

# SATISFAÇÃO DE CLIENTES BANCÁRIOS COM AÇÕES DE CLM: ESTUDO DE CASO

Brenda Gutier – UFRGS – Engenharia de Produção e Transportes

brenda.gutier@ufrgs.br

Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, Dra. – UFRGS – Engenharia de Produção e Transportes

maria@producao.ufrgs.br

## Resumo

Considerando o objetivo das empresas de fidelizar seus clientes, o propósito deste trabalho foi analisar a satisfação dos clientes com o serviço prestado por uma instituição financeira, antes e depois da implantação de ações estruturadas de *Customer Lifecycle Management - CLM*. Para tanto, foram utilizados dados extraídos de uma pesquisa baseada na metodologia do *Net Promoter Score - NPS* e foram realizadas análises de aglomerados nos três segmentos da instituição estudada, além da proposição de ações para minimizar as insatisfações apontadas. O NPS das cooperativas que passaram pelas ações de CLM obtiveram uma evolução mais positiva do que as cooperativas que não participaram deste piloto de ações. Os atributos “atendimento” e “juros/taxas altas” tiveram destaque quanto ao resultado dos motivos de insatisfação, gerando assim ações de melhoria que desenvolvam estes atributos positivamente.

**Palavras-chave:** Satisfação de clientes; Instituições financeiras; CLM; NPS; Análise de aglomerados.

## Abstract

Considering the objective of companies to retain their clients, the main of this article was to analyze customer satisfaction with the service provided by a financial institution, before and after the implementation of structured actions of Customer Lifecycle Management (CLM) method. For this analyzes, the Data were extracted from a research based on the Net Promoter Score (NPS) methodology. That analyzes have been performed of clusters which were done in the three segments of the studied institution, furthermore, the proposition of actions to minimize the indicated dissatisfactions. The NPS of the cooperatives that went through the actions of CLM had a more positive evolution than the cooperatives that did not participate in this pilot of actions. The attributes "attendance" and "interest / high rates" were highlighted as the result of the reasons for dissatisfaction, thus were generating improvement actions that develop these attributes positively.

**Keywords:** Customer Satisfaction; Financia Institution; CLM; NPS; Clusters analysis

## 1. Introdução

As atuais transformações de ordem política e econômica, resultantes da multinacionalização, têm provocado mudanças significativas nas empresas e organizações. No cenário atual, as instituições financeiras têm investido seus esforços na busca progressiva pela lealdade dos clientes. A competitividade está presente não somente na busca por melhores produtos ou condições, mas também na procura por relacionamentos duradouros entre bancos e clientes.

As instituições financeiras estão buscando, através de ações estruturadas de marketing de relacionamento e diversos canais, manter o relacionamento com seus clientes já fidelizados. Conforme Kotler et al. (1999) já indicava, ainda no século passado, “conquistar novos clientes custa entre cinco e sete vezes mais do que manter os já existentes”, ou seja, é menos custoso para uma instituição manter o relacionamento sólido com seus clientes do que investir na atração de novos (BLACKWELL, 2005; KOTLER, ARMSTRONG, 2007). O estudo do marketing tem grande valia para apoiar estas ações de relacionamento. Morgan e Hunt (1994) sugerem a seguinte definição: “Marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais”. Relações essas que permitem as empresas de todos os ramos estabelecerem o Gerenciamento do Ciclo de Vida dos Clientes - do termo em inglês *Customer Lifecycle Management - CLM*.

O Gerenciamento do Ciclo de Vida dos Clientes estuda o caminho de cada consumidor em determinada empresa, além de buscar a entrega de alto valor para o cliente. A grande fragmentação existente no mercado, fez com que as empresas passassem a agrupar seus clientes por segmento, deixando de lado o marketing de massa frequente nas instituições desde a era Ford. Segundo Czinkota et al. (2001) “para vender efetivamente um produto para um grupo específico de consumidores, uma empresa deve entender as necessidades e os desejos daquele grupo e, então, desenvolver um composto de marketing que satisfaça as necessidades dele”. Outra definição do CLM refere-se ao período compreendido entre o início e o fim do relacionamento do cliente com a empresa, passando por todos os momentos do desenvolvimento da relação empresa-cliente ao longo do tempo (WANGENHEIM; LENTZ, 2004).

Diferente do CLM, o CRM (*Customer Relationship Management*), é um termo usado para o gerenciamento da relação cliente-empresa. No presente estudo, o CRM constitui não somente práticas de gerenciamento de relações como também uma plataforma responsável

pela interação dos colaboradores com os clientes. Segundo Turban, Mclean e Wetherbe (2004), a tecnologia CRM envolve muito mais do que apenas vendas e marketing, pois qualquer empresa necessita ter a capacidade de mudar a forma como seus produtos estão/são configurados ou como proporciona serviço aos clientes, com base nas necessidades individuais dos consumidores/usuários finais.

