<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2012/novembro/6/caixa-reforca-premiacao-da-promocao-viver-o-brasil-nao-tem-preco/?searchterm=PROMOÇÃO>> Acesso em 14/02/2013 15h

<<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2012/novembro/29/promocao-do-fundo-de-investimento-caixa-azulfic-da-ate-r-100-mil-em-premios/?searchterm=PROMOÇÃO>> Acesso em 18/02/2013 15h40

[http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/caixa-pelo-pais/minas\\_gerais/2012/dezembro/7/tem-premio-na-caixa-entrega-carro-em-montes-claros-mg/?searchterm=promoção](http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/caixa-pelo-pais/minas_gerais/2012/dezembro/7/tem-premio-na-caixa-entrega-carro-em-montes-claros-mg/?searchterm=promoção) Acesso em 18/02/2013 16h

<<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2013/fevereiro/6/atendimento-ao-cliente-do-fgts-tem-nova-ferramenta-estrategica?searchterm=Atendimento+ao+cliente+do+FGTS+tem+nova+ferramenta+estrat%C3%A9gica>> Acesso em 18/02/2013 13h20

<[http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/caixa-pelo-pais/minas\\_gerais/2013/fevereiro/13/novas-instalacoes-da-caixa-em-campestre-mg-sao-inauguradas/?searchterm=Novas%20instala%C3%A7%C3%B5es%20da%20Ag%C3%Aancia%20Campestre%20s%C3%A3o%20inauguradas%20em%20Minas%20Gerais](http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/caixa-pelo-pais/minas_gerais/2013/fevereiro/13/novas-instalacoes-da-caixa-em-campestre-mg-sao-inauguradas/?searchterm=Novas%20instala%C3%A7%C3%B5es%20da%20Ag%C3%Aancia%20Campestre%20s%C3%A3o%20inauguradas%20em%20Minas%20Gerais)> Acesso em 18/02/2013 15h

<<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2013/fevereiro/15/cidades-sede-da-copa-2014-sao-foco-de-acao-estrategica-da-caixa/?searchterm=Cidades-sede%20da%20Copa%202014%20s%C3%A3o%20foco%20de%20a%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20da%20Caixa>> Acesso em 18/02/2013 13h

<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_0100\\_0310.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0100_0310.pdf) 03/11/2012> 19h08

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u438399.shtml>> Acesso em 25/01/2013 15h

< <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2007/05/santander-o-gigante-espanhol.html>> Acesso em 26/01/2013 08h48

## ANEXO A

### **Estudo da IBM mostra polarização entre grandes conglomerados globais e instituições especializadas**

<sup>12</sup>De 2000 a 2015, a receita total de serviços financeiros no mundo deverá registrar crescimento anual de 7,1%, passando de 2 bilhões para 5,6 bilhões de dólares. A previsão está em um estudo elaborado pela IBM Global Business Services - a divisão de consultoria da IBM - e divulgado nesta quarta-feira durante o congresso Ciab Febraban 2006, realizado em São Paulo.

O estudo, realizado pela unidade de pesquisas estratégicas da IBM, The Institute for Business Value, aponta cinco tendências principais que determinarão o sucesso do setor bancário na próxima década.

Os clientes, segundo a pesquisa, serão ainda mais bem-informados, exigentes e experientes, demandando serviços de maior valor agregado e o atendimento de suas necessidades específicas. Haverá uma polarização no mercado, que se dividirá entre os grandes conglomerados globais e as instituições especializadas em nichos de mercado. Com isso, a tendência é de que as parcerias aumentem na mesma proporção que a competição, em um fenômeno chamado de "coopetição".

Conforme o estudo, será fundamental encontrar novas formas de gestão da força de trabalho no que se refere a performance, remuneração e capacitação. Também deverá aumentar a necessidade de segurança, privacidade e conformidade com padrões regulatórios cada vez mais exigentes, além de maior integração entre os diversos processos de negócio, sistemas e infra-estrutura.

A pesquisa revela ainda que a combinação do avanço tecnológico com modelos de negócio inovadores vai melhorar a eficácia e a diferenciação das empresas. De acordo com o líder do setor de Finanças da IBM Global Business Services para a América Latina, Tonny Martins, o estudo aponta caminhos para que as instituições financeiras se tornem ainda mais competitivas nos próximos 10 anos. "Em 2015, viveremos em um mercado cada vez mais voltado ao cliente, dominado por mega bancos globais e densamente populado por provedores especializados em serviços financeiros. A competição e a regulamentação se intensificarão, e as inovações tecnológicas e nos modelos de negócios reformularão as estruturas bancárias e não bancárias."

