

Área temática: Marketing
**Marketing de relacionamento:
um estudo de caso no UNIBANCO-UNICLASS**

AUTORES

VALENTINA GOMES HAENSEL SCHMITT

EBAPE/FGV

valentinaschmitt@hotmail.com

LUCIANO KAUS SARKIS

Universidade Federal de Santa Catarina

lkaussarkis@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo apresenta as atividades de relacionamento do segmento de varejo bancário da organização Unibanco, denominado Uniclass, direcionado para pessoas de alta renda. A partir do referencial de Ian Gordon, relaciona a teoria do Marketing de Relacionamento à prática como forma de obter vantagem competitiva. Este estudo correlaciona temas sobre teorias organizacionais, financeiras, de tecnologia da informação, recursos humanos e estratégias para atingir o objetivo geral delineado como a análise das atividades de marketing de relacionamento do Unibanco-Uniclass. Este estudo, portanto, constitui-se de um trabalho qualitativo, do tipo exploratório e descritivo, quanto aos fins, e de uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo, *ex-post-facto* e estudo de caso, quanto aos meios. Os resultados obtidos revelam que a cultura e liderança influenciam conseqüentemente na elaboração das estratégias, o que determina o tipo de estrutura, e a operacionalização das atividades de relacionamento junto às pessoas, à tecnologia e nas métricas, cujos parâmetros foram discutidos no tópico operações. A cultura é baseada no cliente como forma de gerar benefícios mútuos entre o Uniclass e seus clientes, para gerar satisfação e obter vantagem em relação aos concorrentes.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento; Benefícios Lucrativos; Competitividade.

ABSTRACT

This study presents the activities of relationship from the Unibanco's bank retail trade segment, which name is Uniclass, orientated to people who have high revenue. Through the Ian Gordon's research, this paper makes a list the theory of Relationship Marketing with the practical about how the Relationship Marketing obtains competitive advantages. This research is connected to other theories about organizations, financial, technological information, human resources and strategies to seek the general target defined as the analyze of the activities of relationship marketing from the Unibanco-Uniclass. Due to it, this investigation is constituted by the research ends, as a qualitative method, exploratory and descriptive, and by the middle of research, as a bibliographical, documental analyze, camp study, *ex-post-facto* and case study. The results obtained present a culture based on the customers to produce mutual profitable benefits between the Uniclass and them, defined as the way to seek their satisfaction and guarantee the competitive advantages with the competitors.

Key-words: Relationship Marketing; Profitable Benefits; Competitiveness.

INTRODUÇÃO

Cliente ou Produto? É essa a provocação de Levitt (1990), a qual desperta o pensamento crítico dos seus leitores sobre a nova maneira de realizar os negócios, já no início da década de 70, frente às mudanças que ele vislumbraria. Foco no cliente era o que ele remetia como importante e adaptação ao ambiente para ao menos sobreviver no mercado.

É imprescindível as empresas mudarem suas estratégias, alterando o foco para o cliente, tendo em vista que os produtos ao longo do tempo deixam de atender as necessidades dos clientes. Não se deve realizar produtos para depois colocar à disposição dos seus clientes, mas como bens para satisfazer as necessidades dos clientes.

É nessa linha de raciocínio que anos posteriores, surgiria um novo conceito na área de marketing por meio do marketing de relacionamento, como processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse (NICKELS; WOOD, 1999).

A principal razão dessa mudança de postura do mercado é dada pela crescente participação do cliente na escolha de seus produtos à procura de suprir suas necessidades cada vez mais específicas.

Para mantê-los leais, por meio da mútua troca de benefícios, profissionais de marketing atualmente reconhecem a necessidade de uma abordagem holística da organização para realmente criar o relacionamento com foco no longo prazo com seus principais grupos de interesse, o que contribui para uma perspectiva abrangente e integrada das áreas, incluindo processos, estratégia e cultura. (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006)

Assim, inicia-se a importância do entendimento do marketing de relacionamento como o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos profundos e duradouros.

É neste contexto que se aborda a instituição financeira Unibanco, com mais de 80 anos de história, sendo o terceiro maior banco privado do país e prestadora de serviços em todos os segmentos do mercado financeiro. Seu lucro líquido contabilizado em 2007 foi de aproximadamente R\$ 3,5 bilhões, representando um crescimento de 96% em relação ao ano anterior (UNIBANCO, 2008e).

Procura-se, portanto, analisar um dos seus segmentos de negócios para aumentar a sua competitividade no mercado por meio da prestação de serviços diferenciados, denominado Uniclass, para clientes pessoa física que possuem renda mensal acima de R\$ 4 mil, e as ações para atrair e manter a clientela.

REFERENCIAL TEÓRICO

A principal razão dessa mudança de postura do mercado, ao priorizar relações duradouras, é dada pela crescente participação do cliente na escolha de seus produtos à procura de suprir suas necessidades cada vez mais específicas e para mantê-los leais, profissionais de marketing atualmente reconhecem a necessidade de uma abordagem holística da organização para realmente criar o relacionamento com foco no longo prazo com seus principais grupos de interesse, o que contribui para uma perspectiva abrangente e integrada das áreas, incluindo processos, estratégia e cultura (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

Churchill & Peter (2000) indicam que as organizações podem orientar seu marketing assumindo as posturas de produção, de vendas, de marketing e de criação de valor. Além disso, marketing evolui quando é orientada para o valor, quando se dá o entendimento dos clientes, dos concorrentes e ambientes, permitindo a criação de valor. A orientação para o marketing corrobora com a recomendação de Levitt (1990), pois remete a descoberta das necessidades para assim produzir produtos e serviços.

Assim, inicia-se a importância do entendimento do marketing de relacionamento como o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos profundos e duradouros. Possui como “meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios [...] a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes” (KELLER; KOTLER, 2006, p.16).

Na abordagem de McKenna (1992) identifica-se a importância da relação no conceito do marketing de relacionamento. Para o primeiro autor, a integração do cliente com a elaboração do produto e desenvolvimento de um processo sistemático de interação que contribui para a consistência da relação.

Marketing de relacionamento é definido como o “processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse (NICKELS; WOOD, 1999, p.5)”. Para atingir esse patamar de Marketing de Relacionamento, nota-se a evolução do seu conceito como filosofia organizacional, originária de um desenvolvimento natural das organizações e concomitantemente da teoria, que se confundem muito com ações promocionais e instalação de *softwares* de banco de dados, e seu conceito evolutivo demonstra o quanto as organizações evoluíram em suas práticas empresariais de marketing convergindo com a filosofia de Levitt (1990).