A instituição financeira estudada neste artigo possui segmentação em três grupos: Pessoa Física Urbana, Pessoa Física do Agronegócio e Pessoa Jurídica. Visando aumentar o relacionamento com seus clientes, a instituição tem, no seu planejamento estratégico, a implementação de ações estruturadas baseadas nas etapas do CLM. Atualmente, a instituição realiza um projeto piloto de CLM em quatro cooperativas, focado em duas etapas – ativação e fidelização dos clientes – com auxílio de modelos de propensão desenvolvidos internamente. Essa estratégia vem de encontro a ideia de maximizar os resultados e firmar relação com os clientes.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a satisfação dos clientes com o serviço prestado, assim como a satisfação com o produto crédito e com os canais de atendimento ao cliente, antes e depois da implantação das ações de CLM, a partir da metodologia do NPS, capaz de avaliar a satisfação de forma simples. O desafio deste trabalho está na identificação dos principais fatores associados à satisfação e insatisfação dos clientes de serviços bancários da instituição em estudo, para a proposição de melhorias nas ações de CLM, sabendo que clientes mais satisfeitos tendem a ser mais fiéis e a permanecer na empresa por mais tempo (ZEITHAML; BITNER, 2000).

A aplicação do CLM assim como a extração de resultados e suas análises é de vasta importância para a instituição, uma vez que, a cada instante, clientes deixam de ser leais às empresas com as quais não possuem um relacionamento sólido. A geração de análises e criação de métricas auxiliará na gestão e implementação do CLM para todas as outras cooperativas do Sistema.

Este trabalho discute diversas teorias sobre Marketing de Relacionamento, assim como as formas de estabelecer relacionamentos fidelizados com clientes da instituição estudada. Após a revisão teórica, apresentam-se os métodos de pesquisa para a posterior demonstração das métricas e das análises obtidas pelos autores.

## **2. Referencial Teórico**

A preocupação com a personalização de produtos e serviços para clientes não é recente. Em 1993, Vavra já discutia a realidade de clientes que não eram leais a marcas específicas:

“Os clientes, às vezes caracterizados como volúveis, flertam de uma marca a outra sem sentimentos de ‘traição’ a uma marca favorita.”. Como os produtos e serviços dos bancos são muito parecidos, a concorrência se mostra mais acirrada, não apenas por menores preços ou melhores condições, mas também pela preocupação da empresa em manter e fidelizar seus clientes com serviços de qualidade.

## 2.1 Contextualização dos serviços bancários

Desde a Idade Média, historicamente, os bancos são responsáveis por fomentar a economia através do financiamento das operações de crédito ou investimentos. Ainda que tenham passado por diferentes momentos históricos, os bancos sempre foram prestadores de serviços intangíveis. De acordo com Freitas (2014), a intangibilidade dos serviços está relacionada diretamente a forma abstrata que um serviço pode ser; além disso, segundo a mesma autora, “o consumidor que adquirir um serviço não poderá saber como será o resultado antes que o processo de prestação de serviço termine.”. Assim sendo, um serviço bancário corresponde diretamente a uma atividade econômica que não resulta em uma propriedade física.

Considerando a atual existência de muitas instituições financeiras, a diferenciação e a expansão dos negócios podem ser encontradas na estabilidade do relacionamento com os clientes (RIBEIRO *et al.*, 2010). Os produtos oferecidos por bancos e instituições financeiras não se diferem com grande amplitude, pois a fundamentação deste ramo está centrada em oferecimento de crédito e moeda. Por este motivo, as inovações em produtos ou serviços podem passar despercebidas, pois, segundo Camargo (2009), “como não existe registro de patente, os demais concorrentes podem imitar o inovador rapidamente”. Desta análise, pode-se concluir que a melhor inovação que os bancos podem investir é na consolidação da qualidade dos serviços e estruturação de relacionamentos confiáveis e duradouros com seus clientes, aumentando assim, a receita oriunda desta fonte.

## 2.2 Marketing de relacionamento em bancos

Nos princípios da comercialização, os artesãos produziam seus produtos de forma personalizada para cada cliente. Anos depois, a Segunda Revolução Industrial trouxe a noção de produção massificada, fazendo com que os clientes se adequassem aos produtos (e não o contrário). Atualmente, com a concorrência de mercado intensificada, as empresas observaram a necessidade de voltar a olhar as individualidades de cada consumidor, com o

intuito de desenvolver um relacionamento sólido com seus clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

As instituições financeiras, em geral e diferente das indústrias de manufatura, agregam valor a vida dos clientes através da prestação de serviços. Sabendo da necessidade de se ter sucesso neste ramo, as instituições financeiras foram pioneiras no quesito relacionado a melhoria da sua capacidade de manter clientes e descobrir novas formas de aumentar a rentabilidade ao longo do período de relacionamento (OLIVEIRA, 2008).

Com o objetivo de estudar o relacionamento com os clientes, Berry desenvolveu, em 1983, a terminologia “Marketing de Relacionamento”. O Marketing de Relacionamento (MR) é geralmente descrito como uma abordagem para desenvolver clientes leais de longo prazo e, dessa forma, aumentar a lucratividade. Ainda no século passado, já se definia MR como todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso (MORGAN; HUNT, 1994). Ou seja, o MR está fundamentado nos esforços das empresas em manter o relacionamento com seus clientes. Com estudos mais avançados, Gummerson (2010) conceitua MR como a interação das redes de relacionamentos criadas ao longo da vida de qualquer empresa.

O MR auxilia os bancos quanto aos objetivos de alcançar um forte vínculo de relacionamento e sua maior rentabilidade, aumentando o valor percebido pelo cliente e assim ganhando vantagem competitiva. Através de inúmeras ações direcionadas a entender as necessidades de cada um dos clientes, o propósito maior torna-se manter o cliente através de sentimentos como confiança, credibilidade e segurança transmitidos pela instituição (OLIVEIRA, 2008).