---

<sup>12</sup> Disponível em <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/pesquisa-revela-tendencias-do-setor-bancario-m0082711>> Acesso em 13/02/2013 19h

Para a IBM, quatro questões serão estratégicas nesse novo cenário: mudança nos modelos de negócios, crescimento direcionado, com maximização da eficácia operacional e parcerias com provedores especializados, novas formas de terceirização da força de trabalho e infraestrutura adequada, com investimentos em TI.

## ANEXO B

### **Conheça as dez tendências que influenciarão o setor bancário internacional**

<sup>13</sup>O modelo bancário global mudou, e uma transformação está ocorrendo na forma como o dinheiro está sendo gerido enquanto bancos se esforçam para reconstruir a confiança e criar valor para seus acionistas, garante David Hamilton, presidente da área de banking business da SunGard, companhia do setor de serviços de software e tecnologia.

“Para muitos bancos, a questão não é ‘o que fazer para ter sucesso’, mas sim ‘como sobreviver’”, diz.

A partir das mudanças pelas quais passa o setor financeiro, SunGard identificou dez tendências que estão moldando a indústria bancária. Confira:

1. Bancos precisarão de transparência em seu custo de caixa para ajudar a garantir que enquanto requerimentos regulatórios, caixa adicional preventivo e estratégias de reserva de capital não impedirão o lucro e objetivos de crescimento das organizações.
2. Varejo, bancos comerciais e privados estão se esforçando por uma gestão de clientes robusta, para aperfeiçoar o relacionamento com clientes e reconstruir a confiança perdida devido à crise financeira.
3. Com fatores macro-econômicos causando volatilidade no comportamento dos consumidores, os bancos precisam proteger depósitos e aprimorar a rentabilidade ajustada ao risco.
4. Os bancos estão buscando uma abordagem integrada da empresa para uma gestão de risco estratégica para ajudar a atender requisitos regulatórios e alocar capital de forma mais eficiente.
5. Os bancos também estão procurando compreender o verdadeiro perfil de risco de seus negócios individuais.
6. O crescimento do uso de dispositivos móveis em todo o mundo significa que os bancos precisam de uma abordagem de mobilidade integrada – assim como os clientes esperam cada vez mais serviços bancários “sempre conectados e sempre acessíveis”.
7. Bancos estão sob crescente pressão para aprimorar a transparência dos negócios, dado o crescente impacto que políticas ‘populares’ e grupos de interesses especiais tiveram sobre reguladores e políticas governamentais.
8. A intermediação financeira mudará estruturalmente, conforme surgem modelos alternativos de bancos, e a inovação tecnológica e a desregulamentação aceleram ‘não-

---

<sup>13</sup> Barros. Guilherm em <<http://guilhermebarros.istoedinheiro.com.br/2012/04/28/conheca-as-dez-tendencias-que-influenciarao-o-setor-bancario-internacional/>> Acesso em 13/02/2013 19h20

bancos', em especial para programas de inclusão financeira para aqueles sem acesso aos serviços bancários.

9. A tensão entre os reguladores, mercados e investidores continuará, conforme reguladores bancários exigem uma maior transparência e menor risco, e enquanto os investidores do banco continuarem a procurar maiores níveis de retorno sobre seus investimentos.

10. Inovação tecnológica e taxas de adoção significam que varejo, bancos comerciais e privados estão re-examinando como capturam, segmentam e atendem sua base de clientes, conforme as estratégias existentes para o perfil demográfico por sexo, idade e 'eventos chave da vida' deixam de fornecer informações precisas sobre as expectativas do cliente.

## ANEXO C

### Apresentação das estratégias

<sup>14</sup>Empresas localizadas nas 12 cidades-sede da Copa 2014 são o foco de ação estratégica da Caixa que visa fomentar a concessão de crédito comercial à pessoa jurídica do setor de turismo.

Com a ação, a Caixa quer expandir o relacionamento com essas empresas, em especial hotéis, bares, restaurantes, locadoras de automóveis, agências de turismo e estabelecimentos de entretenimento.

As linhas de crédito oferecidas permitem o financiamento de reformas, ampliações, aquisição de equipamentos e capital de giro.

"A Copa das Confederações e a Copa do Mundo são momentos oportunos para o surgimento de novos negócios e a Caixa está atenta a isso", afirma o vice-presidente de Pessoa Jurídica, Geddel Vieira Lima.

No mesmo endereço, encontra-se à disposição da rede uma lista com a relação das associações de classes regionais de segmentos que compõe a cadeia de turismo, clicando no nome da cidade-sede no mapa do Brasil. A assinatura de convênios com entidades representativas do setor de turismo nas regiões das cidades-sede da Copa 2014 permitirão potencializar a ação estratégica.

