

Os Desafios na Manutenção do Marketing de Relacionamento na Caixa Econômica Federal

Challenges in Maintaining Relationship Marketing at Caixa Econômica Federal

Marcelo Moreira da Silva¹, Márcio Marcelo Belli² e Christiano França da Cunha³

¹Professor Assistente do Curso de Ciências Contábeis na Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL, Doutorando em Administração - UNICAMP, email: marcelo.silva@uneal.edu.br

²Professor Associado na Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Doutor em Ciências Contábeis – USP, email: mmbelli@unicamp.br

³Professor e Coordenador Associado na Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Doutor em Administração – USP, email: christiano.cunha@fca.unicamp.br

RESUMO

O estudo analisou os desafios e as estratégias do marketing de relacionamento da Caixa Econômica Federal no competitivo setor bancário, com base em uma abordagem qualitativa e uma revisão sistemática da literatura e de relatórios institucionais. A pesquisa identificou que os principais desafios do marketing de relacionamento da Caixa Econômica Federal incluem a transformação digital, a personalização, a retenção de clientes, a renegociação de dívidas e a concorrência, destacando as estratégias, como uso de tecnologia, de segmentação de mercado e de inovação para fortalecer a satisfação e a lealdade dos clientes, as quais são cruciais para superar desafios no setor bancário, contribuindo para a literatura ao integrar práticas inovadoras e oferecendo ideias para aprimorar a gestão de relacionamento em instituições financeiras.

Palavras-chave: CRM. Fidelização de Clientes. Personalização. Transformação Digital. Setor Bancário.

ABSTRACT

This study analyzed the challenges and strategies of Caixa Econômica Federal's relationship marketing in the competitive banking sector, based on a qualitative approach and a systematic review of the literature and institutional reports. The research identified that the main challenges of Caixa Econômica Federal's relationship marketing include digital transformation, personalization, customer retention, debt renegotiation, and competition. It highlighted strategies such as the use of technology, market segmentation, and innovation to strengthen customer satisfaction and loyalty, which are crucial for overcoming challenges in the banking sector. The study contributes to the literature by integrating innovative practices and offering ideas to improve relationship management in financial institutions.

Keywords: CRM. Customer Loyalty. Personalization. Digital Transformation. Banking Sector

1 INTRODUÇÃO

O marketing de relacionamento se refere às estratégias externas para a criação e a manutenção de um relacionamento contínuo e positivo com os clientes, promovendo a lealdade e a satisfação ao longo do tempo. No contexto de instituições financeiras, como a Caixa Econômica Federal - CEF, essa abordagem é crucial, dada a natureza dos serviços bancários e o ciclo de vida do cliente, que envolve interações frequentes e a necessidade de confiança e segurança.

A Caixa Econômica Federal, como uma das maiores instituições financeiras do Brasil, lida com um público diversificado e desempenha um papel estratégico no fomento de programas sociais e na oferta de crédito à população. O marketing de relacionamento é, portanto, fundamental para fortalecer o vínculo com os clientes e garantir a retenção em um setor altamente competitivo (ZUCCO et al., 2022).

Estudos recentes mostram que, no setor bancário, a manutenção do relacionamento com o cliente esbarra em obstáculos como a adoção multicanal de marketing, a integração de dados e a garantia de segurança e privacidade (AKRAM; LI; KHAN, 2024). Além disso, levantamentos internacionais apontam que a combinação de comunicação, compromisso e confiança continua sendo determinante para a lealdade em bancos, especialmente em contextos digitais (NGUYEN; HOANG, 2024). Pesquisa realizada por Nyakundi et al. (2024) destaca o papel moderador das plataformas digitais na eficácia das estratégias de marketing de relacionamento, enquanto estudo recente conduzido por Demir e Arslan (2025) identificou quatro grandes desafios para o marketing de relacionamento no varejo bancário: abordagem omnicanal, uso intensivo de dados, personalização real e gestão da experiência do cliente no pós-pandemia. No Brasil, análise de Zucco et al. (2022) evidencia que a digitalização acelerada e as expectativas elevadas dos clientes impõem à área de marketing uma nova lógica de relacionamento contínuo, integrado e proativo. De forma semelhante, o estudo de Gomes et al. (2023), intitulado “Estratégias de marketing de relacionamento na captação de clientes de uma instituição de ensino superior à distância”, demonstra que a qualidade técnica e o bom relacionamento são determinantes para a satisfação e fidelização de clientes em serviços, o que reforça a importância de estratégias sólidas de relacionamento também no setor financeiro.

Dante desse panorama, investigar os desafios enfrentados pela Caixa Econômica Federal na manutenção do marketing de relacionamento é relevante porque a instituição está inserida tanto em um mercado altamente competitivo quanto em um contexto de forte regulação e compromisso

social. A Caixa é responsável por programas de impacto nacional, como FGTS e Bolsa Família, o que amplia a complexidade de suas relações com diferentes públicos (CAIXA, 2023a). Portanto, compreender como a instituição mantém e fortalece seus relacionamentos com clientes é fundamental para gerar contribuições teóricas e práticas aplicáveis a outras instituições financeiras brasileiras.

Com base no exposto, o objetivo central dessa pesquisa é justamente analisar a eficácia das estratégias de marketing de relacionamentos desenvolvido pela Caixa Econômica Federal e seu impacto na retenção e satisfação dos clientes. Para isso, busca-se responder a seguinte pergunta: quais são os desafios do marketing de relacionamento da Caixa Econômica Federal para a retenção e a satisfação dos seus clientes?

A retenção de clientes e a manutenção de altos índices de satisfação são desafios críticos. Em um ambiente competitivo, os clientes esperam mais do que serviços básicos; eles valorizam experiências personalizadas, transparência e agilidade no atendimento. A Caixa precisa alinhar suas estratégias de relacionamento a essas expectativas enquanto mantém sua missão social e valores institucionais.

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa e exploratória, na qual se busca identificar padrões nas estratégias de marketing de relacionamento da Caixa Econômica Federal, avaliando seu desempenho por meio de dados secundários. As fontes incluem artigos acadêmicos e relatórios anuais da Caixa. A análise utiliza revisão sistemática de literatura, descrita por um método específico e estruturado, além de análise de conteúdo. Os resultados abordam indicadores do tipo de satisfação, manutenção e desafios na implementação dessas estratégias, consolidando percepções práticas e teóricas sobre marketing de relacionamento no setor bancário.

Este artigo oferece contribuições teóricas e práticas de forma complementar. Do ponto de vista teórico, contribui ao sistematizar e categorizar os principais desafios contemporâneos da manutenção do marketing de relacionamento em instituições bancárias, integrando perspectivas recentes da literatura nacional e internacional sobre o tema. Além disso, amplia o entendimento acadêmico acerca da influência da transformação digital, da personalização e da confiança na sustentabilidade das relações cliente-instituição. Do ponto de vista prático, o estudo propõe estratégias específicas que a Caixa Econômica Federal pode adotar para aprimorar seu marketing de relacionamento — entre elas, o uso estratégico de dados para personalização, o fortalecimento dos canais de comunicação e a aplicação de métricas de fidelização orientadas ao cliente. Essas contribuições visam apoiar gestores bancários e formuladores de políticas públicas na criação de

práticas mais eficazes de relacionamento, consolidando a Caixa como agente de inclusão, inovação e referência em gestão de clientes no sistema financeiro nacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se compreender os desafios de um banco com o seu marketing de relacionamento, serão abordados, nesta parte do artigo, temas centrais sobre estratégias contemporâneas no mercado competitivo bancário: marketing de relacionamento, satisfação e lealdade do cliente, concorrência e diversidade de clientes, gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e o setor bancário e marketing.