Para que o MR se torne eficiente, é necessário possuir dados concretos dos seus clientes, mercados e contexto econômico que, transformados em informações, resultarão em conhecimentos adquiridos pelas instituições. Neste processo, há uma inteligência analítica através da transformação de dados em informação. Em grandes empresas e, por conseguinte, em instituições financeiras pressupõe-se a utilização de sistemas de informação integrados (MORESI, 2000).

Com a finalidade de atender as necessidades dos clientes, é fundamental possuir informações sobre o contexto em que ele se encontra. Segundo a lógica SD (*Service-Dominant Logic*), desenvolvida por Lusch e Vargo (2006), o conhecimento e as capacidades gerais são os desenvolvedores de uma verdadeira proposição de valor. Assim sendo, obter o maior conhecimento possível do público alvo – ou neste caso, dos clientes – é o grande

propulsor de competitividade, aumentando a probabilidade de ser assertivo na tentativa de atender as suas necessidades (GUMMERSON, 2010). A segmentação estratégica dos clientes auxilia no entendimento dos diferentes públicos de uma instituição, agrupando a grande massa de clientes segundo suas características de renda anual, porte, ramo de atuação, tipo de pessoa, etc, valorizando assim seu potencial econômico-financeiro. Segundo Kotler (2006), “A informação tem a vantagem de ser fácil de diferenciar, customizar, personalizar e despachar por meio de redes a velocidades surpreendentes”.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management - CRM*) vem ao encontro dessa necessidade de obter informações e disseminar conhecimentos. O CRM está, neste caso, relacionado a disseminação de informações a respeito dos clientes, com o propósito que sirvam de insumo para a assertividade das ofertas, visando estabelecer um relacionamento sólido e fidelizado com os clientes. Kotler et al. (2006) conceituam CRM como “o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, afim de maximizar sua fidelidade.”.

No presente trabalho, a relação de MR com CRM se dá como sugerido por Gummerson (2010), que explica o MR como sendo predominante para um novo tipo de marketing e o CRM como conjunto de técnicas para tratar do relacionamento com o cliente na ponta. O conjunto construído por MR e CRM proporcionará o estudo deste trabalho, pois quando, executados ao mesmo tempo, estes auxiliam na implantação do CLM.

### 2.3 CLM aplicado a instituições financeiras

Todo cliente possui etapas diferentes em qualquer empresa. Por ser parte vital das instituições, deve-se estudar e atuar com os clientes conforme o momento que eles se encontram. A partição destes momentos ganhou a terminologia *Customer Lifecycle Management* (CLM) e tem foco do seu processo enfatizado na manutenção do relacionamento com os clientes (BUTTLE, 2010). Por ter uma abordagem diferente em cada ramo de serviços e produtos, o CLM possui formatos e fases diversas conforme a necessidade de segregação de cada instituição.

A gestão do CLM é a estimativa de várias medidas entre cliente e instituição. Quando divididas em intervalos de tempos pré-definidos (no presente trabalho, consideram-se como “fases”), explicitam as ações que devem ser tomadas para garantir a satisfação dos clientes em cada etapa da sua vida na instituição (KARIUKI; 2016). Isso significa que nenhuma

instituição pode efetivamente atender seus clientes sem determinar e integrar todas as fases do seu ciclo de vida. Os pesquisadores Jim Sterne e Matt Cutler (2000), difusores da teoria do ciclo de vida do cliente, propõem que o CLM começa com o alcance do mercado-alvo e progride em direção a uma base fiel de clientes. As fases estabelecidas pelos pesquisadores são, ordenadamente: alcance, aquisição, conversão, retenção, fidelidade ou cancelamento. A Figura 1 demonstra a adaptação do modelo de Sterne e Cutler (2000) para a realidade da instituição financeira estudada.

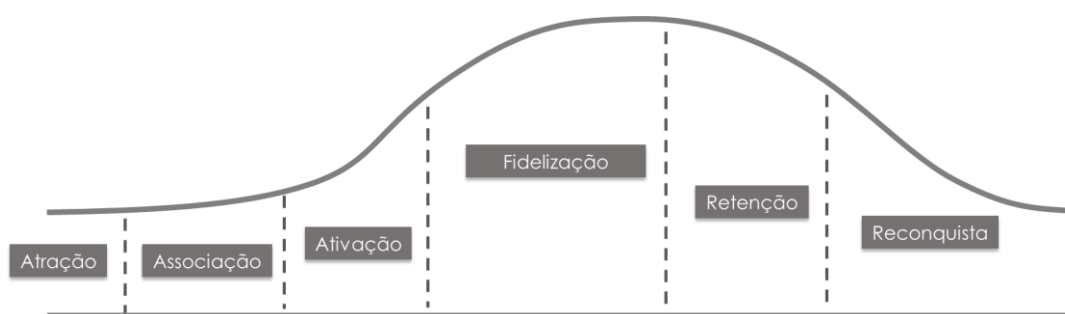


Figura 1: adaptação do modelo de CLM pela instituição financeira.  
Fonte: Adaptado de Sterne e Cutler (2000)

Estas fases permitem à instituição acompanhar e gerenciar o cliente em cada momento do seu relacionamento, desdobrando-se em ações customizadas a essas diferentes fases. A atração e a associação são fases fundamentais para a identificação dos grupos potenciais de clientes e definição das ações para satisfazer as necessidades iniciais dos mesmos. A ativação é o momento de definição das estratégias a serem tomadas conforme a identificação do potencial do cliente. Na fidelização, deve-se buscar levar os clientes, gradativamente, para níveis mais sólidos de relacionamento. Já a retenção e a reconquista são momentos que servem para identificar possíveis perdas de relacionamento e estruturar ações para reverter esta situação.