A definição do plano tático das ações fica a cargo das equipes de pessoa jurídica nas superintendências regionais que abrangem as cidades-sede.

Com o objetivo de incrementar os negócios com as empresas localizadas nas cidades que receberão os eventos Copa das Confederações e Copa do Mundo, a CAIXA definiu em seu planejamento como uma de suas iniciativas estratégicas a IE CAIXA 2014 – Inovação em Produtos e Serviços.

A IE é composta de várias ações e tem como objetivo atualizar/adequar o portfólio de forma a possibilitar a realização de negócios que surgem com estes eventos de tão grande magnitude e importância para o país.

No dia 08 de fevereiro de 2013 foi iniciada a distribuição de 8.000 folders para Superintendências Regionais localizadas nas cidades sede da Copa do Mundo.

### **Estratégia de Crédito – CAIXA 2014**

Público alvo: Empresas localizadas nas 12 cidades-sede da Copa 2014, em especial hotéis, bares, restaurantes, locadoras de automóveis, agências de turismo e

---

<sup>14</sup> Disponível em <http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2013/fevereiro/15/cidades-sede-da-copa-2014-sao-foco-de-acao-estrategica-da-caixa/?searchterm=Cidades-sede%20da%20Copa%202014%20s%C3%A3o%20foco%20de%20a%C3%A7%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20da%20Caixa>

estabelecimentos de entretenimento.

O modelo de atuação da CAIXA está baseado nas seguintes premissas:

- Apoio financeiro por meio da disponibilização de soluções em produtos e serviços bancários.
- Formalização de parcerias para promover o desenvolvimento dos setores nas cidades-sede, visando ampliar as oportunidades para empresas localizadas nas cidades-sede da Copa.
- Início do relacionamento através do Programa CAIXA Melhor Crédito –PCMC
- Consultoria Empresarial (pelos Gerentes de Atendimento PJ)

a. Apoio na identificação das necessidades das empresas.

b. Indicação das soluções em produtos e serviços mais adequadas do portfólio da CAIXA, de acordo com o diagnóstico efetuado em conjunto com proprietário/sócio da empresa.

Material de apoio à Rede: Foram desenvolvidos folder, banner e anúncios que serão divulgados em revistas de grande circulação, além de apresentações para utilização nos eventos a serem realizados com associações representativas do segmento de turismo.

O material para divulgação foi desenvolvido sob a marca do Programa, com o mote: O Brasil está na rota dos grandes eventos e a CAIXA coloca a sua empresa na rota das oportunidades.

Os benefícios que poderão ser alcançados pelas empresas, com o apoio creditício:

- Modernização das instalações e equipamentos.
- Renovação da frota de veículos.
- Redução nos custos com energia elétrica e com a manutenção de equipamentos.
- Renovação e aumento do estoque para atendimento durante o evento.
- Aumento do volume de negócios pós-evento.

## ANEXO D

### Reposicionamento do Programa Caixa APL incrementa pacote de benefícios

<sup>15</sup>O pacote de benefícios do Programa Caixa APL foi incrementado para melhor atender os clientes do segmento de micro e pequena empresa (MPE) que participam de Arranjo Produtivo Local (APL).

Com o reposicionamento, o Programa Caixa APL passa a oferecer um portfólio de soluções com diferenciais mais atrativos e aderentes a esse nicho de clientes, assumindo uma posição de destaque em relação às demais instituições financeiras.

Os clientes do Programa contam com diferenciais em linhas de crédito, descontos de tarifas em serviços, além de treinamentos para empresas exportadoras. A Caixa também ampliou em 105% a possibilidade de convênio com os APL. O montante atual é de 614 APL selecionados para atuação e prospecção no país.

Foram disponibilizadas relações de empresas com avaliações e pré-aprovações que facilitam a oferta de produtos e serviços para alcançar o resultado efetivo na ação de prospecção, ativação, retenção e fidelização desses clientes, de forma desburocratizada.

O mapeamento para estruturar melhorias aos APL teve início em janeiro deste ano, quando a Caixa promoveu visitas técnicas em várias empresas conveniadas. Essas empresas, localizadas em diversas regiões e de diferentes atividades econômicas, auxiliaram no desenvolvimento de um diagnóstico específico para o reposicionamento do Programa Caixa APL.