Consta que este progresso demonstra que práticas de marketing de relacionamento referiam-se a programas de fidelidade, gestão de banco de dados e à criação de barreiras para a saída dos clientes (O’MALLEY E TYNAN, 1998). Durante a década de 80, o conceito marketing de relacionamento é ignorado pelos mercados consumidores e isso provocou o surgimento de estratégias pelos profissionais da área para esclarecer e informar. Dwyer *et al* (*apud* O’Malley; Tynan, 1998) propõem que o mercado consumidor deveria se beneficiar e se favorecer, caso repetisse suas compras em uma mesma organização e que seria controlado e organizado por ferramentas e *softwares*.

Assim, no início dos anos 90, O’Malley e Tynan (1998) afirmam que por causa da queda dos preços dos acessórios de computador houve aumento significativo da procura pelos mesmos, o que gerou a familiarização e a popularização do *Data Base Marketing* – DBM, para servir como ferramenta às organizações registrarem as informações de cada cliente, identificarem quem são mais importantes, calcularem o valor de cada consumidor, criarem oportunidades de vendas e, principalmente, criarem relações personalizadas.

O’Malley e Tynan (1998) recorrem a Sheth e Parvatiyar (1995) por meio do seu artigo Marketing de relacionamento no mercado consumidor: antecedentes e conseqüências, publicada no periódico *Journal of the Academy of Marketing Science*, para explicitar dois conceitos que podem fazer parte das relações e interações entre as organizações e clientes, os quais são *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C), pois a interação iria aumentar a partir dos meados da década de 90 a partir do desejo mútuo de ambos de interagirem, sendo possível agora aplicar o marketing de relacionamento. Nickels e Wood (1999) chamam esses dois elementos como ações de relacionamento, sendo B2B, relacionado as transações entre empresas, e o outro, B2C, entre empresa e consumidor.

Ao caracterizar, Gordon (1998) analisa marketing de relacionamento como um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante toda a vida de parceria. Fica evidenciado que: 1. Para tornar o cliente identificado como parceiro e retê-lo deve-se ter criação de benefícios e valores; 2. O autor remete como um processo de identificar, reter e manter para caracterizar o relacionamento.

Quanto às características, Gordon (1998, p.46) determina os seguintes itens como sendo aspectos e características essenciais: Cultura e valores; Liderança; Estrutura; Pessoal; Tecnologia; Conhecimento e percepção; e Processos. Cultura e valores devem ser conduzidos

para formar relacionamentos duradouros. A liderança deve entender o significado do marketing de relacionamento. A estratégia precisa ser centrada no público-alvo estabelecido. A estrutura deve se reconhecer pelo relacionamento e capacidade. O pessoal deve ser treinado para buscar estreitar o relacionamento para criar alianças com os clientes. A tecnologia deve ser capaz de contribuir para os dados dos clientes e tomada de decisões. O conhecimento e percepção para gerenciar os clientes. Os processos devem oferecer a cada cliente o valor que deseja e envolvimento com a organização.

D'Angelo, Schneider e Larán (2006) analisam a ocorrência do marketing de relacionamento quando há a sinergia das categorias cultura, estratégia e operação. Apesar de terem uma visão mais sintética que Gordon (1998), os autores remetem ao conceito de cultura não muito diferente do exposto pelo outro, comentando que a organização deve ter comprometimento com os propósitos essenciais do marketing de relacionamento. Esses autores vão além, de forma bem objetiva criticam as ações de marketing de relacionamento atuais, dizendo que as relações de recompensa devem focar a criação de valor, não ao desempenho financeiro e que “a incapacidade de disseminar esses valores é que tem tornado o marketing de relacionamento mais forte na teoria do que na prática”. Para a categoria Estratégia, D'Angelo, Schneider e Larán (2006) são mais específicos que Gordon (1998) e ressaltam que as informações do mercado e dos clientes serão determinantes para a identificação da melhor ação para ativar e reter o relacionamento.

A partir da comparação entre as figuras 1 e 2, são destacados alguns temas fundamentais a serem abordados para o entendimento do tema deste estudo e apresentar em seguida seus sub-temas. Assim, divide-se em três temas – Cultura, Estratégia e Operação. Cultura abrange a discussão de valores e liderança. Estratégia apresenta a discussão de Estrutura, Coordenação e Controle. Finalmente, Operação identifica os sub-temas Pessoas, Tecnologia e Métricas.

Motta e Vasconcelos (2002) consideram que cultura é formada por subsistemas humano e cultural, possuindo dois elementos, o formal e o informal. O formal refere-se à cultura oficial da organização, valores, regras e padrões, que foram realizadas pelos mantenedores da empresa. Enquanto o informal, à forma de pensar e de agir dos integrantes seguindo seus próprios valores que serão aplicados dentro da instituição.

A liderança deve ser responsável por “ver a partilha como uma virtude e entender o real significado real de um relacionamento antes de comprometer a empresa em um marketing de relacionamento (GORDON, 1998, p.48)”. Logo, a liderança deve verificar e estabelecer quais benefícios devem ser criados para serem compartilhados de forma exclusivamente mútua com os clientes. É assim que relacionamentos com outras empresas e clientes se manterão.

A estratégia é a criação de uma posição única e diferenciada que engloba um conjunto diferente de atividades (PORTER, 1996). Esmiuçando o conceito apresentado, Richers (2000, p. 29) comenta estratégia e a define como “a busca de um caminho para a empresa como um todo. Para definir o seu posicionamento, a empresa deve identificar as necessidades dos seus clientes para assim verificar como seus produtos serão posicionados. Porter (1991), então, recomenda as abordagens estratégicas, as quais denomina como genéricas e caracteriza como uma maneira de superar outras empresas, que são: Liderança no custo total, que se refere a reduções de custo pela curva de aprendizagem, à execução eficiente dos recursos e seu controle, à minimização do custo em áreas de força de vendas, publicidade e ao custo baixo em relação aos concorrentes; Diferenciação do produto, referente à criação de algo singular do setor, considerando aspectos quanto à marca, embalagem, tecnologia utilizada, sua funcionalidade, sua distribuição e ao seu relacionamento com seus grupos de interesse; e Foco, sobre determinação e disciplina para servir segmentos e nichos, em conjunto dos processos funcionais.