Essas questões serão exploradas com o objetivo de apresentar perspectivas sobre como as empresas (em especial, o bancos) podem construir vínculos sólidos com os consumidores, enfrentar desafios de mercado e adotar práticas inovadoras, especialmente no setor financeiro, onde a personalização e a confiança desempenham papéis fundamentais.

2.1 Marketing de Relacionamento

A integração da tecnologia no marketing de relacionamento tem revolucionado a maneira como as empresas criam experiências personalizadas e constroem conexões com seus clientes. Ferramentas como inteligência artificial, análise de dados e automação permitem que marcas compreendam profundamente os comportamentos, preferências e necessidades de seus consumidores, transformando o conhecimento em ações estratégicas. Essa abordagem tecnológica possibilita experiências mais envolventes e customizadas, fortalecendo o vínculo entre empresa e cliente. Assim, o marketing de relacionamento evolui para não apenas reter os consumidores, mas também para aumentar sua satisfação e lealdade ao longo do tempo (ROSÁRIO; CASACA, 2023).

O marketing de relacionamento é um conceito proposto por autores como Kotler (2017) e Gordon (2022), que defendem a construção de relações com os clientes como uma maneira eficaz de manter a liderança e aumentar o valor de vida do cliente.

Segundo o artigo "Marketing Relacional e Satisfação do Cliente: uma revisão sistemática da literatura", de Rosário e Casaca (2023), o marketing de relacionamento é definido como uma filosofia empresarial e uma orientação estratégica que permite às empresas focarem na satisfação das necessidades de clientes existentes para retê-los, ao invés de adquirir novos clientes. Essa

abordagem prioriza a personalização de produtos e serviços, construindo confiança e comprometimento para fomentar relações estressantes e mutuamente benéficas. A aplicação do marketing de relacionamento resulta em maior satisfação dos clientes, incentivando lealdade e fortalecendo a vantagem competitiva da empresa.

2.2 Satisfação e Lealdade do Cliente

Teorias que discutem os fatores que levam à satisfação e à lealdade do cliente, como qualidade de serviço, confiança e atendimento, as experiências que levam à satisfação e lealdade dos clientes, particularmente dos clientes bancários, são fundamentais para o sucesso das instituições financeiras. A qualidade percebida dos serviços é um antecedente chave da satisfação e lealdade. Isso inclui a entrega consistente e competente dos serviços, alinhada às expectativas dos clientes.

Além disso, o valor percebido também desempenha um papel importante na satisfação e lealdade dos clientes (GONÇALVES FILHO et al., 2008). A relação entre a qualidade percebida e o custo percebido tem um impacto significativo na satisfação. Clientes que percebem que estão recebendo um bom custo-benefício tendem a ser mais leais. Ainda segundo Gonçalves Filho et al. (2008), um marketing focado em fortalecer as relações existentes (em vez de apenas captar novos clientes) é uma estratégia central para alcançar a lealdade.

Conforme Çaliyurt (2023), o marketing de relacionamento desempenha um papel fundamental na promoção da satisfação do cliente, por meio de interações personalizadas e suporte contínuo, criando uma experiência positiva que gera confiança e reforça a fidelidade. Além disso, a liderança é tratada como um objetivo central do marketing de relacionamento, com clientes leais sendo uma fonte de receita estável e recorrente para as empresas.

No que diz respeito às experiências específicas dos clientes de bancos, a aplicação da tecnologia é crucial. O uso de ferramentas como CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) e *big data* para personalizar os serviços é fundamental (GONÇALVES FILHO et al., 2008). Isso melhora a interação banco-cliente e cria uma experiência mais relevante.

No ambiente digital, o marketing de relacionamento é fundamental. Em serviços de *e-banking*, a falta de interação face a face é compensada por estratégias de comunicação eficazes, como atualizações frequentes e informações precisas, o que impacta positivamente a lealdade (NGUYEN; HOANG, 2024).

Fica claro que a satisfação atua como um mediador importante entre o marketing de relacionamento e a lealdade. Ou seja, campanhas de marketing que aumentam a satisfação do cliente indiretamente promovem a lealdade.

2.3 Concorrência e Diversidade de Clientes

Com o aumento da concorrência no setor bancário, as instituições financeiras enfrentam um desafio constante para reter e atrair novos clientes. O marketing de relacionamento surge como uma ferramenta importante para garantir que os clientes se sintam valorizados, diminuindo a rotatividade e aumentando a longevidade do relacionamento com a instituição.

A presença de concorrentes motivados a inovar exige constantemente que as empresas também inovem. À medida que alcançam tendências e demandas antecipadas, ganham vantagens competitivas. À medida que as empresas adotam estratégias de **inovação antecipatória**, desenvolvem produtos e serviços que não apenas atendem às necessidades atuais, mas também criam ou antecipam novas demandas, gerando diferenciais competitivos. Por conta desses aspectos e outros, há uma necessidade contínua de se adaptar as novas tendências, como afirma Unes et al. (2019):

... é comum que as necessidades dos consumidores se modifiquem continuamente e requeiram capacidade de adaptação por parte das empresas, que devem ser capazes de se adiantar à demanda, desenvolvendo produtos e serviços que antecipem os desejos dos clientes (UNES et al., 2019, p. 2).

No caso da Caixa Econômica Federal, esses desafios tornam-se ainda mais complexos devido à sua base diversificada de clientes, que inclui desde pessoas físicas e jurídicas até entidades governamentais e beneficiárias de programas sociais.

Quadro 1: Segmentação de Clientes da Caixa Econômica Federal

Segmento	Descrição	Número de Clientes
Pessoa Física	Clientes individuais	30 milhões
Pessoa Jurídica	Empresas e organizações	1,5 milhão
Governo	Entidades governamentais	500 mil

Fonte: Relatório Anual da Caixa Econômica Federal (2023)

A segmentação de clientes visa desenvolver perfis detalhados de clientes para oferecer soluções personalizadas. Conforme o Quadro I, a pluralidade dessa base traz desafios específicos para a CAIXA ao tentar satisfazer simultaneamente as demandas de segmentos tão heterogêneos, cujos desafios serão tratados na parte de Análises e Resultados (tópico 4) desse artigo.

Com um universo de 30 milhões de clientes, o segmento de pessoa física é o maior da Caixa, composto por indivíduos que dependem de soluções financeiras inclusivas e acessíveis. O principal desafio é atender às populações de baixa renda, muitas vezes com limitada alfabetização tecnológica, o que exige o desenvolvimento de canais digitais intuitivos e fáceis de usar. As necessidades principais incluem acesso a crédito pessoal, financiamento habitacional e serviços acessíveis para facilitar a inclusão financeira.