---

<sup>15</sup> Disponível em:

<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2012/setembro/3/reposicionamento-do-programa-caixa-apl-incrementa-pacote-de-beneficios-da-caixa/?searchterm=Reposicionamento%20do%20Programa%20Caixa%20APL%20incrementa%20pacote%20de%20benef%C3%ADcios>

## ANEXO E

### **<sup>16</sup>Novas instalações da Agência Campestre são inauguradas em Minas Gerais**

A Caixa inaugurou na quinta-feira (31), as novas instalações da Agência Campestre, na cidade de mesmo nome, no sul de Minas Gerais. A estrutura está localizada à Rua Cel. José Custódio, nº. 226, no centro da cidade, numa área de aproximadamente 558 metros quadrados.

As novas instalações estão alinhadas a um dos desafios estratégicos da Caixa: ser referência em atendimento, valorizando a satisfação e comodidade dos clientes.

A implantação das novas instalações da Agência Campestre busca facilitar o acesso da população aos serviços geridos pela Caixa. Além de oferecer vários produtos com taxas competitivas, a Caixa é o principal agente financeiro das políticas públicas do Governo Federal, estando à frente dos mais importantes programas, como Minha Casa, Minha Vida (PMCMV), Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e programa Bolsa Família.

Obedecendo a um modelo atual de ergonomia e modernidade, a agência possui modelo de sinalização interna da Caixa adequado ao padrão de atendimento privativo, nos guichês de caixa. Além disso, apresenta padrão visual e funcional, para facilitar o direcionamento e a movimentação dos clientes.

A inauguração das novas instalações faz parte das ações de expansão e reposicionamento da rede da Caixa, já presente em todos os municípios do Brasil. Em Campestre, a Caixa possui, hoje, uma agência, uma casa lotérica e três correspondentes Caixa Aqui.

---

<sup>16</sup> Disponível em:

[http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/caixa-pelo-pais/minas\\_gerais/2013/fevereiro/13/novas-instalacoes-da-caixa-em-campestre-mg-sao-inauguradas/?searchterm=Novas%20instala%C3%A7%C3%B5es%20da%20Ag%C3%AANCIA%20Campestre%20s%C3%A3o%20inauguradas%20em%20Minas%20Gerais](http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/caixa-pelo-pais/minas_gerais/2013/fevereiro/13/novas-instalacoes-da-caixa-em-campestre-mg-sao-inauguradas/?searchterm=Novas%20instala%C3%A7%C3%B5es%20da%20Ag%C3%AANCIA%20Campestre%20s%C3%A3o%20inauguradas%20em%20Minas%20Gerais)

## ANEXO F

### **17 Atendimento ao cliente do FGTS tem nova ferramenta estratégica**

A Caixa lançou, no fim de janeiro, a ferramenta Gerenciador de Saques – Clientes FGTS, que reúne informações para recepção qualificada nas agências e direcionamento do cliente para o canal mais adequado ao seu atendimento. Parte da estratégia de Reposicionamento do Atendimento ao Cliente FGTS, a ferramenta padronizará e facilitará as atividades diárias realizadas na agência, no telesserviço e na superintendência regional.

O gerenciador também permite que as agências e superintendências regionais conheçam antecipadamente os clientes que possuem recursos FGTS a receber e efetuem contato prévio para agendamento do atendimento.

Segundo o gerente nacional do Passivo FGTS, Henrique José Santana, “as opções de acesso às informações gerenciais foram disponibilizadas para favorecer o acompanhamento da conformidade e do volume de valores a serem captados na agência a partir da operação de saque do FGTS”.

"Informações favorecem o acompanhamento da conformidade e do volume de valores a serem captados na agência", diz o gerente nacional Henrique José Santana

Constam na nova ferramenta todos os pagamentos comandados a partir da segunda quinzena de dezembro 2012 e que ainda estejam disponíveis para a efetivação do correspondente saque.

O Gerenciador de Saques – Clientes FGTS é uma ferramenta estratégica que propicia a fidelização do cliente e a realização de novos negócios, conforme assinala o superintendente nacional do Fundo de Garantia, Sérgio Gomes.

“Ganha o cliente, que terá um atendimento mais qualificado; ganha a agência, que se utilizará de nova ferramenta de apoio; e ganha a superintendência regional, que conta com solução sistêmica para acompanhar os resultados das unidades vinculadas”, relata Sérgio Gomes.

Os atendentes do telesserviço também poderão acessar a ferramenta, com informações personalizadas aos clientes.

---

<sup>17</sup> Disponível em <http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2013/fevereiro/6/atendimento-ao-cliente-do-fgts-tem-nova-ferramenta-estrategica?searchterm=Atendimento+ao+cliente+do+FGTS+tem+nova+ferramenta+estrat%C3%A9gica>

## ANEXO G

### **<sup>18</sup>Caixa atinge marca histórica de 10 milhões de Contas Correntes PF**

A Caixa atingiu nesta semana a marca histórica de 10 milhões de contas correntes pessoa física. A marca representa a duplicação da carteira em menos de quatro anos, considerando que o total era de cinco milhões em outubro de 2008.