As empresas, contudo, não conseguem atender todas as necessidades existentes, surge o processo de segmentação do mercado, o qual Churchill e Peter (2000) indicam as seguintes etapas: Análise das relações cliente-produto, que identifica os tipos de consumidores capazes de comprar o produto e como definem o valor e suas compras. Recomenda-se a análise do comportamento dos consumidores; Investigação das bases para segmentação onde as empresas se baseiam em pesquisas e experiências para determinar a melhor maneira de segmentar o mercado. Existem variáveis que servem de base para segmentar o mercado: demográficas (por sexo, por idade, por raça ou etnia, por renda), geográfica, psicográfica e baseadas no comportamento de compra do cliente; Desenvolvimento do posicionamento do produto que consiste em criar uma percepção favorável do produto na mente dos compradores potenciais; e Seleção da estratégia de segmentação, por meio de uma base de informações coletadas sobre os segmentos onde a empresa opta por uma estratégia de segmentação.

Nickels e Wood (1999, p.27) refletem sobre a necessidade de mudanças da estrutura a fim de se adaptar às estratégias, partindo-se do pressuposto que as organizações estão direcionadas ao cliente (LEVITT, 1990). Essas mudanças na estrutura os autores denominam de organizações invertidas em relação ao tradicional organograma, colocando “as pessoas que lidam com os clientes no topo da hierarquia e o principal executivo na parte de baixo”. Para que isso ocorra, é necessário as adaptações dos sistemas organizacionais de acordo com as influências do ambiente.

A abordagem de Operações abrange informações coletadas na pesquisa sobre os tópicos Pessoas, Tecnologia e Métricas.

Pela enfática sentença de Vavra (1993), o qual comenta que os funcionários devem ser considerados pela organização como clientes internos e assim a organização deve elaborar atividades e ações que produzam benefícios, gerando sua satisfação e podendo contribuir para a satisfação dos clientes externos. Além das condições mínimas de trabalho, a organização deve criar mecanismos para propiciar o seu acesso às informações dos clientes (GORDON, 1998). Para atender essa nova demanda de capacitação, denominando esse contingente por clientes internos, cabe, em parceria com a área de pessoas, o treinamento e principalmente a garantia que serão executadores da filosofia do relacionamento.

No aspecto tecnológico, para caracterizar a capacidade de armazenamento, gerenciamento e exploração dos *softwares*, tem-se ferramentas de *Data Warehouse*, *Data Mining* e *Online Analytical Processing* - OLAP. *Data Warehouse* é um banco de dados com ferramentas, a qual armazena dados atuais e históricos de interesse potencial para os objetivos estratégicos da organização (LAUDON; LAUDON, 2001). *Data Mining*, Laudon e Laudon (2001) definem como uma ferramenta de *software* capaz de identificar padrões em grandes volumes de dados e desenvolverem regras que podem ser utilizadas para oferecer suporte a tomada de decisão e que permitem maiores possibilidades de pesquisa buscando integrações entre as informações. OLAP refere-se à tecnologia de processamento analítico instantâneo, o qual suporta a análise da tendência, os cenários e as projeções de negócios, que serve também como instrumento de suporte às decisões, pois gera informações, a partir de uma base histórica de dados, e conhecimentos para analisar o negócio (REZENDE; ABREU, 2000). Estas tecnologias exercem papel fundamental para a Gestão do Relacionamento com o Cliente, tradução de *Customer Relationship Management* – CRM, para grandes organizações, pois são estas tecnologias capazes de gerar qualidade dos dados captados das fontes externas e internas por sistemas.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente é o gerenciamento de forma cuidadosa das informações detalhadas sobre cada cliente e das suas formas de contato com a organização, a fim de maximizar sua fidelidade, permitindo as empresas oferecerem melhores serviços de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes (KELLER; KOTLER, 2005).

No que refere-se às métricas, cabe destacar que a empresa precisa ter a capacidade de avaliar tudo o que foi realizado em relação com aquilo que foi planejado. A diferença entre o planejado e o realizado deve ser percebida de forma quantitativa e qualitativa, visando avaliar as opções de menor risco financeiro. Kaplan e Norton (1997, p.50) salientam que os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar duas funções, que são definir o “desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas” das outras áreas.

METODOLOGIA

A pesquisa empreendida é caracterizada por ser do tipo exploratório, bibliográfica, documental, de campo, *ex-post-facto*, e estudo de caso. O estudo é integralmente qualitativo, pois visa analisar as ações de marketing e forma como estas ocorrem e se atingem realmente os clientes, em contrapartida aos conceitos apresentados. A agência objeto de estudo, trata-se de uma agência mista que atende os produtos da organização Unibanco nas áreas Atacado, Seguros, Previdência Privada e Gestão de Patrimônios e inserida no Varejo, o segmento de negócios Uniclass, objeto desse estudo, cuja responsabilidade está na matriz do Unibanco. Para a coleta de dados primários foram realizadas observação não-participante e entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas) com funcionários, dirigentes da filial e matriz. A coleta de dados secundários foi amparada por análise documental, com a consulta às informações da empresa disponibilizadas pela empresa, na Internet, regulamentos, relatórios, publicações de periódicos e de entidades que a organização é participante, dentre outros. A análise de dados foi amparada pela técnica de análise de conteúdo.

RESULTADOS DA PESQUISA

Os principais resultados são apresentados baseados na proposta apresentada por Gordon (1998) e complementada por D'Angelo, Sharán e Schneider (2006). Assim, tem-se as categorias Cultura, Estratégia e Operação e suas sub-categorias demonstrada respectivamente pela Liderança, Estrutura e inseridos na categoria Operação, Pessoas, Tecnologia e Métricas.

CULTURA

Pode-se afirmar que a cultura da empresa estudada está baseada nos seus valores para atingir sua missão. Para tentar garantir que essa afirmação seja verdadeira e executada, verifica-se a adoção do Programa Jeito Unibanco cujo *slogan* é “Agressividade na busca de resultados, entusiasmo, motivação e garra. Assim se constrói o Jeito Unibanco”, para buscar a cultura de alta performance desejada pela organização (UNIBANCO, 2006, p.56).

Este programa contém 10 atitudes esperadas de cada colaborador, fazendo alusão aos dez mandamentos da religião cristã. Citam-se a Boa Ambição; Meritocracia inquestionável; Liderança intelectual; Diferente de todos; Descomplicado; O melhor, com os melhores; O que vale é o placar; Sem frescura; O time é tudo; e Cabeça nas nuvens, pés no chão. Consta-se um inconformismo em relação às metas, pois a medida que são atingidas, seus colaboradores desejam alcançar projetos mais desafiadores. Observa-se também um sentimento de preocupação em atender bem os clientes para satisfazer suas necessidades e finalmente, nota-se a receptividade dos colaboradores para falar sobre a organização.