Já o segmento empresarial, com 1,5 milhão de clientes, demanda uma abordagem mais complexa devido à natureza das suas operações. Entre os desafios estão à oferta de linhas de crédito competitivas, soluções de pagamento escaláveis e suporte personalizado, essencial para ajudar empresas a gerirem suas finanças de maneira eficiente. Este público necessita de ferramentas robustas de gestão financeira, créditos empresariais adequados às suas realidades e serviços como tesouraria para aperfeiçoar seus processos.

Os bancos enfrentam um ambiente regulatório rigoroso, com critérios que vão desde a transparência até a proteção de dados (como a LGPD no Brasil e o GDPR na Europa). O *marketing* de relacionamento ajuda a alinhar as estratégias de comunicação com essas regulamentações, promovendo confiança e conformidade. Por exemplo, ao personalizar comunicações e respeitar os limites de impostos pela privacidade, os bancos demonstram compromisso com as normas, o que fortalece a sua confiança e fidelidade dos clientes.

Em mercados financeiros altamente competitivos, como o setor bancário, o marketing de relacionamento é uma estratégia diferenciadora (O MEU CRÉDITO, 2023). Ao oferecer interações personalizadas, fortalecer a confiança e construir lealdade, os bancos retêm clientes, reduzem a propensão ao *churn* (troca de instituição) e aumentam o valor do cliente ao longo do tempo. A experiência do cliente se torna um diferencial competitivo em um ambiente onde os produtos básicos, como contas e empréstimos, muitas vezes parecem commodities.

2.4 Costume Relationship Management (CRM)

A utilização de ferramentas tecnológicas, como a implementação de um sistema de CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente), é fundamental para oferecer experiências personalizadas e relevantes aos clientes de bancos. Ao utilizar o CRM, as instituições financeiras podem criar perfis detalhados de seus clientes e oferecer serviços personalizados, melhorando assim a interação banco-cliente e aumentando a satisfação do cliente.

De acordo com Malki et al. (2024), CRM (Customer Relationship Management) refere-se a uma abordagem estratégica de gestão que busca estabelecer, manter e melhorar relações de longo prazo com os clientes, utilizando processos interativos e canais de comunicação eficaz. Ele se baseia na coleta, análise e utilização de dados sobre clientes para oferecer experiências personalizadas e aumentar a satisfação e a lealdade. Segundo Kumaret et al. (2021, p. 115), a implementação de técnicas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) é fundamental para satisfazer clientes de forma individualizada e aumentar sua fidelidade.

Analizando a seção intitulada "*Customer Relationship Management (CRM) Importance for Banking: Examples from Turkish Banks Duringthe Years*", do livro de Çaliyurt (2023), localizada nas páginas 83 a 102, pode ser destacado os seguintes cuidados para implementar um sistema de CRM eficaz em bancos:

- alinhamento estratégico: garantir que o CRM esteja alinhado com os objetivos estratégicos do banco, como melhorar a satisfação dos clientes, personalizar serviços e aumentar a retenção; planejar o CRM como uma iniciativa de longo prazo e integrada ao modelo de negócios do banco;
- foco no cliente: identificar diferentes perfis de clientes e adaptar as estratégias de CRM para atender às necessidades específicas de cada segmento;
- personalização: oferecer produtos e serviços que correspondam às preferências individuais, com base em análises preditivas;
- integração tecnológica: o CRM deve ser integrado aos canais digitais, como aplicativos móveis e plataformas de internet banking, para oferecer uma experiência uniforme; manter o sistema de CRM atualizado para acompanhar as mudanças tecnológicas e regulatórias;
- cumprimento de regulamentações: garantir conformidade com as leis de privacidade e proteção de dados, como o GDPR e a LGPD, para evitar riscos legais e proteger a confiança dos clientes;

- monitoramento contínuo: acompanhar métricas como retenção de clientes, satisfação e crescimento das receitas para avaliar a eficácia do CRM; utilizar *feedback* dos clientes e da equipe para ajustar continuamente as estratégias do CRM;
- gestão de mudança: abordar a resistência interna por meio de campanhas de conscientização sobre os benefícios do CRM; comunicar claramente os objetivos e benefícios do CRM para todos os *stakeholders*.

Faz-se necessário estabelecer metas claras para o uso do CRM, como melhorar a retenção de clientes, personalizar ofertas ou aumentar a eficiência operacional. Além disso, o sistema de CRM deve permitir a coleta e análise de dados detalhados para oferecer soluções personalizadas, como linhas de crédito específicas ou investimentos adequados ao perfil do cliente.

O CRM deve ser utilizado para monitorar continuamente a satisfação dos clientes e desenvolver ações rápidas para resolver problemas ou melhorar a experiência. Além disso, é importante garantir que o uso de dados coletados pelo CRM esteja em conformidade com as leis de privacidade e segurança de dados. Também se faz fundamental estabelecer métricas para avaliar o sucesso do CRM, como aumento na retenção de clientes, maior volume de negócios ou melhorias nas avaliações de satisfação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, com base em análise de dados dos relatórios da CAIXA e na Revisão Sistemática de Literatura – RSL, buscando identificar padrões nas estratégias de marketing de relacionamento da Caixa, avaliando o desempenho dessas estratégias. Foram utilizados dados provenientes das seguintes fontes:

- artigos acadêmicos: publicações disponíveis em bases como *Scielo*, *Google Scholar* e, principalmente, *Scopus*, que abordam o marketing de relacionamento no setor bancário;
- relatórios anuais da Caixa Econômica Federal: disponíveis no *site* da Caixa; esses documentos fornecem dados e informações sobre estratégias de relacionamento e resultados financeiros da instituição.

As análises dos documentos foram realizadas por meio de revisão sistemática da literatura e análise de conteúdo dos dados encontrados. Uma revisão sistemática de literatura pode ser descrita como um método rigoroso e replicável que tem como objetivo identificar, selecionar,

avaliar e sintetizar estudos relevantes para responder a uma questão específica de pesquisa. Ela se distingue por sua abordagem estruturada e transparência nos critérios de inclusão e exclusão, permitindo maior confiabilidade nos resultados.

No artigo, Galvão e Pereira (2015) destacam que as revisões sistemáticas são ferramentas fundamentais para consolidar conhecimentos em diferentes áreas da ciência. O texto descreve as etapas principais da elaboração de uma RSL, incluindo a formulação de uma pergunta estruturada, a realização de uma busca sistemática em bases de dados, a seleção criteriosa de estudos primários relevantes, a avaliação da qualidade metodológica desses estudos e, finalmente, a síntese e interpretação dos resultados. Utilizou-se, principalmente, a base de dados *Scopus* para a seleção das referências bibliográficas.

Foram detalhados os resultados reportados nas fontes secundárias de dados relacionados com os itens que respondem à pergunta da pesquisa, como satisfação e lealdade do cliente, concorrência e diversidade de clientes, gestão de relacionamento com o cliente, desafios e estratégias de implementação.