Somente no primeiro semestre do ano foram abertas 1.400.000 novas contas. O saldo depositado também cresceu expressivamente, passando de R\$ 2,5 bilhões em 2004 para mais de R\$ 9 bilhões em 2012.

O Caixa Melhor Crédito impulsionou ainda mais o ritmo de crescimento do produto, elevando em 30% a média diária de abertura de conta, desde o lançamento do programa, em abril/2012.

Além da política competitiva de crédito, juros e tarifas destacam-se como pilares da expansão as estratégias de portabilidade de crédito de salário e Habitação, o novo modelo de atendimento e as ações de ampliação dos canais de atendimento - agências e correspondentes Caixa Aqui. Tudo isso realçado por grandes investimentos em publicidade e propaganda.

Dedicação - Para o vice-presidente de Pessoa Física e Serviços Bancários, Fábio Lenza, os números do produto Conta Corrente representam a dedicação cotidiana de cada empregado da Caixa, das mais diversas áreas, tanto da Rede de Atendimento quanto de Sustentação ao Negócio e das equipes da Matriz.

De acordo com o vice-presidente, a ampliação da carteira de Clientes Pessoa Física é vital para os planos da empresa. “A iniciativa alavanca toda a cadeia de valor agregado dos negócios da Caixa, incrementando a receita com tarifas de serviços, a captação de recursos em investimentos, a concessão de crédito comercial e habitacional, além das operações com cartões e produtos da Caixa Seguros”, explica Fabio Lenza.

---

<sup>18</sup> Disponível em <http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2012/julho/3/caixa-atinge-marca-historica-de-10-milhoes-de-contas-correntes-pf/?searchterm=%20Caixa%20atinge%20marca%20hist%C3%B3rica%20de%2010%20milh%C3%B5es%20de%20Contas%20Correntes%20PF>

## ANEXO H

### **Campanha "Se Liga na Caixa" retorna à Universidade Federal do Paraná**

<sup>19</sup>Mais uma vez a Caixa está presente na Universidade Federal do Paraná (UFPR) com a ação "Se Liga Na Caixa", voltada ao público universitário. O objetivo é aproximar a Caixa do público jovem e ofertar o Pacote de Relacionamento Universitário, composto pela Conta Universitária, Cheque Especial, Cartão de Crédito Internacional e uma das menores cestas de tarifa do mercado.

A ação acontece simultaneamente em quatro campi da UFPR, Centro Politécnico, Jardim Botânico, Agrárias e Reitoria em frente aos Restaurantes Universitários (RU). A ação vai de hoje (20/11) até quinta-feira (22/11) e deve atingir cerca de 4.000 mil alunos.

Para o gerente regional da SR Curitiba Leste, Luiz Sussumu Sasaki, a ação é importante porque atinge um público novo para a Caixa: "São os jovens que estão se preparando profissionalmente, que podemos acompanhar desde cedo, até sua inserção no mercado de trabalho, auxiliando e oferecendo as melhores taxas do mercado, buscando a sua fidelização", comentou Sussumu.

Além da ação "Se liga na Caixa", a Caixa mantém presença na UFPR com uma agência instalada ao lado do campus da Reitoria, no centro de Curitiba, unidade que funciona em um prédio histórico de interesse de preservação (UIP) da prefeitura de Curitiba. A UFPR é a mais antiga instituição de ensino com concepção de universidade do Brasil. Fundada em 19 de dezembro de 1912, está completando neste ano 100 anos de sua fundação.

Homenagem – Como parte de suas comemorações mensais do centenário de fundação, a UFPR prestou, nesta segunda-feira, (19/11/2012) homenagem aos seus parceiros institucionais. A Caixa foi homenageada como importante parceiro financeiro, patrocinadora de vários eventos na universidade, como a Feira de Cursos e Profissões, a Feira do Livro e o Festival de Inverno, entre outros.

superintendente da Caixa em exercício, Arielson Bittencourt, entre outras autoridades e parceiros da universidade.

---

<sup>19</sup> Disponível em:

<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/caixa-pelo-pais/parana/2012/novembro/20/campanha-se-liga-na-caixa-retorna-a-universidade-federal-do-parana/?searchterm=Campanha%20%22Se%20Liga%20na%20Caixa%22%20retorna%20%C3%A0%20Universidade%20Federal%20do%20Paran%C3%A1>

## ANEXO I

### **<sup>20</sup>Construcard passa a aceitar mais de uma taxa de juros**

A partir de desta segunda-feira (21), os sistemas da Caixa passam a operar com taxas de juros diferenciadas para o produto Construcard.