O foco do presente estudo está na fase de fidelização, onde se busca aumentar o vínculo de relacionamento do cliente com a instituição. Mensurar este vínculo é o desafio deste trabalho, uma vez que para mensurar resultados dos serviços oferecidos pela instituição é necessário avaliar a percepção da satisfação com o serviço prestado, a partir das expectativas dos clientes em relação ao serviço e das percepções formadas durante a entrega e pós consumo dos serviços.

## 2.4 Avaliação de ações de Marketing de Relacionamento através do CRM

Qualidade, satisfação e fidelização de clientes são objetivos de muitas empresas. Ainda que os conceitos possam ser relacionados, eles são diferentes. A satisfação pode ser entendida como o julgamento do cliente de que um produto ou serviço atende ou fica aquém das expectativas (GUPTA; ZEITHAML, 2006), permitindo assim que o cliente procure outros concorrentes na sua próxima necessidade. A qualidade do serviço é definida como o nível de variação entre as expectativas de atendimento dos clientes e sua compreensão da implementação desse serviço (PARASURAMAN *et al.*, 1994). Entre outras explicações, a qualidade percebida foi definida como a avaliação da excelência do serviço pelo cliente, baseada em dimensões e atributos relacionados ao processo de entrega de serviços (TINOCO, 2011). Considerada um determinante da satisfação, a qualidade percebida constitui um antecedente importante da fidelidade do cliente (CRONIN; TAYLOR, 1992). Já a fidelização é um relacionamento de longo prazo, construído nos momentos que o cliente entra em contato com instituição financeira e vice-versa.

Para Gupta *et al.* (2006), a existência de relações com os clientes para torná-los fiéis não é o suficiente: é necessária qualidade e satisfação no relacionamento para que se possa iniciar a busca pela fidelidade. A satisfação do cliente de um banco pode ser entendida como uma resposta emocional afirmativa pós-compra de produtos financeiros, que ocorre quando os clientes são questionados em relação a qualidade de um serviço bancário (CARUANA *et al.*, 2000).

A fidelização de um cliente é indicada por uma intenção de formar um conjunto diversificado de comportamentos e que estes sinalizem motivação para manter um relacionamento com a empresa (GUPTA; ZEITHAML, 2006). Instituições financeiras procuram manter este relacionamento com os clientes porque seus serviços são homogêneos, ou seja, fidelizar um cliente é um passo fundamental para que esse passe a rentabilizar mais. Além dos benefícios relacionados a rentabilidade, retorno pelas ações de marketing, redução dos custos etc. (benefícios financeiros), as instituições financeiras entendem também os benefícios não financeiros, como a maior credibilidade da empresa perante seus clientes, melhora da qualidade do serviço entregue e a satisfação dos clientes (OLIVEIRA, 2008).

Se uma instituição busca a fidelidade dos clientes, é necessário gerenciar e mensurar resultados das ações tomadas. Sem medição, os colaboradores não podem ter certeza de que existem lacunas de qualidade do serviço ou não (CHRISTOPHER *et al.*, 2006). O desafio



do presente trabalho é concretizar a satisfação dos clientes (no geral, com o produto crédito e com os canais de atendimento), para que possam ser desdobradas em métricas para mensuração dos resultados das ações realizadas pela instituição financeira.

Existem diversos instrumentos de mensuração da satisfação e qualidade percebida em serviços. Parasuraman *et al.*, em 1988, desenvolveram o instrumento de mensuração mais referido na literatura, o SERVQUAL. Este instrumento mede a discrepância entre as percepções dos clientes sobre o serviço fornecido e as suas expectativas relativamente ao mesmo serviço (PARASURAMAN *et al.*, 1988). Com estudos mais avançados em todos os ramos de serviços, o SERVQUAL, também foi objeto de inúmeras alterações de alguns autores, com o objetivo de se adequar a diferentes contextos de serviços, inclusive os bancários – onde foram desenvolvidos o BANKSERV (Avkiran, 1994) e BANK SERVICES QUALITY (Bahia; Nantel, 2000). Estes instrumentos são recorrentemente usados no meio acadêmico, não tendo maior visibilidade e usabilidade prática pelas empresas, uma vez que os questionamentos para a realização desta pesquisa são extensos e custosos, tornando a pesquisa inviável. Desta forma, a metodologia do *Net Promoter Score* (NPS) se torna um bom instrumento para a análise da satisfação dos clientes nas empresas.

O NPS é uma metodologia de avaliação da satisfação, criada pela consultoria *Bain & Company* em 2003, e que tem por objetivo ajudar as empresas a avaliar e analisar o seu relacionamento com os clientes, servindo de insumo para desenvolver diretrizes e direcionar esforços para melhoria contínua (REICHELLED, 2011). O principal ganho na aplicação desta metodologia é a simplicidade para obter resultados, uma vez que a pesquisa é realizada através de uma pergunta simples: “*Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?*”. Desta forma, obtém-se os clientes classificados como detratores (nota inferior a 6), neutros (nota 7 ou 8) e promotores (nota 9 e 10). O cálculo para se chegar ao NPS é dado da seguinte maneira:

$$NPS(\text{Net Promoter Score}) = \% \text{ promotores} - \% \text{ detratores}$$

Por se tratar de uma metodologia de fácil entendimento e aplicação, o NPS é a pesquisa mais utilizada nas empresas ao redor do mundo: *Apple, Netflix, Amazon, Microsoft*, conforme informações disponibilizadas no site da *Bain & Company*. Na instituição financeira estudada, esta metodologia é aplicada desde 2011, já se tornando consolidada como a metodologia principal de mensuração da satisfação.