4 ANÁLISES E RESULTADOS

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira que desempenha um papel fundamental no atendimento a diferentes segmentos da sociedade brasileira. Com base no Relatório Anual de 2023, destacam-se três grandes grupos de clientes: Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Governo (Quadro I, subitem 2.3), cada um com desafios específicos e necessidades distintas. A análise dessas particularidades permite traçar estratégias direcionadas, visando aprimorar o atendimento e fortalecer a relação com esses públicos.

Tabela 1: Evolução do Número de Clientes da CAIXA (2018-2023).

Ano	Número de Clientes (em milhões)	Variação Anual (%)
2018	93,2	-
2019	99,0	6,2%
2020	106,2	7,3%
2021	132,6	24,9%
2022	145,3	9,6%
2023	152,4	4,9%

Fonte: Relatórios Anuais da CAIXA (2023)¹

¹ Fontes: **Relatório Integrado CAIXA 2023**, página 6, para os números de 2023 (CAIXA 2023c). **Relatório de Sustentabilidade 2023**, página 19, para os dados de anos anteriores (CAIXA 2023b).

Em 2023, a base de clientes da Caixa foi composta por 150,5 milhões de pessoas físicas (PF) e 1,9 milhão de pessoas jurídicas (PJ). A clientela de PF utiliza serviços bancários para transações pessoais, benefícios sociais, financiamentos, poupança e outros produtos financeiros. Já as pessoas jurídicas, compostas por empresas, utilizam a Caixa para crédito empresarial, financiamentos, serviços de folha de pagamento e diversas operações financeiras.

4.1 Estratégias desenvolvidas para desafios detectados

Com base no conteúdo dos Relatórios da Administração, de Sustentabilidade e Integrado da CAIXA, os quais também fazem parte da RSL desta pesquisa, identificou-se os principais desafios da empresa com suas estratégias já implementadas, objetivando impulsionar o Marketing de Relacionamento. No Quadro II, desafios atuais da empresa que já estão sendo tratados.

Quadro 2: Desafios com Estratégias em Curso.

DESAFIOS	DESCRÍÇÃO	ESTRATÉGIAS EM USO
Foco no Cliente	Reforça a centralidade no cliente, promovendo serviços acessíveis e inovadores, com um modelo de negócios adaptado para entregar valor ao cliente.	- 4 Centros de Excelência (Experiência do Usuário, Inteligência Artificial, Inovação e Automatização). - investimentos em modernização tecnológica, capacitação de empregados. - ampliação no uso dos instrumentos de inteligência de dados.
Capilaridade	Atendimento diferenciado aos seus 152,4 milhões de clientes.	- Rede CAIXA com mais de 26,5 mil pontos de atendimento em mais de 99% dos municípios brasileiros. - disponibiliza a população 25,9 mil Terminais de Autoatendimento (ATM's).
Comunicação Multicanal	Utilizar canais digitais e tradicionais para manter o contato com os clientes.	- gerenciar a multiplicidade de pontos de contato de maneira integrada e consistente.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos Relatórios da CAIXA.

4.1.1 Foco no cliente

O banco possui quatro Centros de Excelência (Experiência do Usuário, Inteligência Artificial, Inovação e Automatização), os quais são formados por equipes multidisciplinares de especialistas, que trabalham por missões em temas estratégicos e de grande complexidade tecnológica e negocial, com vista à redução de custos, aumento de receitas e ganhos de produtividade. A partir de investimentos em modernização tecnológica, capacitação de empregados (treinamento de colaboradores para lidar com as demandas específicas de cada segmento) e

ampliação no uso dos instrumentos de inteligência de dados, destaca-se a atuação do banco para proporcionar serviços digitais acessíveis e eficientes, contemplando um modelo de gestão voltado para o digital e com foco na entrega de valor ao cliente.



Fonte: (CAIXA, 2023a, p. 4).

Como se pode perceber na Imagem I, a CAIXA reforça a centralidade no cliente em sua gestão, promovendo serviços acessíveis e inovadores, com um modelo de negócios adaptado para entregar valor ao cliente. A estrutura organizacional foi preparada para fortalecer o relacionamento com os clientes e priorizar a eficiência no atendimento.

A estratégia de atendimento chamada "Jeito CAIXA de Atender" busca resolver as demandas dos clientes com cordialidade, inclusão e transparência, tanto em agências físicas quanto digitais, e por outros canais de comunicação, como telefone e *WhatsApp*. No estudo de Unes et al. (2019) é destacado fatores relevantes para fidelização de clientes no setor bancário, como a qualidade no atendimento e o uso de estratégias de relacionamento, confirmado o foco do "Jeito CAIXA de Atendimento".

4.1.2 Capilaridade

Para melhor atender seus 152,4 milhões de clientes, dos quais 150,5 milhões são pessoas físicas e 1,9 milhão de pessoas jurídicas, a Rede CAIXA tem mais de 26,5 mil pontos de atendimento em mais de 99% dos municípios brasileiros (Quadro III), garantindo a proximidade com seus clientes. Inclui agências físicas, lotéricas, canais digitais e veículos móveis, promovendo acesso inclusivo e diversificado (CAIXA, 2023a, p. 10-11).

Quadro 3: Capilaridade no Atendimento.

Pontos de Atendimento	Quantidade
Agências + Postos de Atendimento	4,3 mil
Loterias + Correspondentes (CAIXA Aqui)	22,2 mil
Agências-caminhão	10
Agências-barco	2
Contêiner Automatizado	1

Fonte: Relatório da Administração (2023)

A CAIXA ainda disponibiliza a população 25,9 mil Terminais de Autoatendimento (ATM's) disponíveis nos postos e salas de autoatendimento, além de 24,1 mil terminais da Rede Banco 24 horas.

A atual estratégia de distribuição da CAIXA é um exemplo eficaz de abordagem de diferentes públicos por meio de diversificados canais de atendimento. Segundo Kotler (2017), essa abordagem é fundamental na administração de marketing. Além disso, Galvão e Pereira (2015) destacam que a capilaridade envolve um planejamento detalhado de pontos físicos e digitais, integrando sistemas e métodos de gestão e atendimento. Essa combinação permite uma abordagem abrangente e eficiente para atender às necessidades dos clientes.

4.1.3 Comunicação Multicanal

A Caixa utiliza uma vasta rede de canais físicos e digitais, incluindo agências, lotéricas, aplicativos e centrais de atendimento. Gerenciar essa multiplicidade de pontos de contato de maneira integrada e consistente é um desafio contínuo. Qualquer desconexão entre os canais pode levar a experiências insatisfatórias, comprometendo a lealdade dos clientes.

Com base no Relatório de Administração (CAIXA, 2023a, pp. 9-10), além do desafio de comunicação com os clientes, a CAIXA tem estratégias de comunicação com patrocinadores, tais como:

- programas culturais e esportivos: iniciativas como CAIXA Cultural e patrocínio ao esporte de alto rendimento promovem maior proximidade com a sociedade, beneficiando 13 mil crianças e adolescentes e fortalecendo o vínculo do banco com seus clientes (pp. 9-10). Uma análise do impacto do marketing de relacionamento no setor financeiro apóia a ideia de que ações como

- patrocínios culturais e esportivos, e a presença digital, são eficazes para fortalecer o vínculo com os clientes (ZUCCO et al., 2022);
- engajamento digital: as redes sociais da CAIXA Cultural alcançaram mais de 1 milhão de seguidores, demonstrando a utilização de canais digitais para fortalecer o marketing de relacionamento (p. 10). Morais (2020) e Nguyen e Hoang (2024) abordam a relevância do marketing de relacionamento para a fidelização no setor bancário, com destaque para o uso de estratégias digitais, o que confirma o engajamento digital da CAIXA por meio de redes sociais.