Verificando a receptividade do banco e o segmento, pode-se afirmar que há a assimilação dos colaboradores do *slogan* “Unibanco, Nem parece banco”, pois a organização tenta criar um clima de conforto para o cliente se sentir em casa, seja na entrada da agência, na proximidade das pessoas para oferecer auxílio, desde aqueles considerados de baixa hierarquia aos pertencentes à alta. Há a objetividade e simplicidade no tratamento com as pessoas.

Outro fato que ficou bastante evidente é a busca do resultado e dinheiro no discurso e nos relatos das experiências passadas de cada gerente e do seu crescimento na organização, que segundo eles, ocorreu por meio de muito trabalho e cumprimento de metas.

Verifica-se que uma das atitudes de ser divertido e respeitoso converge com os subsistemas humano e cultural e elementos formal e informal, sugeridas por Motta e Vasconcelos (2002). Nota-se características presentes nas agências, elementos perceptíveis, como as salas sem porta e sem parede, apenas com divisórias transparentes, os móveis confortáveis e decoração e arquitetura discreta e ao mesmo tempo charmosa e de bom gosto, tentando transmitir aos clientes um ambiente familiar, como se fosse, na visão da gerente geral, uma “lojinha” onde todos devem ter atendimento personalizado.

A partir desse exemplo da liderança que o relacionamento se constrói. Percebe-se que o relacionamento não é valorizado somente com o cliente e a liderança estimula para ser o principal fator de sucesso da agência e, por conseguinte, do segmento.

ESTRATÉGIA

Verifica-se que o segmento de negócio Uniclass, inserido no setor de varejo, como uma das macro estratégias do banco, que se referem ao aumento de escala no varejo, das vendas para os clientes existentes e a preocupação com a qualidade dos serviços e do atendimento (PORTER, 1996).

O aumento de escala no varejo é necessário para o grupo aumentar sua clientela por meio de iniciativas estratégicas, cruzamento de vendas cruzadas por meio das subsidiárias e das empresas parceiras do grupo e de aquisições e fusões, para assim fomentar o financiamento ao consumo por meio da liberação de crédito, pois gera maior rentabilidade no mercado.

Aproveitando da clientela existente, elabora-se ações para a oferta de produtos e serviços, almejando o aumento das vendas para cada cliente, garantindo assim a maior lucratividade. Para atingir esse público, elabora-se atividades e programas de relacionamento para atender necessidades específicas dos clientes.

Um parâmetro importante é a busca pela melhoria contínua dos serviços por meio da análise dos processos e da comunicação, como melhorias no *layout* e no *design* das agências, investimentos em capacitação dos colaboradores e a criação de um programa de televisão para ser exibido na televisão aberta, para anunciar produtos e serviços e tentar gerar maior proximidade com os clientes.

Nessas estratégias gerais que o Uniclass está inserido e recorrendo as abordagens genéricas de Porter (1991), pode-se dizer que está relacionado ao foco e por causa do seu processo de segmentação de mercado (CHURCHILL; PETER, 2000).

Analisando as regras do Uniclass, verifica-se a segmentação de renda para definir seu público-alvo, pois este negócio deve ser composto por clientes com renda mensal acima de R\$ 4 mil, ou seja - um público estimado de 4,1 milhões de pessoas - ou investimentos superiores a R\$ 50 mil. Verifica-se, além disso, a preocupação em atrair e manter o cliente no varejo, respectivamente, seja por meio da política de fomento de crédito aos programas de fidelidade e inovações de serviços.

Para garantir esse posicionamento e buscar atividades diferenciadas, caracterizando o conceito de estratégia preconizado por Porter (1996), elaborou-se os serviços propostos mencionado. Analisando o *portfólio* apresentado do Uniclass e relacionando-os com os serviços prestados, verifica-se a diferenciação por suporte (MINTZBERG, 1988), a partir dos serviços de Assistência Uniclass, pois oferece os serviços de Emergência Domiciliar, Condução de Veículos à Oficina, Locação de Helicóptero, Limusine e Aparelho Celular, Acidentes Pessoais na Residência, dentre outros.

Em relação à Cultura em suas práticas de relacionamento, verifica-se ações inseridas no contexto das dimensões do Marketing Holístico voltadas diretamente aos clientes e, conseqüentemente de forma indireta, à comunidade, por meio dos espaços para exibição de filmes e do apoio a música clássica.

Com o oferecimento do cartão de crédito Uniclass Platinum, nota-se a existência das alianças promocionais para criar ações competitivas para as organizações serem efetivas (KELLER; KOTLER, 2006), pois quanto maior o uso, mais recompensas o cliente possui. Trata-se de pontos acumulados que podem ser utilizados em algumas empresas parceiras, corroborando Gordon (2004) quanto a colaboração, evidenciando a geração de valor para todos - Uniclass, clientes e as empresas parceiras.

Continuando com a análise do portfólio, nota-se a diferenciação por qualidade e por *design* (MINTZBERG, 1988), no serviço oferecido por meio do Espaço Uniclass, que é considerado pioneiro, de alto conforto e possui características que alguns concorrentes não possuem.

Envolvendo o conceito produto, ressaltado no marketing tradicional, e aspectos de qualidade, discrição e comodidade do Espaço, um local reservado, discreto e principalmente cômodo, por causa dos serviços de copa, manobrista, dentre outros são ofertado sendo adequados ao público-alvo desse segmento de negócio do Unibanco.

Ressalta-se, contudo, o vínculo organização-cliente referente à Assessoria Financeira que a pessoa pode obter respostas às suas dúvidas de investimentos e operacionais bancárias diretamente com o gerente de negócios do banco, tornando o atendimento personalizado e um mecanismo de manutenção da clientela por meio da troca de experiências e informações, suprimindo as necessidades humanas e sociais dos clientes. Diferente, por exemplo, das corretoras, onde não se verifica tempo de atender seus clientes com a devida atenção para determinadas dúvidas e problemas.

Sobre alguns elementos do marketing tradicional 4 P's (preço, praça, produto e promoção), tem-se a promoção e a sua comunicação, envolvendo então a propaganda e publicidade.