A mudança traz mais benefícios para o cliente da Caixa de acordo com o seu perfil de relacionamento. As taxas de juros passam a ser 1,96% ao mês + TR para clientes com relacionamento e 2,35% ao mês para clientes sem relacionamento. Os beneficiários são aqueles que possuem mais de 90 dias de Cheque Especial, CDC, Cartão de Crédito com conceito “baixo ou nulo risco”, mais de 90 dias com Conta Salário, mais de 180 dias com Crédito Consignado, clientes do crédito Imobiliário e clientes nicho judiciário e economiário.

De acordo com Édilo Valadares, diretor executivo de Pessoa Física, a alteração nas taxas de juros reafirma o posicionamento da Caixa em oferecer as melhores taxas para um produto de grande aceitação.

“É a marca mais forte no mercado de financiamento de materiais de construção, o que permite o fortalecimento, a retenção e a fidelização dos clientes, além de atrair a migração de novos negócios e assim ampliar a carteira de crédito de pessoa física”, afirmou.

---

<sup>20</sup> Disponível em:

<http://intranet.caixa/jornal-da-caixa/hoje-na-caixa/2012/maio/22/construcard-passa-a-aceitar-mais-de-uma-taxa-de-juros/?searchterm=Construcard%20passa%20a%20aceitar%20mais%20de%20uma%20taxa%20de%20juros>

## ANEXO J

### **<sup>21</sup>Editorial: A ciranda da Caixa**

A Caixa Econômica Federal teve em 2012 lucro de R\$ 6,1 bilhões, 17,1% acima do registrado no ano anterior. Esse resultado deriva em boa parte do crescimento de 42% em seus empréstimos, que somaram R\$ 353,7 bilhões.

Com isso, a CEF se destacou num ano caracterizado pelo baixo crescimento dos bancos privados: Bradesco, Itaú e Santander tiveram aumento inferior a 10%, em média, nas suas carteiras de crédito.

A expansão da Caixa reflete a decisão do governo de usar a instituição e o Banco do Brasil para aumentar a concorrência no sistema financeiro. O BB já era forte em crédito agrícola, pessoal e empresarial, e a CEF se concentrava no segmento imobiliário, mas cresce agora em todas as modalidades.

Por enquanto, a inadimplência permanece baixa, na casa de 2% (nos bancos privados, a média passa de 5%). É normal que os calotes sejam mais raros enquanto o volume de financiamentos cresce aceleradamente. Os tomadores de novos empréstimos, desde que estes sejam concedidos com o mínimo de critério, são os que têm menor probabilidade de enfrentar dificuldades para manter os pagamentos em dia.

Outra vantagem da CEF decorre do peso do crédito imobiliário em sua carteira, que avançou 34% em 2012 e chegou a R\$ 205,8 bilhões em dezembro.

Esses financiamentos costumam ser realizados com recursos da poupança e do FGTS, ambos com taxas subsidiadas, suportáveis pelo consumidor. Um surto de inadimplência ocorreria apenas em um cenário de recessão, que resultasse em aumento do desemprego --o oposto do que se observa hoje no mercado de trabalho.

Mesmo assim, recomenda-se cautela. A fixação no crescimento acelerado convida a afrouxar padrões na oferta de crédito e a decisões de investimento mais arriscadas --a perda de R\$ 170 milhões com a compra do Banco PanAmericano em 2012 é um caso notório.

Não se deve esquecer que o ritmo de crescimento da Caixa só foi possível porque ela recebeu aportes de capital do Tesouro, com juros subsidiados, que chegaram a R\$ 22 bilhões. Aí se incluem R\$ 5,4 bilhões em ações de empresas --algumas de qualidade duvidosa-- antes detidas pelo BNDES.

Tais reforços ajudam a impulsionar o lucro, pois o aumento de capital permite conceder mais empréstimos. Desde 2008, o Tesouro já injetou cerca de R\$ 350 bilhões no BNDES, no BB e na CEF.

---

<sup>21</sup> < <http://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/1234065-editorial-a-ciranda-da-caixa.shtml> > acesso em 21/02/2013 19h56

É como uma pirâmide: o Tesouro emite dívida e repassa os papéis aos bancos públicos, que podem com isso emprestar mais. Mas, se houver inadimplência, o contribuinte é quem bancará o prejuízo.