### 3. Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa pode ser classificada quanto a sua abordagem em pesquisa qualitativa e quantitativa, uma vez que o desenvolvimento deste estudo objetiva verificar a relação da realidade com o objeto de estudo e ao mesmo tempo, utiliza-se métodos estatísticos para o seu desenvolvimento (RAMOS et al., 2005). Em relação aos objetivos, o estudo caracteriza-se como pesquisa explicativa, por objetivar explicar o porquê dos fenômenos estudados. Além disso, quanto aos procedimentos, o trabalho caracteriza-se como estudo de caso por se tratar de um estudo aplicado em uma instituição financeira específica, buscando analisar resultados de satisfação dos clientes. (GIL, 2008).

A instituição financeira estudada exerce suas atividades no mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros. Dados retirados do site da instituição no ano de 2017 mostram sua atuação em 20 estados brasileiros, contemplando mais de três milhões e meio de clientes e gerando mais de 70 bilhões de ativos por ano. Além do grande porte e o ramo em que se encontra, a instituição passa por uma expansão territorial nacional, o que reforça mais ainda a necessidade de avaliar a satisfação dos clientes.

Os procedimentos metodológicos foram divididos da seguinte maneira: (A) Definição dos segmentos, produtos e canais de estudo; (B) Coleta de dados secundários e cálculo do NPS; (C) Análise dos dados dos *clusters* e (D) Proposição de ações para minimizar a insatisfação dos clientes.

#### 3.1 Definição dos segmentos, produtos e canais de estudo

O estudo e os dados são referentes às quatro cooperativas da instituição financeira que estão participando do projeto de implantação de ações de CLM desde de outubro de 2016. Para analisar os diferentes perfis de clientes, é necessário que se faça uma segmentação, para assim caracterizar o público-alvo das ações do CLM e analisá-los separadamente. A instituição financeira estudada está segmentada em três grandes grupos: Pessoa Física, Pessoa do Agronegócio e Pessoa Jurídica. Dentro de cada segmento, é possível subdividi-los em faixa de renda ou faturamento anual, conforme definição da própria instituição (Tabela 1).

Tabela 1: Classificação dos clientes dos diversos segmentos do CLM

<b>PESSOA</b>	<b>CLASSE</b>	<b>RENDA MENSAL (PF e AGRO) ou FATURAMENTO ANUAL (PJ)</b>
Pessoa Física	BAIXA RENDA	R.M. menor ou igual a R\$1.500
	MÉDIA RENDA	R. M. maior que R\$ 1.500 e menor/igual a R\$4.000
	ALTA RENDA	R. M. maior que R\$4.000 e menor/igual a R\$8.000
	ALTÍSSIMA RENDA	R. M. maior que R\$ 8.000
Pessoa Agronegócio	AGROFAMILIAR	R.M. menor ou igual a R\$360.000
	PEQUENO PRODUTOR	R. M. maior que R\$ 360.000 e menor/igual a R\$1.600.000
	MÉDIO PRODUTOR	R. M. maior que R\$1.600.000 e menor/igual a R\$3.600.000
	GRANDE PRODUTOR	R. M. maior que R\$3.600.00
Pessoa Jurídica	MICRO EMPRESA	F.A. menor ou igual a R\$ 360.000
	PEQUENA EMPRESA	F.A. maior que R\$ 360.000 e menor/igual a R\$1.000.000
	MÉDIA EMPRESA	F.A. maior que R\$ 1.000.000 e menor/igual a R\$6.000.000
	GRANDE EMPRESA	F.A. maior que R\$ 6.000.000

Fonte: elaborado pelos autores

As ações de fidelização desenvolvidas pela instituição são focadas no oferecimento de produtos/serviços bancários para seus clientes, conforme modelos de propensão oriundos de estudos estatísticos, e focadas também no desenvolvimento do relacionamento através de parabenização de aniversário de vida ou aniversário de conta. A relação das ações de fidelização, que constam em todos os segmentos, pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1: ações de CLM implantadas na instituição

Renovação de produtos	Visa a renovação dos produtos que mantém o cliente fidelizado por um período maior de tempo: seguros, consórcios, programação de investimentos
Retenção de clientes	Tentativa de reter o cliente que está dando sinais de inativação. Neste contato, é oferecido alguma oferta de produto baseada na propensão.
<i>Time</i>	Ação de relacionamento onde é dado parabéns pelo aniversário de vida e/ou tempo de conta na instituição.
Oferta de produtos	Esta ação tem como objetivo ofertar produtos baseados em modelos de propensão (crédito, investimentos, seguros, consórcios, canais digitais, cartões, etc.)

Fonte: elaborado pelos autores

O presente estudo analisou três frentes: satisfação dos clientes através do NPS após o início das ações de CLM; satisfação com relação ao produto principal da instituição estudada, o crédito; e a satisfação com relação aos canais utilizados pelos clientes para

movimentar seus produtos financeiros. Todas as frentes tiveram também análise dos motivos diretamente relacionados à insatisfação do serviço/produto.