Estrutura

A agência analisada da organização Unibanco está localizada no centro do município de Florianópolis-SC e está caracterizada como uma agência mista que atende aos outros produtos do banco e do varejo junto com o segmento Uniclass, por meio do Espaço Uniclass. Está agência pertence à Superintendência Regional 37, que abrange as agências de Santa Catarina, do município de Pato Branco, Estado do Paraná, e a região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul, totalizando 33 agências. O organograma apresentado demonstra uma estrutura vertical (DAFT, 2002) e, constata-se que algumas decisões são centralizadas, como a elaboração das metas, sendo transmitidas de cima para baixo. Entretanto, apesar dessa constatação, nota-se predominância híbrida, com características da estrutura horizontal, devido à existência de flexibilidade e agilidade para o atendimento de clientes, entre os colaboradores no processo de comunicação e algumas decisões são participativas.

Mesmo diante do desenho vertical, nota-se células responsáveis por cada tipo de cliente, pessoa física ou jurídica, sendo suas categorias segmentada para cada gerente, como por exemplo, para pessoa física, existe gerente para o segmento Uniclass e para o segmento Exclusivo, sendo uma maneira de se adaptar às estratégias do Unibanco e do Uniclass de atender às necessidades específicas de cada cliente (NICKELS; WOOD, 1999). A partir desse exemplo de interação, nota-se que este relacionamento entre os gerentes complementa as definições de integração apresentadas por Stoner e Freeman (1999) e Wagner e Hollenbeck (2002), que os resultados desejados e os objetivos relacionam-se com o cumprimento das metas de captação de clientes.

Quanto à estrutura, verifica-se que a estrutura da agência está focada no cliente, apesar do seu organograma não estar caracterizada formalmente. Assim, observa-se que é uma hierarquia enxuta, a qual busca atingir a atitude “O que vale é o placar” na cartilha do Jeito Unibanco, e finalmente, é uma organização que se preocupa com a qualidade, principalmente do atendimento para garantir a satisfação dos clientes, pois semanalmente realiza reuniões sobre esse tema.

Diante dos pontos descritos sobre a agência e o Uniclass, quanto ao o papel da liderança (GORDON, 1998), pois a Gerente Geral exerce realmente as premissas, quando executa as atividades de Integrar, ao convergir os esforços das equipes ao atingimento das metas, e índice de retenção e satisfação dos clientes e a lucratividade.

OPERAÇÕES

Pessoas

Faz-se importante, primeiramente, citar que a área que administra os colaboradores da organização Unibanco é a Diretoria de Comunicação Corporativa, existindo uma área subordinada denominada Pessoas e Comunicação onde é encontrada a área específica de Recursos Humanos.

Segundo Unibanco (2006, p.56), seu principal objetivo é ser “patrocinadora de uma cultura de alta performance na organização, promovendo o crescimento profissional e alinhando os interesses dos colaboradores com os objetivos estratégicos da instituição”.

A Gestão de Performance, assim denomina a forma de administrar os recursos humanos, é determinada por três etapas, que são Planejamento, onde é caracterizado basicamente por um contrato de metas entre gestor e colaborador; o Acompanhamento, onde este contrato é monitorado por meio de *feedbacks*, conforme a importância conferida por Richers (2000), permitindo a correção constante dos planos; e a Avaliação de Performance, que consiste na avaliação de performance semestralmente. Paralelamente a essa política, há a avaliação das competências essenciais para nortear a carreira do colaborador e sugerir formas de desenvolvê-la.

A empresa é considerada jovem, pois 50% dos colaboradores têm idade entre 20 a 29 anos e predominantemente feminina, representando 59%. Além disso, verificando o grau de formação dos seus colaboradores, nota-se que 1% possui Ensino Fundamental, 46% possuem Ensino Médio, 42% Ensino Superior, 11% Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado.

A sua política de remuneração baseada em resultados, e não em volume de negócios, pois devido a uma experiência antiga baseada no extinto regulamento, verificava-se muitas vezes o cumprimento de metas pelos funcionários, porém alto nível de reclamações e perda de clientes recém-ingressos insatisfeitos. Acreditava-se que a política de remuneração baseada em volume contribuía para esse cenário, pois instigava de forma exacerbada o cumprimento das metas sem considerar o papel do cliente e sua continuidade como cliente da organização. No atual programa de remuneração variável, denominado como Remuneração por Resultado, o banco trabalha com o critério de Saldo Médio dos Produtos, ou seja, a venda de todos os produtos se integra ao total das vendas da agência do mês, que será caracterizado como Resultado de Contribuição, o que infere um valor em dinheiro a ser distribuído para os colaboradores. Esta política paga 50% da produção mensalmente e 50% da produção semestralmente em forma de bônus pago três meses após o fechamento de cada semestre. Trat-se de um modelo simplificado que trata substancialmente da meritocracia, valorizando o indivíduo e a equipe (CHIAVENATO, 2002; COOPERS; LYBRAND, 1996).

Segundo Ribeiro *et al* (2008) as metas são pré-estabelecidas pela alta hierarquia do banco com a análise do orçamento gera. Para que se possa atingir o orçado, as metas são definidas para um semestre e, por conseguinte, são divididas de acordo com o porte de cada

Agência ou Postos de Atendimento Bancário. Em seguida, distribui-se as metas individuais de acordo com os cargos dos colaboradores.

No que tange à consultoria, tem-se o Programa Pessoal Fique Ok, cujo objetivo é acompanhar o colaborador quanto às suas possíveis necessidades nas áreas de direito, enfermagem, nutrição e psicologia. Trata-se de um serviço diário, 24 horas por dia, onde o banco oferece consultoria para seus colaboradores.

Em relação à previdência privada, tem-se o Programa Futuro Inteligente, que por meio de um fundo de aposentadoria constituído a partir das contribuições dos colaboradores, a empresa, como contra-partida, paga entre 50 a 200% do valor depositado do colaborador (UNIBANCO, 2006).

O Unibanco tem programa para abranger aqueles que queiram investir na sua formação profissional, denominado Programa de Estímulo ao Conhecimento que divide todas as unidades do Unibanco no Brasil em grupos de seis grupos de agências com o mesmo porte no que tange a quantidade de clientes, premiando três melhores que venderem mais produtos ao longo do ano e atingirem maiores percentuais das metas (RIBEIRO *et al*, 2008). Como recompensa, os colaboradores dessas unidades recebem bolsa de estudos. Ainda nessa linha do conhecimento, a organização patrocina possíveis colaboradores que concorrem a bolsas de estudo podendo ser patrocinadas entre 50 a 75% tendo como parâmetro a avaliação de performance.