O uso de plataformas multicanal para melhorar a interação com os clientes e aumentar sua fidelização é mencionado por Nguyen e Hoang (2024) no contexto do *e-banking*. Eles enfatizam que a integração de diferentes canais de atendimento permite uma experiência fluida e consistente, essencial para o engajamento dos clientes.

4.2 Desafios a superar e estratégias a implementar

Com base na Revisão Sistemática da Literatura – RSL e fazendo a comparação com os relatórios da CAIXA, levantou-se os dados e informações que estão relacionados ou podem ser entendidos como desafios ao Marketing de Relacionamento da empresa.

No Quadro IV, desafios atuais da empresa com as sugestões da literatura para o seu enfrentamento.

Quadro 4: Desafios do Marketing de Relacionamento da CAIXA.

DESAFIOS	DESCRÍÇÃO	ESTRATÉGIAS EM USO
Transformação Digital e Personalização	Implementar tecnologias avançadas e integrar sistemas, garantindo uma experiência consistente entre canais digitais e físicos. Atentar para a pressão de fintechs e bancos digitais, que exigem agilidade e personalização na oferta de serviços bancários.	- investir em treinamentos para equipes. - implementar plataforma multicanal. - usar indicadores como NPS para monitorar a satisfação dos clientes. - implementar ferramentas que avaliem continuamente a experiência do cliente em cada segmento. - desenvolver soluções customizadas, como "Rapidex MEI". - simplifique as jornadas dos clientes nos canais. - formar parcerias estratégicas com startups para acelerar inovações.
Concorrência e diversidade de clientes.	Concorrer em um mercado homogêneo, com diversidade de públicos. Promover a inclusão social e a abrangência territorial.	- desenvolver a personalização e a segmentação. - otimizar a transformação digital. - expandir a inclusão social. - inovar em Produtos e Serviços.
Retenção de clientes	Atentar para o crescimento da competitividade e para as expectativas dos clientes. Focar na experiência do cliente. Ter a confiança como elemento crítico. Ter a tecnologia como diferencial competitivo, promovendo adaptação tecnológica.	- usar análises de dados para compreender as preferências individuais. - disponibilizar canais de contato diversos. - implementar abordagens proativas para resolver problemas de forma ágil. - envolver a liderança sênior no planejamento e execução das estratégias de CRM.
Renegociação e Recuperação de Dívidas	Gerir programas como o Desenrola Brasil com eficiência operacional e sensibilidade para restaurar a confiança de clientes inadimplentes.	- usar dados para segmentar cliente por perfil de dívida. - criar campanhas educativas sobre renegociação. - monitorar clientes pós-renegociação para evitar reincidência.

Fonte: elaborado pelos autores.

4.2.1 Transformação digital e personalização

A CAIXA está implementando medidas de modernização tecnológica, fomentando a oferta de soluções inovadoras em negócios e a geração de valor nos relacionamentos com os clientes. Experimentos como a Inteligência Artificial começaram a ser executados nos principais ramos de atuação do banco, tal como no crédito imobiliário, e a disseminação desta crescente tecnologia vem sendo ampliada internamente, inclusive com eventos de compartilhamento de conhecimentos em painéis conduzidos por parceiros externos, como *Google*, *IBM* e *Microsoft*, contribuindo para democratizar o conhecimento sobre o assunto na CAIXA.

Além disso, a criação da Diretoria de Clientes, Canais, Inteligência de Dados e Inovação visa melhorar a governança de dados e a gestão de canais digitais, otimizando a interação com os clientes e ampliando o alcance do banco.

No campo digital, os dados apresentados no Quadro V destacam os principais canais de comunicação da Caixa Econômica Federal e a quantidade de usuários de cada um deles, conforme o Relatório de Sustentabilidade de 2022. O site da Caixa lidera com 10 milhões de usuários, seguido pelo *Facebook*, com 5 milhões, e pelo *Twitter*, com 2 milhões.

Quadro 5: Canais de Comunicação da Caixa

Canal	Número de Usuários
Site	10 milhões
Facebook	5 milhões
Twitter	2 milhões

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da Caixa (2022)

A análise desses números pode orientar estratégias da Caixa para fortalecer sua comunicação digital. Por exemplo, investir no fortalecimento de conteúdos mais visuais e interativos no *Facebook* pode consolidar sua base de seguidores, enquanto no *Twitter*, uma instituição pode explorar campanhas informativas ou respostas rápidas para engajamento imediato, pois a adoção de canais digitais exige uma estratégia de marketing de relacionamento adaptada às novas plataformas.

Com o avanço das plataformas digitais, a Caixa tem expandido seus canais de atendimento, como aplicativos móveis, *WhatsApp* e *internet banking*. No entanto, muitos clientes, especialmente os de baixa renda e em regiões remotas, enfrentam dificuldades de acesso a esses canais devido à falta de conectividade ou de familiaridade com tecnologias digitais. O desafio é equilibrar a transição para o digital com a inclusão de todos os segmentos de clientes.

A entrada de bancos digitais e *fintechs* no mercado brasileiro têm elevado as expectativas dos clientes em relação à agilidade, personalização e eficiência no atendimento. Essas instituições oferecem serviços altamente segmentados, experiências simplificadas e custos mais baixos, desafiando a Caixa a manter sua relevância e competitividade.

A relevância do treinamento de equipes como estratégia de fidelização de clientes é abordada em várias fontes. Por exemplo, Morais (2020) destaca que a formação contínua de equipes é essencial para aprimorar o marketing de relacionamento no setor bancário, garantindo um

atendimento personalizado e eficiente. Segundo Unes et al. (2019), o treinamento permite que os colaboradores compreendam melhor as necessidades dos clientes, promovendo maior proximidade e confiabilidade.

O *Net Promoter Score* (NPS) é uma métrica amplamente reconhecida para monitorar a satisfação e a lealdade dos clientes. Em Zucco et al. (2022), o NPS é mencionado como uma ferramenta prática e eficaz para avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados, sendo utilizado para identificar pontos de melhoria e desenvolver estratégias que aumentem a fidelidade.

Conforme Verhoef et al. (2009), a gestão da experiência do cliente requer ferramentas que permitam uma análise contínua e segmentada. Isso é reforçado por Gonçalves Filho et al. (2008), que sugerem que a segmentação é fundamental para adaptar serviços às expectativas específicas de diferentes perfis de clientes, melhorando sua experiência e satisfação.