### 3.2 Coleta de dados e cálculo do NPS

Este estudo parte de um banco de dados secundário, disponibilizado pela empresa, referente às respostas da pesquisa do NPS gerada desde abril de 2016 até agosto de 2017 – com cerca de 120 mil registros. A pesquisa é realizada pela instituição financeira através do uso de uma central de telemarketing própria, de onde são concretizadas mais de 6.000 ligações por mês. Os dados para este estudo foram extraídos do banco de dados central, analisados pelos autores e estruturados através do *software* Microsoft Excel para posterior utilização do *software* SPSS IBM® Statistics na construção de resultados. A higienização da base, realizada no Microsoft Excel, teve o intuito de criar *clusters* para análise de cada frente a ser estudada: NPS, produto crédito e canais de relacionamento com o cliente.

Os dados disponibilizados pela empresa foram categorizados por códigos, visando a *clusterização* das diferentes variáveis a serem analisadas: segmento, renda/faturamento, grupos e subgrupos de motivos de satisfação ou insatisfação dos clientes. Os motivos atribuídos às notas são caracterizados por se tratarem de macro grupos, que tem o intuito de reunir todos os submotivos relacionados à um tema comum. Por exemplo, o motivo “atendimento” reúne mais de 10 submotivos, que são desdobrados em um detalhe menor. Na base de dados, existem mais de 360 motivos pelos quais os clientes podem justificar suas notas relacionadas a satisfação geral, de produtos e com os canais disponibilizados pela instituição.

Parte fundamental do presente estudo, se dá pelo cálculo bruto do NPS das cooperativas que estão trabalhando com ações do CLM antes e depois desta implementação. O cálculo do NPS disponibilizado pela instituição segue o padrão desenvolvido pela *Bain & Company* (2003), referenciado no item 2.4 deste trabalho.

### 3.3 Análise dos dados

A análise de agrupamentos pode ser considerada uma técnica de desenvolvimento de grupos e subgrupos significativos de objetos, dados ou indivíduos (HAIR *et. al*, 2009). Esta análise tem como objetivo definir a estrutura de dados reunindo os dados similares em grupos (HAIR *at al.*, 2005). Para a análise da satisfação/insatisfação dos clientes, foi utilizado o método de agrupamentos denominado não hierárquico, por meio da técnica das

k-médias. Este método foi escolhido pela grande frequência de utilização em estudos com objetivos semelhantes ao presente (JOHNSON *et al.*, 1992; CRUZ *et al.*, 2011; TELES, 2012). Nesta metodologia, cada dado é alocado ao *cluster* cujo centroide (vetor das médias) é o mais próximo do vetor de valores obtidos para o respectivo elemento (HARTIGAN; WONG, 1979). É válido ressaltar que em uma análise de agrupamentos os grupos não estão pré-definidos, pois a técnica é utilizada para identificar estes grupos (*clusters*) (HAIR *et al.*, 2009). A análise final foi realizada com o número de três *clusters*, utilizando-se do critério de quantidade de segmentos a serem estudados.

As questões presentes na pesquisa do NPS e que tiveram suas respostas (tanto quantitativamente quanto qualitativamente) analisadas são as seguintes:

- 1) “De 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a instituição X para seus parentes ou amigos?”
- 2) “De 0 a 10, qual nota você dá para o desempenho do produto crédito?”
- 3) “De 0 a 10, qual o canal de relacionamento que você mais utiliza e qual a nota que você dá para este canal?”

### 3.4 Proposição de ações para minimizar a insatisfação dos clientes

A partir da análise realizada, baseada no agrupamento em *clusters*, podem-se observar atributos importantes para a melhoria na insatisfação dos clientes. Para cada ponto de melhoria, foi possível determinar ações ou direcionamentos que a instituição pode tomar para diminuir a insatisfação dos clientes ou manter a satisfação nos atributos importantes. As ações foram definidas com relação a estratégia da instituição perante o CLM. Ou seja, foi possível determinar as ações baseado na própria estratégia que embasa o piloto do CLM, visando a satisfação dos clientes e sua fidelização.

## 4. Resultados

### 4.1 Resultados referentes ao cálculo do NPS

Após a higienização dos dados disponibilizados pela empresa, foi feita a análise do NPS das quatro cooperativas pesquisadas comparado ao NPS das outras cooperativas não pesquisadas. A Figura 2 mostra a evolução do NPS no período de 16 meses em estudo.