Objetivo Empresarial	Nº Indicador	Indicador	Unidade de medida	Linha de base	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.019	2.022
TER EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO	2.2.2.3	Performance de qualidade do atendimento CAIXA - BACEN	Índice	Não há	58,3	16,7	10,7	0	0	0	0	0	0
TER EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO	2.2.2.4	Posição no ranking BACEN adaptado	Índice	2011	X	X	2º	Ficar no mínimo em 2º lugar	Ficar no mínimo em 2º lugar	Ficar no mínimo em 2º lugar	Ficar no mínimo em 2º lugar	Ficar no mínimo em 2º lugar	Ficar no mínimo em 2º lugar
TER EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO	2.2.2.5	Grau de Satisfação do Atendimento	Nota	2012	X	X	X	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
FACILITAR E AGILIZAR O ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS ATRAVÉS DE CANAIS ADEQUADOS	2.2.3.1	IPC - Índice de produtos por canal	Quantidade	2012	X	X	X	a definir jun/12	a definir jun/12	a definir jun/12	a definir jun/12	a definir jun/12	a definir jun/12
FACILITAR E AGILIZAR O ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS ATRAVÉS DE CANAIS ADEQUADOS	2.2.3.2	Expansão de Agências e PAE	Quantidade	2011	34	174	136	669	900	900	519	1.200	900
FACILITAR E AGILIZAR O ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS ATRAVÉS DE CANAIS ADEQUADOS	2.2.3.3	Expansão de Canais Parceiros	Quantidade	2011	942	9.112	3.647	1.500	2.654	3.062	3.085	4.000	3.000
FACILITAR E AGILIZAR O ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS ATRAVÉS DE CANAIS ADEQUADOS	2.2.3.4	Expansão de Equipamentos Eletrônicos via PAE e SNC - Sala Não Contigua	Quantidade	2011	54	371	599	1.649	1.649	1.653	1.654	2.400	1.800
FACILITAR E AGILIZAR O ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS ATRAVÉS DE CANAIS ADEQUADOS	2.2.3.5	Índice de utilização de meios de pagamento inovadores para pagamento de benefícios do PBF e demais programas sociais	Percentual	2012	17,99%	15,76%	17,77%	20,00%	25,00%	35,00%	50,00%	65,00%	80,00%
COMPREENDER OS SEGMENTOS DE CLIENTES	2.2.4.1	Índice de cadastro qualificado	Percentual	2011	X	X	X	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
COMPREENDER OS SEGMENTOS DE CLIENTES	2.2.4.2	Evolução de clientes no NRC Fidelização	Percentual	2011	X	X	X	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
TER UM PROCESSO ESTRUTURADO VOLTADO PARA INOVAÇÃO	2.3.1.1	Índice de implementação do processo de inovação	Percentual	2012	X	X	X	100	100	100	100	100	100
TER UM PROCESSO ESTRUTURADO VOLTADO PARA INOVAÇÃO	2.3.1.2	GAP de Inovação da CAIXA em relação ao mercado	Percentual	2012	X	X	X	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
TER UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	2.4.1.1	Índice de implementação do processo de IC	Percentual	2012	X	X	X	100	100	100	100	100	100
TER UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	2.4.1.2	GAP de IC	Percentual	2012	X	X	X	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
ESTABELEÇER ASSOCIAÇÕES ESTRATÉGICAS	2.5.1.1	Retorno das participações estratégicas	Índice	2011	15,9%	17,4%	12,4%	12,7%	12,9%	13,2%	13,4%	14,5%	15,2%
TER PROCESSOS EFICIENTES	2.6.1.1	Pesquisa de qualidade dos processos	Percentual	2012	X	X	X	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
TER PROCESSOS EFICIENTES	2.6.1.2	Certificação de Processos	Percentual	2012	X	X	X	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
SER RECONHECIDO COMO MELHOR PARCEIRO DO SETOR PÚBLICO	3.1.1.1	Pesquisa de qualidade do atendimento e relacionamento ao cliente Segmento FEDERAL	Índice	Pesquisa GOV Federal	X	X	X	X	8,00	8,15	8,19	8,20	8,50
SER RECONHECIDO COMO MELHOR PARCEIRO DO SETOR PÚBLICO	3.1.1.2	Pesquisa de qualidade do atendimento e relacionamento ao cliente Segmento ESTADOS	Índice	Pesquisa GOV Estados	X	X	X	X	7,00	7,19	7,19	7,20	7,50
SER RECONHECIDO COMO MELHOR PARCEIRO DO SETOR PÚBLICO	3.1.1.3	Pesquisa de qualidade do atendimento e relacionamento ao cliente Segmento MUNICÍPIOS com mais de 100 mil habitantes	Índice	Pesquisa GOV Munic. mais 100 habitantes	X	X	X	X	7,00	7,19	7,19	7,20	7,50
SER RECONHECIDO COMO MELHOR PARCEIRO DO SETOR PÚBLICO	3.1.1.4	Pesquisa de qualidade do atendimento e relacionamento ao cliente Segmento MUNICÍPIOS com menos de 100 mil habitantes	Índice	Pesquisa GOV Munic. menos 100 habitantes	X	X	X	X	8,00	8,15	8,19	8,20	8,50
SER RECONHECIDO COMO MELHOR PARCEIRO DO SETOR PÚBLICO	3.1.1.5	Pesquisa de qualidade do atendimento e relacionamento ao cliente Segmento RPPS	Índice	Pesquisa GOV RPPS	X	X	X	7,00	7,25	7,50	8,00	8,50	8,75
SER RECONHECIDO COMO MELHOR PARCEIRO DO SETOR PÚBLICO	3.1.1.6	Pesquisa de qualidade do atendimento e relacionamento ao cliente Judiciário	Índice	2009	8,00	X	X	8,02	8,04	8,06	8,08	8,10	8,10
TER O MELHOR PORTFOLIO PARA ATENDER O SETOR PÚBLICO	3.1.2.1	Participação de mercado nos negócios GOV - Folha de Pagamento	Percentual	dados 2011 (Municipal e Estadual)	0,00	0,00	14,20	15,50	16,50	18,00	19,50	25,00	35,00