Segundo Chandy e Tellis (1998), no artigo *Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize*, o desenvolvimento de soluções customizadas, como o "Rapidex MEI", está diretamente relacionado à capacidade das empresas de explorar oportunidades em mercados específicos, mesmo que isso desafie ou canibalize seus produtos existentes. Essa estratégia exige que a organização esteja disposta a redesenhar modelos de negócio e alocar recursos para criar produtos que atendam às necessidades exclusivas de nichos de mercado, como microempreendedores individuais (MEIs). A customização é um diferencial competitivo que não apenas agrega valor aos clientes, mas também impulsiona a inovação, ao adaptar ofertas de maneira proativa para captar novas demandas, fortalecendo o relacionamento com os clientes e gerando lealdade no longo prazo.

Conforme Verhoef et al. (2009), a criação de uma experiência positiva e fluida para o cliente depende diretamente da simplificação das jornadas de interação com a empresa. A complexidade nas interações — seja em canais físicos ou digitais — muitas vezes resulta em frustração, comprometendo a fidelidade do cliente. Simplificar uma jornada envolve eliminar barreiras, reduzir redundâncias e promover consistência entre os diferentes pontos de contato. Isso requer uma análise detalhada dos pontos de atrito no percurso do cliente e a adoção de práticas que tornem as interações mais rápidas e intuitivas, como interfaces digitais acessíveis e eficientes. A estratégia de simplificação também enfatiza a importância da omnicanalidade, permitindo que os clientes transitem de forma integrada entre canais, como aplicativos móveis, *chatbots* e atendimento presencial. Nesse sentido, a jornada do cliente nos canais é um componente essencial de uma

estratégia de marketing de relacionamento eficaz, focada em oferecer conveniência e valor superior.

Chesbrough (2003), no conceito de inovação aberta, defende que as empresas devem ultrapassar as fronteiras internas e colaborar com parceiros externos para acelerar processos de inovação e ganhar agilidade no mercado. A formação de parcerias estratégicas com *startups* permite que grandes empresas incorporem ideias inovadoras e tecnologias disruptivas que, muitas vezes, seriam inviáveis de serem envolvidas internamente devido às limitações de tempo ou custo. As *startups*, por sua vez, trazem uma inteligência ágil e soluções criativas que podem complementar as capacidades da organização estabelecida, criando sinergias vantajosas.

4.2.2 Concorrência e diversidade de clientes

A Caixa Econômica Federal adota uma abordagem diversificada e personalizada para atender as necessidades específicas de seus variados segmentos de clientes. Destacando-se pela segmentação e personalização de seus serviços, a Caixa atende desde clientes individuais até grandes empresas e entidades governamentais. Abaixo, as principais informações sobre essa diversidade de atendimento:

- Segmentação e Personalização para Grandes Empresas (Atacado): a Caixa possui uma estrutura especializada para clientes do setor atacado (empresas com faturamento superior a R\$ 30 milhões). Esses clientes recebem soluções customizadas, com produtos de crédito comercial, infraestrutura, saneamento, e até consultoria financeira dedicada. Além disso, a Caixa possui uma rede de atendimento físico e equipes capacitadas em setores específicos como Agronegócio, Infraestrutura, Construção Civil e Comercial, o que permite um relacionamento próximo e customizado com essas empresas.
- Atendimento ao Varejo: a Caixa atende uma ampla base de clientes no varejo, com mais de 150 milhões de clientes pessoa física, além de uma vasta rede que inclui 4,3 mil agências físicas e digitais e 22,2 mil unidades lotéricas e correspondentes. Essa capilaridade permite que a Caixa chegue a praticamente todos os municípios do Brasil, tornando o atendimento acessível a toda a população e assegurando uma experiência personalizada e inclusiva.
- Diversificação de Canais de Atendimento: a Caixa oferece múltiplos canais para atender diferentes necessidades dos clientes, incluindo aplicativos, *WhatsApp*, redes sociais, central de atendimento telefônico (Alô CAIXA, Atendimento CAIXA Cidadão), além de agências

digitais e físicas. Essa variedade de canais reforça o compromisso da Caixa com um atendimento acessível e adaptado às preferências dos clientes.

- Inclusão Social e Atendimento a Beneficiários de Programas Sociais: a Caixa é responsável pela operação de programas sociais como o Bolsa Família, INSS e FGTS, utilizando sua extensa rede de agências e correspondentes para garantir que esses serviços estejam acessíveis, especialmente em regiões menos atendidas por outras instituições financeiras. Essa rede facilita o acesso da população de baixa renda aos benefícios e serviços financeiros.
- Produtos para Diferentes Perfis: no site e em canais presenciais, a Caixa oferece uma linha variada de produtos de crédito e outros serviços, ajustados às necessidades e capacidades financeiras dos diversos segmentos, desde pequenos empreendedores até grandes empresas. Produtos como o “Minha Casa, Minha Vida” destacam-se pela relevância social, promovendo a inclusão através do financiamento habitacional para famílias de baixa renda.

Essa diversidade exige segmentação detalhada e estratégias adaptadas para garantir que cada grupo receba um atendimento adequado às suas necessidades específicas. Por conseguinte, essas iniciativas reforçam o compromisso da Caixa com a personalização e acessibilidade, mantendo-se próxima das necessidades de uma ampla e diversificada clientela.

No setor público, com 500 mil clientes governamentais (Quadro I), a Caixa precisa garantir a alta confiabilidade, transparência e eficiência nos processos administrativos. A demanda por soluções para a gestão de benefícios sociais, como FGTS e Bolsa Família, é significativa, assim como por financiamentos destinados a infraestruturas públicas e serviços financeiros seguros, que garantam a eficácia no uso dos recursos públicos.

Para superar os desafios da concorrência e atender a essa ampla diversidade de clientes, é imprescindível que a Caixa adote estratégias baseadas em dois pilares:

- personalização (GONÇALVES FILHO et al., 2008; KUMAR et al., 2021): desenvolver produtos e serviços específicos para cada segmento, considerando as particularidades de suas necessidades.
- transformação digital: ampliar e modernizar os canais online para aumentar a acessibilidade, melhorar a experiência do cliente e elevar a eficiência operacional.

A inovação visa desenvolver produtos e serviços inovadores que atendam às necessidades dos clientes. Ao adotar essas estratégias, a Caixa reforça seu compromisso com o desenvolvimento

social e econômico do Brasil, consolidando-se como uma referência em inclusão e inovação no setor financeiro.

4.2.3 Retenção de clientes

O marketing de relacionamento é uma ferramenta essencial para os bancos manterem relacionamentos de longo prazo com os clientes. Em um ambiente competitivo, onde os serviços bancários são cada vez mais homogêneos, a retenção de clientes é fundamental para o sucesso financeiro. Para isso, os bancos utilizam técnicas de marketing de relacionamento para criar confiança e satisfação entre seus clientes, incluindo práticas de personalização de serviços e a introdução de programas de fidelidade.