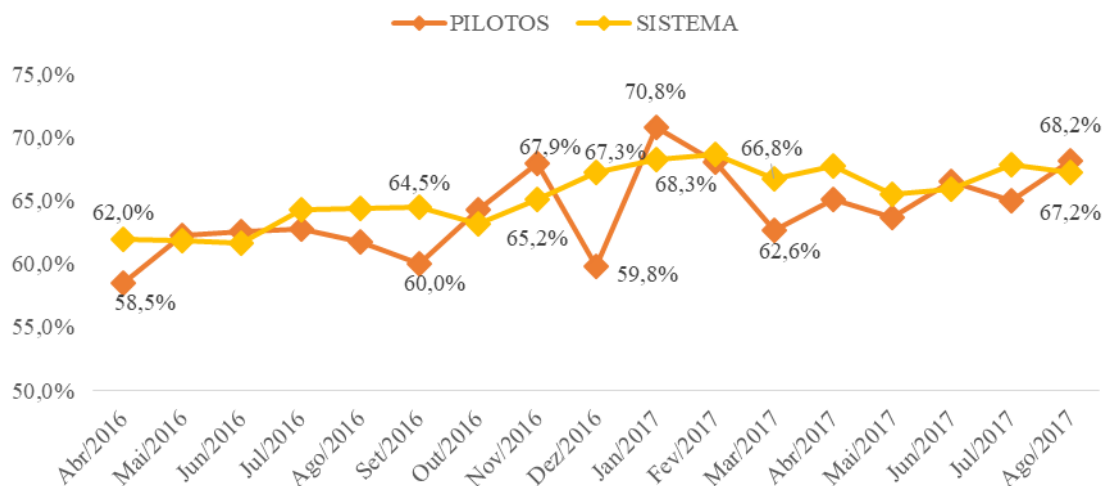


Figura 2: Evolução do NPS ao longo dos meses de piloto

Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se que o NPS das cooperativas participantes do piloto comparado ao NPS das cooperativas que não participaram do piloto (sistema) não teve variação significativa em todo o gráfico. O percentual de aumento do NPS das cooperativas piloto foi de 9,7 pontos, já o percentual das cooperativas que não participaram do piloto foi de 5,2 pontos; ou seja, se comparado o NPS nos extremos desta pesquisa, observa-se que o NPS teve um aumento de maior significância nas cooperativas que implantaram ações de CLM.

Alguns meses chamam atenção pela diferença entre os valores de NPS, como o mês de dezembro/2016, quando o NPS das cooperativas piloto foi atípico se comparado aos outros meses, assim como o mês de janeiro/2017, quando o NPS também teve valores atípicos no seu resultado. No mês de janeiro/2017, houve a inserção de novas ofertas de produtos nas ações de CLM, como o caso da oferta de crédito veículos, oferecimento de consórcios baseado na quitação de um consórcio anterior e devolução do fundo de reserva também nos consórcios. Estas ofertas podem ter auxiliado na satisfação dos clientes, por se tratarem de ações que demonstram preocupação com a individualidade do cliente, personificando seu atendimento.

#### 4.2 Análise dos dados

Para analisar os cenários antes e depois do início do processo de implantação, os resultados das três análises estão dispostos em dois cenários:

- Cenário 1: respondentes entre abril de 2016 e outubro de 2016 (antes das ações do CLM).

- Cenário 2: respondentes entre novembro de 2016 e setembro de 2017 (após as ações do CLM).

#### 4.2.1 Pergunta referente ao NPS

As análises das respostas do questionamento do NPS “De 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a instituição X para seus parentes ou amigos? ”, obtiveram-se os seguintes resultados da Tabela 2, baseados nos dois cenários anteriormente descritos.

Tabela 2: resultado gerado sobre questão do NPS

	CENÁRIO 1			CENÁRIO 2		
	1	2	3	1	2	3
SEGMENTO	AGRO	PF	AGRO	AGRO	PF	AGRO
RENDA	PEQUENO PROD	MÉDIA	FAMILIAR	FAMILIAR	MÉDIA	GRANDE PROD
NOTA	4	0	10	10	0	8
MOTIVO	4	9	1	10	6	9
SUBMOTIVO	11	0	0	1	6	9
TOTAL CASOS	716	360	1418	2966	1472	732

Fonte: elaborado pelos autores

No cenário 1, a nota do cluster 1 foi 4. Identificando os motivos que fazem os clientes darem essa nota detratora, os clientes responderam que a insatisfação está relacionada a taxas/juros altos cobrados pela instituição (motivo 4 e submotivo 11 da tabela 2). Já no cluster 2, a nota retornada foi 0 – limite inferior, relacionada a motivos, classificado como “outros” (motivo 9 e submotivo 0), que engloba todos os outros motivos que não estavam catalogados na pesquisa. Já no cluster 3, a nota retornada foi 10 – limite superior; relacionada ao motivo atendimento da instituição de forma global, mas dedicado principalmente ao atendimento do gestor de negócios (motivo 1 e submotivo 0).

A mesma análise pode ser realizada para o cenário 2, após as ações do CLM, onde a nota do cluster 1 foi 10, relacionada ao atendimento no geral, indicando o atendimento às expectativas e necessidades do cliente. No cluster 2, a nota retornada foi 0 – limite inferior; vinculada a problemas com os produtos, principalmente o produto “seguros”, que é ofertado em todos os três segmentos analisados. Já no cluster 3, a nota retornada foi 8, onde os motivos relacionados pertencem a uma classificação padrão de resposta, definida como “outros”, que engloba todos outros motivos que não estavam catalogados.

Comparando os dois cenários (antes do início das ações de CLM e depois), observou-se que o atendimento de forma geral manteve seu destaque positivo. Esta relação acontece

pela maior interação entre cliente e atendente criada pelas ações de CLM. Os motivos de reclamação deixaram de ser relacionados a taxas altas e passaram a ser focadas no produto Seguro.

#### 4.2.2 Pergunta sobre produto crédito

O produto crédito geral está vinculado apenas aos segmentos Pessoa Física e Pessoa Agronegócio, não podendo assim estar englobado pelo segmento Pessoa Jurídica. Ao observar as respostas do questionamento relacionado ao produto crédito “De 0 a 10, qual nota você dá para o desempenho do produto crédito?”, obtiveram-se os seguintes resultados da Tabela 3, baseados nos dois cenários anteriormente descritos.