A empresa estimula as boas práticas diretas de satisfação aos clientes, por meio do Programa Atitude de Valor que recompensa os colaboradores que se destacam no atendimento aos seus clientes e apresentam atitudes, o que justifica o nome do programa, de qualidade para gerar resultados financeiros e a satisfação dos clientes, seguindo o objetivo principal do Marketing de Relacionamento.

Verifica-se a importância que é dada aos aspectos espontaneidade, sinceridade, significância e consistência, por lidarem diretamente com os clientes Uniclass (VAVRA (1993). Segundo relatos, é o atendimento que contribui diretamente para o sucesso da organização e do Uniclass, pois é a oportunidade do contato pessoal, do corpo-a-corpo, que é determinante para sua satisfação.

O processo de comunicação interna é baseado na transparência para compartilhar as informações da organização e coletar as opiniões dos colaboradores (UNIBANCO, 2006). Os canais internos são Intranet, folderes, *newsletter*, folhetos, *e-mail* e a mídia televisiva, por meio da TV Unibanco.

Tecnologia

Analisando as tecnologias utilizadas no segmento Uniclass, pode-se dividir a tecnologia utilizada pelo Gerente Uniclass para se relacionar com seus colegas de trabalho e pelo segmento Uniclass para o relacionamento com os clientes – aqui será destacada a segunda.

Em relação ao tratamento dos dados (CHURCHILL; PETER, 2000), tem-se os dados coletados dos clientes pelo Gerente de Expansão e que, em seguida, alimentam o sistema denominado Plataforma de Negócios, uma ferramenta de tecnologia da informação, ficando à disposição da consulta do Gerente Uniclass para realizar o primeiro contato com o cliente. Outra ferramenta de tecnologia da informação, corroborando também com a criação de modelos de rotina (CHURCHILL; PETER, 2000), refere-se ao Cok-pit, que utiliza dados da Plataforma de Negócios - um gerenciamento de cadastro que de forma automática, por meio de modelos matemáticos e estatísticos, prioriza quais clientes devem ser contatados pelo Gerente Uniclass, gerando rotatividade, fazendo com que todos os sejam contatados pelo uma vez ao mês. Nesse contato, é responsabilidade do Gerente questionar se está tudo bem com o

cliente e ofertar determinado produto que o Cok-pit indicou, por meio dos modelos probabilísticos citados, como sendo mais provável de compra.

Contudo, tendo o suporte do serviço de tele-vendas na matriz da organização, a prospecção do Gerente de Expansão do Mercado e a manutenção e retenção do relacionamento pelo Gerente Uniclass, verifica-se a caracterização da metodologia de gerenciamento do CRM. Observa-se, portanto que o Unibanco identifica os clientes atuais e potenciais para comprar outros produtos oferecidos do setor Varejo, Atacado, Seguros e Investimentos; verifica as necessidades específicas de acordo com as movimentações financeiras, com o histórico do relacionamento com o banco, com seu saldo e principalmente de acordo com seu perfil, baseado no cadastro e no relacionamento existente, cujo relacionamento contribui para manter o diálogo; e, conseqüentemente, há um maior aprendizado mútuo por meio da vivência do cliente e do seu contato direto da organização, o Gerente Uniclass.

Quanto ao relacionamento externo com o cliente, os serviços oferecidos aos clientes possuem suporte das seguintes tecnologias: Internet, celular, caixa eletrônico, que são sustentados pelas políticas de segurança.

Sendo oferecido nessas condições, há a opção dos clientes se cadastrarem no programa de alertas e de informações denominado Proteção 30 Horas, grátis por 30 dias, onde ocorre o envio de informações e alertas para o celular sobre cheque devolvido, vencimento de seguro com sete dias de antecedência, saque e compra no cartão de crédito Unibanco, saldo de conta corrente e saldo de fundo de investimentos.

Sobre os fatores de segurança destaca-se para o serviço Internet 30 Horas, há a exigência da criação da senha eletrônica e assinatura eletrônica.

Em todos os processos realizados pelo cliente no Internet 30 Horas, as informações transmitidas são criptografadas garantindo que a máquina que o cliente está utilizando não grave qualquer informação e impede qualquer possível deciframento.

Outro quesito é o treinamento aos Gerentes Uniclass a orientarem seus clientes que em hipótese alguma o Unibanco requer dados de cartões de crédito e débito por meio da Internet e do correio eletrônico. Além disso, os clientes são orientados a não acessarem qualquer terminal sem antes conferir se há um bom *firewall*, impedindo a existência de programas e o acesso aos seus dados, conforme recomendações de Albertin (2000) para evitar ações de *hackers*, e vazamento de dados dos clientes e da organização aos seus concorrentes.

Em relação aos riscos operacionais, que complementam a questão da segurança das informações, tem-se investimentos para garantir a segurança e estabilidade dos sistemas e equipamentos para suportar o volume de transações e de informações confidenciais transmitidas e compartilhadas *on-line*. Assim, o computador central, localizado na sede da organização, possui *back-up* integral que começa a operar automaticamente em caso de qualquer pane. Sua manutenção ocorre por meio de testes e operações para identificar possíveis problemas a serem imediatamente sanados.

Sabe-se que essas ferramentas de comunicação contribuem diretamente para o cliente gostar do serviço e manter este usufruto, tornando o cliente fiel, maximizando a sua fidelidade (KELLER; KOTLER, 2006), sendo oportunidade para o banco a realização de mais negócios e o aumento da sua lucratividade em troca dos benefícios concedidos.

Métricas

A partir do critério do Banco Central Brasileiro, a organização Unibanco é considerada uma instituição financeira de grande porte, pois apresenta 15% da soma totais dos ativos apresentados por todos as instituições (PAULA; FARIA, 2007). Seus ativos somaram em 2007, segundo relatório anual do Unibanco (2007) aproximadamente R\$149,6 milhões, seu patrimônio líquido, aproximadamente R\$ 12 milhões, e seu lucro líquido, R\$ 3,4 milhões.

Há um crescimento dos principais indicadores de lucratividade como o ROA e o RPL. Constatase que o lucro líquido registrou um crescimento de aproximadamente 97% em 2007 ante de 2006, o que vai contribuir ao aumento nos indicadores explicitados, respectivamente 36,68% e 65,14%. Estes índices têm contribuição respectivamente do crescimento dos ativos em aproximadamente 44% e do patrimônio líquido de 19%. Com esses valores o Banco Central do Brasil – BCB -(2008) indica que é a sexta maior instituição financeira do país pelo critério de ativos e o terceiro maior lucro líquido, considerando o ano de 2007 e outras instituições privadas ou públicas.