Com base na RSL desse estudo, pode-se identificar alguns desafios relacionados à retenção de clientes por parte da CAIXA:

- crescimento da competitividade e expectativas do cliente: com o aumento da concorrência no setor financeiro e na digitalização, as expectativas dos clientes cresceram. Eles exigiram serviços mais rápidos, personalizados e acessíveis, como demonstrados pelos modelos híbridos de bancos que interagiram físicas e digitais (ZEGULLAJ et al., 2023, p. 2);
- foco em experiência do cliente: com a transição para o marketing de relacionamento, a experiência do cliente é colocada no centro das estratégias. Proporcionar um atendimento ágil e consistente por múltiplos canais aumenta a lealdade e a satisfação (ZEGULLAJ et al., 2023, p. 3);
- confiança como elemento crítico: a confiança é fundamental para a retenção no setor bancário, especialmente em ambientes digitais onde questões de segurança de dados podem prejudicar a fidelidade. Estabelecer confiança por meio de transparência e cumprimento de promessas é essencial (ZEGULLAJ et al., 2023, p. 4);
- tecnologia como diferencial competitivo: a integração de tecnologias avançadas, como o uso de dados e automação de processos, permite o desenvolvimento de serviços personalizados e eficientes, adaptados às demandas do mercado digital (KUMAR et al., 2021, p. 116);
- adaptação tecnológica: a prontidão tecnológica das instituições financeiras é crucial para atender às demandas modernas. Soluções de CRM devem ser integradas com sistemas de TI robustos para oferecer respostas rápidas e serviços personalizados (KUMAR et al., 2021, p. 119; ZEGULLAJ et al., 2023, p. 5). O estudo de Malki et al. (2024) reforça a importância de redes

sociais e ferramentas digitais no CRM (*Customer Relationship Management*) para facilitar o acesso e a interação entre cliente e banco.

Ainda com base na RSL desse estudo (KUMAR et al., 2021, p. 119; ZEGULLAJ et al., 2023, p. 5), as estratégias para fazer enfrentamento ao desafio de retenção de clientes podem ser:

- foco na personalização e experiência do cliente: usar análises de dados para entender as preferências dos indivíduos;
- investimento em canais de comunicação multicanal: facilitar o contato por e-mail, telefone e aplicativos móveis;
- eficiência de conflitos: resolver problemas de forma proativa para evitar insatisfações;
- apoio da alta gestão: a adesão da liderança sênior às estratégias de CRM é fundamental para o sucesso e para a implementação eficaz.

Esses pontos destacam que o sucesso no setor financeiro depende de estratégias de marketing que valorizem a experiência do cliente, reforçadas por tecnologias e práticas que favoreçam a retenção e a fidelidade em um mercado altamente competitivo.

4.2.4 Renegociação e regularização de dívidas

A CAIXA tem a renegociação e regularização de dívidas como um desafio no seu Marketing de Relacionamento. Programas de renegociação (Desenrola Brasil e Tudo em Dia) facilitam a regularização de débitos para os clientes, reforçando a relação de confiança e fornecendo suporte financeiro. Em 2023, foram renegociados mais de R\$ 12,7 bilhões em dívidas, beneficiando 342,2 mil clientes, com impacto positivo no relacionamento com a base de clientes (CAIXA/a, 2023, pp. 6-7).

O uso de dados é uma prática essencial para compreender os clientes e adaptar estratégias financeiras às suas necessidades específicas. Em Kumar et al. (2021), destaca-se que a análise de dados desempenha um papel crucial na identificação de padrões comportamentais e no agrupamento de clientes com base em características semelhantes, como perfil de dívida. Essa segmentação permite desenvolver soluções personalizadas que atendam às especificidades de cada grupo, aumentando a eficácia das estratégias de recuperação de crédito. Além disso, Galvão e Pereira (2015) abordam o uso de revisões sistemáticas para consolidar informações e criar modelos

baseados em dados. Essa abordagem pode ser aplicada à segmentação de clientes, permitindo maior precisão na identificação de perfis de risco e comportamento financeiro.

Campanhas educativas são ferramentas estratégicas para aumentar a conscientização dos clientes sobre as opções de renegociação e os benefícios de quitar ou reorganizar dívidas. Zucco et al. (2022) argumentam que o marketing de relacionamento pode ser usado para educar os clientes, ajudando-os a entender melhor os produtos financeiros disponíveis e promovendo maior engajamento. Em Morais (2020), há ênfase no uso de programas educativos para aumentar a satisfação e confiança dos clientes no setor bancário. Aplicado à renegociação de dívidas, isso implica fornecer informações claras e práticas sobre condições, vantagens e consequências da inadimplência, incentivando decisões financeiras mais responsáveis.

O monitoramento contínuo é essencial para garantir que clientes que renegociaram dívidas não retornem ao estado de inadimplência. Verhoef et al. (2009) destacam que o acompanhamento do cliente após interações importantes, como renegociações, reforça o relacionamento e promove a fidelidade.

De forma similar, Kumar et al. (2021) enfatizam a importância de sistemas de CRM para rastrear e avaliar continuamente os comportamentos dos clientes. Ferramentas analíticas podem ser usadas para monitorar sinais de risco, como atraso em novos pagamentos, permitindo ações preventivas, como aconselhamento financeiro.

Por outro lado, Chesbroug (2003) sugere que a inovação em processos de gestão e acompanhamento pode reduzir significativamente o risco de reincidência, otimizando recursos e maximizando os resultados financeiros para as instituições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing de relacionamento é fundamental para o sucesso da Caixa Econômica Federal. Ao entender os desafios e adotar estratégias inovadoras, a instituição pode manter e fortalecer seus relacionamentos com os clientes.

A diversidade da base de clientes da CAIXA reflete a relevância da instituição para diferentes setores da sociedade brasileira. No entanto, para atender satisfatoriamente a esses públicos tão distintos, é fundamental investir em inovação, segmentação de mercado e atendimento personalizado. A capacidade de oferecer soluções sob medida será a chave para fortalecer a satisfação e a lealdade dos clientes.

Os principais desafios identificados foram a transformação digital e a personalização dos serviços bancários, as quais são essenciais para atender às demandas crescentes dos clientes em um mercado competitivo. A diversidade da base de clientes da Caixa Econômica Federal, composta por indivíduos, empresas e entidades governamentais, exige estratégias personalizadas para fortalecer a satisfação e a lealdade, bem como para a retenção de clientes. Como estratégias, destacam-se: a implementação de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, e desenvolvimento de plataformas multicanais para personalizar e integrar os atendimentos; o uso de métricas, como o NPS (Net Promoter Score), para monitorar a satisfação e identificar áreas de melhoria; a promoção de inclusão social através de iniciativas como programas habitacionais e educação financeira, reforçando a missão social da instituição. As estratégias, se adotadas, fornecem um modelo de referência para instituições financeiras que enfrentam desafios similares.

Embora se tenha despendido todos os esforços em obter os dados com qualidade para essa pesquisa, pode haver lacunas de informações específicas ou atualizadas sobre o impacto das estratégias de relacionamento da Caixa em segmentos específicos de clientes que não foram percebidas.

Estudos futuros podem explorar com maior profundidade o impacto das tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a análise preditiva, na personalização do atendimento e na melhoria da experiência dos clientes no setor bancário, especialmente em instituições com ampla diversidade de público como a Caixa Econômica Federal. Além disso, investigações podem avaliar como estratégias de marketing de relacionamento podem ser ajustadas para atender às necessidades de segmentos específicos, como microempreendedores individuais e populações de baixa renda, considerando os desafios de inclusão digital e financeira. Por fim, seria relevante analisar a eficácia das iniciativas de educação financeira e inclusão social na fidelização de clientes e na sustentabilidade das operações bancárias.