Objetivo Empresarial	Nº Indicador	Indicador	Unidade de medida	Linha de base	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.019	2.022
TER PACOTE DE VALOR ALINHADO AO MERCADO	3.4.1.5	IC Qualificado Média e Alta Renda	Percentual	2012	X	X	X	2,86	2,78	2,88	3,01	a definir	a definir
TER PACOTE DE VALOR ALINHADO AO MERCADO	3.4.1.6	Pesquisa Qualitativa Específica	Percentual	2012	X	X	X	X	X	X	X	X	X
LIDERAR O ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS	4.1.1.1	Bancarização	Percentual	2012	Realizado 1.252.802	Realizado 1.066.488	Realizado 1.673.240	2.000.000	2.100.000	2.200.000	2.300.000	2.400.000	2.400.000
MAXIMIZAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL	4.2.1.1	Índice de Eficiência	Índice	2011	71,5	70,1	70,4	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
MAXIMIZAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL	4.2.1.2	Resultado Operacional	R\$ Bilhões	2011	2,9	2,7	4,5	4,813	6,875	9,828	13,465	20,824	28,021
MAXIMIZAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL	4.2.1.3	Taxa de Crescimento do Ativo	Percentual	2011	15,50%	17,20%	27,40%	24,14%	26,60%	26,06%	26,05%	26,09%	26,09%
MAXIMIZAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL	4.2.1.4	Receita de Prestação de Serviços e Tarifas Bancárias	R\$ Mil	2011	X	X	12.646	14.239	16.258	18.208	20.361	28.673	34.728
MAXIMIZAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL	4.2.1.5	Tamanho da Tesouraria - Colchão de liquidez	Índice	2011	1,6	1,3	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
MAXIMIZAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL	4.2.1.6	Índice de Cobertura da Folha de Pagamento	Índice	2011	X	X	X	101,23	100,95	107,88	115,28	136,21	145,00
SER O PRINCIPAL AGENTE FINANCEIRO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO	4.3.1.1	Evolução de crédito concedido pela CAIXA para atividades e projetos sustentáveis PJ	Percentual	2011	X	8,45	4,53	6,00	7,00	8,00	9,00	11,00	13,00
SER O PRINCIPAL AGENTE FINANCEIRO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO	4.3.1.2	Evolução de crédito concedido pela CAIXA com condicionantes de sustentabilidade	Percentual	2.011	X	30,03	23,93	25,00	28,00	31,00	33,00	35,00	37,00
SER O PRINCIPAL AGENTE FINANCEIRO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO	4.3.1.4	Pegada de Carbono da CAIXA	Percentual	2.011	X	0,94	0,93	0,92	0,91	0,90	0,89	0,87	0,85
SER O PRINCIPAL AGENTE FINANCEIRO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO	4.3.1.5	Participação da CAIXA no volume de Redução de Emissões dos projetos aprovados no Brasil.	Percentual	2012	X	X	X	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir
SER O PRINCIPAL AGENTE FINANCEIRO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO	4.3.1.6	Responsabilidade Socioambiental na aplicação de recursos da CAIXA	Percentual	2011	X	X	X	30	50	80	70	85	100