Em relação ao desempenho operacional tem-se os indicadores LAJIDA, ressaltada por Richers (2000) como o indicador que mostra a capacidade de ganhar dinheiro na atividade. Analisando o Demonstrativo do Exercício tem-se um incremento de 7 % em 2007 ante de 2006, que em valores nominais correspondem, respectivamente, a aproximadamente R\$ 4,1 milhões e a R\$ 3,8 milhões.

No que tange as medidas mercadológicas preconizadas por Richers (2000), tem-se o controle das vendas mensais de cada produto do portfólio do Unibanco aos clientes do segmento Uniclass, onde o gerente tem sua meta e deve atingir no final do mês, quando é comparado com as vendas previstas.

Complementando as metas dos gerentes de vendas, sua avaliação ocorre no final do mês junto com a avaliação de cada produto, comparando com os dados históricos, e considerando aspectos e possíveis influências do micro e macro-ambiente. Semanalmente, a Gerente Geral monitora e acompanha as vendas realizadas de cada produto e por meio da ferramenta Cok-pit a Gerente Geral sabe que todos os clientes Uniclass são contatados pelo menos uma vez por mês. Por fim, devido à confidencialidade, não se mencionou dados, nem mesmo em porcentagem, sobre as vendas mensais de cada produto.

Em relação às despesas com as vendas, tem-se todo mês a emissão dos relatórios financeiros, onde a Gerente Geral analisa principalmente o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo do Resultado, porém não se sabe quais são as despesas do segmento Uniclass para os resultados gerais da agência sob sua responsabilidade, bem como não se sabe as despesas e investimentos de marketing, como publicidade, propaganda e promoções, em relação às vendas.

Em relação à participação do mercado, tem-se a meta de captação de clientes de cada Gerente Uniclass da agência estudada, que devem mensalmente conquistar sete novos clientes, considerando que há aproximadamente 21% de pessoas que fazem parte do público-alvo no município de Florianópolis. Destaca-se também a presença de 30 Espaços Uniclass e 922 Agências consideradas mistas que contém espaços Uniclass. Apesar dessa descrição não há mensuração da participação de mercado desse negócio. Sabe-se que se tem 143 pontos do Bradesco *Prime*, 89 Itaú *Personallitè*, e 20 HSBC *Premier*, por exemplo (TAKAHASHI, 2006).

Em relação à satisfação e fidelização dos clientes do segmento Uniclass como forma de auditoria (KOTLER, 1998), relata-se que é realizada trimestralmente uma pesquisa pela matriz, onde por mala-direta, os clientes da agência recebem o questionário. Logo a opinião do segmento Uniclass é atrelado aos mesmos resultados dos clientes dos outros segmentos. Esse questionário contribui para a manutenção do nível de retenção que segundo a Gerente Geral é deve ser maior que 82% abrangendo todos os segmentos de negócios do Unibanco.

Em relação à rentabilidade por cliente, tem-se o RAC, que mede esta rentabilidade pela soma de todas as despesas da organização no final do mês com o cliente e todas as suas receitas oriundas dos serviços utilizados. Assim, no final de cada período, os gestores podem saber o quanto em dinheiro, cada cliente Uniclass ofereceu à organização.

Conforme relato este segmento é responsável entre 50 a 60% do lucro para a agência analisada e sendo “o segmento mais rentável e mais competitivo”, referindo-se às outras

linhas de serviço *premium* para pessoas de alta renda. Contudo, não se pode comentar sobre o lucro médio de cada cliente Uniclass, por questão de confidencialidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se nestas propostas de referencial teórico para discutir o Marketing de Relacionamento, pode-se afirmar que as atividades de relacionamento do Uniclass são norteadas pela cultura da organização que determina o papel da liderança para garantir que seus valores e sua missão sejam exercidas.

A partir dessa constatação, verifica-se que a cultura e liderança influenciam conseqüentemente na elaboração das estratégias, o que determina o tipo de estrutura, e a operacionalização das atividades de relacionamento junto às pessoas, à tecnologia e nas métricas, cujos parâmetros foram discutidos no tópico operações.

Assim, pelo levantamento realizado, tem-se uma cultura baseado na meritocracia, na busca da eficiência, na capacidade de sonhar, na superação, na competitividade, na paixão por trabalhar no setor financeiro e na filosofia que os clientes devem ter suas necessidades supridas, pois assim, o relacionamento será constante bem como a obtenção de lucros (CHURCHILL; PETER, 2000).

Constata-se predominantemente uma liderança participativa, mesmo diante da centralização de algumas atividades; receptiva; informal, porém sem perder o respeito e a seriedade; e uma liderança que valoriza a equipe, ou seja, o time, como as pessoas são denominadas na organização.

No que tange às estratégias da organização e do Uniclass são baseadas no que os autores de marketing citam, ou seja, em produtos e serviços que oferecem o suprimento das necessidades dos clientes. Nessa premissa, a metodologia de gestão do Unibanco, por meio da metodologia *Balanced ScoreCard*, influencia na venda cruzada de todos os produtos para os clientes Uniclass, sendo predominante a estratégia por diferenciação de suporte (MINTZBERG, 1988), e sendo predominante a estratégia por enfoque por segmento (PORTER, 1991).

Pela competitividade do setor comprovada e pelas características de estratégia e pelas ações descritas neste estudo, verifica-se uma estrutura predominantemente híbrida, numa transição notória para a estrutura orgânica. Tem-se como principal ponto a discussão sobre não participação do Gerente Uniclass quanto à elaboração das metas deste segmento. Por ser o principal ator, acredita-se que poderia existir uma maior flexibilização e a consulta pelo menos verbal dos gerentes deste segmento para a elaboração das metas que eles mesmos são responsáveis.

Em relação às operações do Uniclass, são baseadas em atividades que geram agilidade e comodismo aos clientes. Verifica-se uma política de Remuneração Variável que instiga o trabalho em equipe e atrela as metas dos seus colaboradores que por sua vez contribui para a meta da agência. Como conseqüência, logicamente, há a maior união dos funcionários para o cumprimento das metas, gerando uma comunicação eficaz e provoca maior pró-atividade dos colaboradores e da gerente responsável pela agência para garantir que todas as metas sejam atingidas, tanto do Uniclass, tanto dos outros segmentos e produtos.