Referências

AKRAM, M.; LI, X.; KHAN, T. The role of relationship marketing and brand love among banking consumers in an emerging market context. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 29, n. 2, p. 134-149, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41264-024-00271-3>. Acesso em: 8 nov. 2025.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (a). **Relatório da Administração 4T2019 a 4T2023**. Brasília: CAIXA, 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fb86b0b8-b4e9-407b-a575-ba3668a566a9/859fa33c-0277-d70b-f592-22506caf67f3?origin=1>. Acesso em: 19 nov. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (b). **Relatório de sustentabilidade 2019 a 2023**. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2023. Disponível em: <[CAIXA](#)>. Acesso em: 11 nov. 2024.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (c). **Relatório Integrado CAIXA 2019 a 2023**. Brasília: CAIXA, 2023. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

ÇALIYURT, Kiymet Tunca (Ed.). **Contabilidade, Finanças, Sustentabilidade, Governança e Fraude: Teoria e Aplicação**. Singapura: Springer Nature, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-981-99-3346-4>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CHANDY, Rajesh K.; TELLIS, Gerard J. Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. **Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 4, p. 474-487, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224379803500406>. Acesso em: 19 nov. 2024.

CHESBROUG, Henry. **Inovação Aberta: O Novo Imperativo para Criar e Lucrar com a Tecnologia**. Harvard Business School Press, 2003. Disponível em: <https://hbr.org/product/open-innovation-the-new-imperative-for-creating-and-profiting-from-technology/10324-HBK-ENG>. Acesso em: 19 nov. 2024.

DEMIR, A.; ARSLAN, M. *Relationship marketing challenges in the Turkish banking industry*. **International Journal of Bank Marketing**, v. 43, n. 1, p. 25-42, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2024-0089>. Acesso em: 8 nov. 2025

GALVÃO, TF; PEREIRA, MG *Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. Epidemiologia e Serviços de Saúde*, v. 24, n. 2, pág. 333-344, 2015. Disponível em: <<https://www.scielosp.org/article/ress/2022.v31n3/e2022422/>>. Acesso em: 16 nov. 2024.

GOMES, M.; SANTOS, A.; ALMEIDA, L. Estratégias de marketing de relacionamento na captação de clientes de uma instituição de ensino superior à distância. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 23, n. 2, p. 44-61, 2023. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/31119/22587>. Acesso em: 8 nov. 2025.

GONÇALVES FILHO, Cid; FERREIRA, Paulo Augusto Gomes; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; VILLAÇA, Vinícius Guimarães; MACHADO, Danielle Fernandes Costa. Antecedentes da lealdade do consumidor: Estudo empírico no mercado de telefonia celular. **XXXII Encontro da AMPAD**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=OTM2NQ==. Acesso em: 18 nov. 2024.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: Estratégias e Aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2017.

KUMAR, Indrajit; SHOME, Mihir Kumar; VERMA, Jainendra Kumar; KUMAR, Arun. Customer Relationship Management (CRM) in the Publicand Private Sector Banks in Bihar: A Comparative Study. **International Journal of Management and Sustainability**, v. 10, n. 4, p. 114-122, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.18488/journal.11.2021.104.114.122>>. Acesso em: 19 nov. 2024.

MALKI, Djihane; BELLAHCENE, Mohammed; LATRECHE, Hela; TERBECHE, Mohammed; CHROQUI, Razane. Como o CRM social e a satisfação do cliente afetam a fidelidade do cliente.

Revista Espanhola de Marketing – ESIC, v. 28, n. 4, p. 465–480, 2024. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/2444-9709.htm>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MORAIS, M. L. **O Marketing de relacionamento como estratégia de fidelização: fatores relevantes para a satisfação dos clientes do setor bancário.** Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/31066>. Acesso em: 11 nov. 2024.

NGUYEN, Nam Hoai; HOANG, Dung Phuong. Ligando o marketing de relacionamento à fidelidade do cliente no contexto do e-banking: o papel central da satisfação do cliente. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 26, n. 1, p. 109-140, jan.-abr. 2024. Disponível em: <https://journal.ugm.ac.id/gamajib/article/view/73450>. Acesso em: 18 nov. 2024.

NGUYEN, T.; HOANG, L. Customer loyalty in the banking sector: a study from relationship marketing perspective. **Asian Journal of Business Research**, v. 14, n. 1, p. 78-95, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.14707/ajbr.2403>. Acesso em: 8 nov. 2025

NYAKUNDI, P.; OYUGI, M.; MWANGI, J. Relationship marketing and customer loyalty among deposit-taking SACCOs in Western Kenya. **African Journal of Marketing Management**, v. 16, n. 3, p. 201-213, 2024. Disponível em: <https://academicjournals.org/journal/AJMM/article-full-text/4B123C7>. Acesso em: 8 nov. 2025

O MEU CRÉDITO. Tendências de marketing digital no setor bancário para 2023. Disponível em: <<https://omeucredito.com/dicas/tendencias-de-marketing-digital-no-setor-bancario-para-2023/>>. Acesso em: 16 nov. 2024.

ROSÁRIO, Albérico Travassos; CASACA, Joaquim A. Marketing de relacionamento e satisfação do cliente: Uma revisão sistemática da literatura. *Estudos Gerenciais*, v. 169. Disponível em: <[10.18046/estger/10.18046/](https://doi.org/10.18046/estger/10.18046/)>. Acesso em: 16 nov. 2024.

TOTVS. Churn: o que é, como calcular e reduzir. Disponível em: <https://www.totvs.com>. Acesso em: 16 nov. 2024.

UNES, B. V. J.; SILVEIRA, A. M.; SILVA, R. S. Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 2, e2828, 2019. Disponível em: [SciELO](https://doi.org/10.1590/1518-6237.2828). Acesso em: 11 nov. 2024.

VERHOEF, Peter C.; LIMÃO, Katherine N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, Anne; TSIROS, Michael; SCHLESINGER, Leonard A. Criação da Experiência do Cliente: Determinantes, Dinâmica e Estratégias de Gestão. **Revista do Varejo**, v. 85, n. 1, pág. 31-41, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435908000845?via%3Dihub>. Acesso em: 19 nov. 2024.

ZUCCO, F. D. et al. Marketing de relacionamento e reputação corporativa: estudo do setor bancário. **Revista Brasileira de Administração e Inovação**, v. 19, n. 3, p. 86-102, 2022. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rbai/article/view/7470>. Acesso em: 8 nov. 2025.

ZUCCO, J. D. A.; SANTOS, S. S. S.; BEGNINI, S.; CARVALHO, C. E. **Marketing de relacionamento no setor financeiro: impacto na fidelização de clientes.** *RAU Revista de Administração Unimep*, v. 19, n. 7, p. 225-240, jan.-maio 2022. Disponível em: <[Microsoft Word - art11.docx](#)>. Acesso em: 11 nov. 2024.