A tecnologia é caracterizada por uma eficiente ferramenta de CRM, denominada Plataforma de Negócios, que permite o atendimento rápido aos clientes e contribui para o usuário, o colaborador, acesso ao histórico de atividades quanto aos produtos do banco, o que permite a elaboração de ações para vendas. Além disso, pode-se verificar a existência de estrutura adequada aos atendimentos sem contato físico, por meio da estrutura tecnológica pelos caixas automáticos e pelos serviços de telefone e correio eletrônico.

Em relação aos colaboradores, como forma de garantir o comprometimento, destaca-se a política de remuneração variável, considerada competitiva em relação aos concorrentes, e a

política de benefícios que contemplam todo o portfólio da organização Unibanco, que pelo contato do pesquisador, conferem em maior motivação e empenho junto ao suprimento das necessidades dos clientes. Cita-se também os investimentos e a preocupação dos colaboradores quanto ao atendimento e o desejo de auxiliar os clientes a resolverem seus problemas e a suprirem suas expectativas e necessidades.

No que tange à avaliação das atividades de relacionamento, verifica-se a política de privacidade e confidencialidade quanto ao compartilhamento de informações, devido à competitividade. Entretanto, percebe-se que o Uniclass tem mais de 500 mil clientes no Brasil, correspondendo a 12% daquelas pessoas que recebem mais de 10 salários mínimos mensais, e a agência estudada possui cerca de 21%. Além disso, verifica-se que este segmento Uniclass oferece de lucro para a agência entre 50 a 60%.

Em relação ao setor, pode-se afirmar que é em expansão devido ao crescimento do país; ao aumento de pessoas consideradas de alta renda pelos bancos, os quais têm investido neste setor de varejo bancário; e, principalmente, devido à rentabilidade que proporciona às instituições financeiras.

Não é pretensão deste estudo servir de veredicto final sobre a relação de Marketing de Relacionamento e o setor bancário e seu segmento de varejo para classes consideradas de alta renda, nem tampouco, tentar influenciar o processo decisório da organização estudada. Portanto, apesar das limitações do estudos, as recomendações referem-se às observações do pesquisador e aos seus estudos e análise dos conceitos apresentados.

Contudo, no que tange à estrutura e ao processo de comunicação, acredita-se ser recomendável a maior participação dos gerentes Uniclass na discussão da realização das próprias metas. Imagina-se a dificuldade da matriz, devido ao número de funcionários que exercem este cargo, porém pode-se operacionalizar por meio da formação de equipes, representando determinadas regiões ou agências, para apresentar as especificidades culturais da região, bem como apresentar as características da política e da economia das suas regiões, o que geraria um maior compartilhamento das informações para defini-las.

No que tange à satisfação dos clientes, sugere-se a realização de avaliação somente para os clientes Uniclass, pois se acredita que possuem comportamento de consumo diferentes dos demais, devido ao poder aquisitivo, e podem possuir maior acesso a informações. Faz-se importante a coleta separada, pois pode-se coletar opiniões com maior qualidade podendo gerar no mínimo uma discussão sobre os atuais processos de prestação de serviços do Uniclass.

Seguindo esse parâmetro e considerando a expansão desse segmento, recomenda-se o maior controle da lucratividade do segmento Uniclass, por meio do LAJIDA, do RPL e do ROA, para assim poderem contribuir para a melhoria dos processos para obter vantagem competitiva, e sugere-se a medição separada da participação de mercado para este setor de alta renda, para avaliar qual o grau de crescimento dos concorrentes. Vislumbra-se que poderia ser utilizada a estrutura existente ou terceirizar esse serviço com empresas de consultoria mais especializadas ao tratar o público de alta renda. Assim, acredita-se que com essas informações, ações poderiam ser pensadas para aumentar a atual carteira de clientes de 12%, corroborando com a macro estratégia de aumento de escala no varejo.

Quanto às contribuições, como ressaltado na justificativa deste, pode ser utilizado pela agência estudada como um documento sobre a organização e o Uniclass a ser compartilhado com outros colaboradores. Pode também ser utilizado pela matriz, pois permite a gerência do Uniclass o acesso a algumas informações sobre o setor e sua relação com os teóricos apresentados neste estudo.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Banco Central do Brasil – BCB. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBCETIP>>. Acesso em: 10 mai 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compacta.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro.** São Paulo: Cobra, 2000.

COOPERS; LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

CRESCITELI, E. IKEDA, A. A. Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. **Revista de Gestão USP.** v. 13, n. 2, p. 55-65, São Paulo: Abr/Jun, 2006.

DAFT, Richard. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo: Pionera, Thomsom, 2002.

D'ANGELO, A.C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J.A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista Administração Contemporânea.** v.10, n.1, p.73-93. São Paulo: Jan/Mar, 2006.

GORDON, Ian. **De olho na concorrência: como vencer a batalha por mercado e clientes.** São Paulo: Futura, 2004.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 24. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de sistemas de informação.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1988. MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 1.ed. São Paulo: Thomsom, 2002.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento : estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor.** Rio de Janeiro: Livros Tecnicos e científicos, 1999.

O'MALLEY, Lisa. TYNAN, Caroline. **Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality?** European Journal of Marketing, 34(7), 797-815.

PAULA, Luiz Fernando de; FARIA, João Adelino de. **Eficiência do setor bancário brasileiro por segmento de mercado:** uma avaliação recente. Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia – Anpec. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < <http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A097.pdf> >. Acesso em: 01 jun 2008.

PORTAL DA PROPAGANDA. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com/vitrine/tpportal/2006/07/0013?data=2006/07> >. Acesso em: 01 mai 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus,1991.

PORTER, Michael. What is Strategy? **Harvard Business Review.** Nov/Dez. 1996.

REZENDE, Denis A; ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais:** o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000

RIBEIRO, Richardson. **Aplicabilidade do modelo de atendimento da walt disney world:** um estudo de caso no unibanco. Florianópolis, 2008. Trabalho de Conclusão do Curso. Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

RICHERS, Raimar. **Marketing:** uma visão brasileira. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TAKAHASHI, Carlos M. **Consultoria financeira para investidores.** ExpoMoney. Disponível em: < <http://www.expomoney.com.br/rio2006/palestras/Carlosmtakahashi-bancodobrasil-Consultoriafinanceiraparainvestidores.pdf> >. Acesso em: 10 mai 2008.

União de Bancos Brasileiros – Unibanco. **Relatório anual 2006.** São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.ri.unibanco.com.br/por/inf/anu/index.asp>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

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

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.