Tabela 3: resultado gerado sobre questão de crédito

	CENÁRIO 1			CENÁRIO 2		
	1	2	3	1	2	3
SEGMENTO	PF	PF	AGRO	PF	PF	PF
RENDA	BAIXA	MÉDIA	FAMILIAR	BAIXA	ALTA	MÉDIA
NOTA	9	0	10	10	0	10
MOTIVO	1	1	1	1	1	1
SUBMOTIVO	20	9	0	0	11	20
TOTAL CASOS	266	58	320	439	100	490

Fonte: elaborado pelos autores

No cenário 1, a nota do cluster foi 9, relacionada a uma classificação padrão de resposta, definida como “outros”, que engloba todos outros motivos que não estavam catalogados. Já no cluster 2, a nota retornada foi 0 – limite inferior. Observando os motivos, os clientes respondem esta nota inferior por não terem usado o produto ainda, mas terem solicitado o mesmo à instituição – uma vez que o crédito pode ser considerado cartão de crédito, limite de cheque especial, entre outros produtos que os associados não relacionam como crédito. No cluster 3, a nota retornada foi 10; os motivos estão relacionados ao atendimento das expectativas e necessidades dos clientes.

Já no cenário 2, a nota do cluster 1 foi 10; sendo a satisfação relacionada ao atendimento das expectativas e necessidades dos clientes. No cluster 2 a nota retornada foi 0 – limite inferior; vinculada a problemas com a aquisição do produto – uma vez que adquirir crédito é historicamente um processo lento e de grande complexidade. No cluster 3, a nota retornada foi 10; vinculada a uma resposta padrão definida como “outros”, que engloba todos outros motivos que não estavam catalogados.



Observou-se que não houve discrepância entre os dois cenários (antes e depois da implantação das ações de CLM): os dois obtiveram reclamações sobre a essência do produto. Desta forma, acredita-se que a experiência do cliente com relação ao produto ou sua aquisição deva ser revisitada.

#### 4.2.3 Pergunta sobre canais de relacionamento

Ao analisar as respostas do questionamento relacionado à utilização dos canais de relacionamento “De 0 a 10, qual o canal de relacionamento que você mais utiliza e qual a nota que você dá para este canal? ”, obtiveram-se os seguintes resultados da Tabela 4, baseados nos dois cenários anteriormente descritos.

Tabela 4: resultado gerado sobre questão de canais

	CENÁRIO 1			CENÁRIO 2		
	1	2	3	1	2	3
SEGMENTO	PF	PF	PF	PF	PF	PF
RENDA	MÉDIA	MÉDIA	BAIXA	MÉDIA	BAIXA	BAIXA
CANAL	ATM	ASSESSOR	MOBILE	MOBILE	ASSESSOR	ATM
NOTA	10	0	10	10	7	2
MOTIVO	4	1	9	9	1	4
SUBMOTIVO	19	6	0	9	0	19
TOTAL CASOS	1634	344	516	566	1282	3322

Fonte: elaborado pelos autores

No cenário 1, o cluster 1, cujo canal mais utilizado é o caixa eletrônico, obteve a nota de 10. Observando os motivos que fazem os clientes darem esta nota, estes responderam que preferem não explicar o motivo. Já no cluster 2, o canal mais utilizado foi o assistente de negócios e a nota retornada foi 0 – limite inferior, relacionada a problemas e insatisfação com o atendimento. No cluster 3, o canal mais utilizado foi o Mobile e a nota retornada foi 10, vinculada a agilidade na realização das transações financeiras pelo aplicativo.

Já no cenário 2, o cluster 1 cujo canal mais utilizado é o mobile obteve a nota de 10, sem resposta para a explicação do motivo. Já no cluster 2, o canal mais utilizado foi o assistente de negócios e a nota retornada foi 7; relacionada a agilidade, facilidade e acessibilidade deste canal. No cluster 3, o canal mais utilizado foi o caixa eletrônico e a nota retornada foi 2; sem explicação do motivo da nota.

Os principais canais de relacionamento são ATM, Mobile e Assessor de negócios, indiscutivelmente. O principal ponto, está no cluster 2 do Cenário 1, onde os clientes

relataram problemas de insatisfação com o atendimento do assessor; já no cluster 2 do Cenário 2, o canal Assessor de negócios obteve melhoria no seu conceito com relação a agilidade, facilidade e acessibilidade.

#### 4.3 Proposição de ações para minimizar a insatisfação dos clientes

Foram definidos quatro pontos de atenção para proposição de ações visando minimizar a insatisfação dos clientes ou a manutenção da satisfação atual.

Ponto A - Atendimento geral: atributo comentado em todos os três questionamentos, de forma positiva ou negativa. Este atributo merece maior atenção por se tratar da principal forma de interação entre cliente e empresa, sendo mais importante do que outros atributos em breve relatados. Para manter e/ou melhorar este atributo, a empresa deve investir em atendimento e capacitação dos colaboradores no geral, qualificando o atendimento e fazendo com que a experiência do cliente no atendimento seja melhor.

Ponto B – Taxas/Juros altos: por se tratar de uma instituição financeira, as taxas e juros altos são frequentemente citados como principais pontos de atenção. As principais ações de melhoria relacionadas a este atributo estão entorno das negociações com os clientes e das tentativas de concluir uma compra com o melhor preço para a empresa e o cliente, gerando satisfação mútua.

Ponto C – Experiências com o produto crédito geral: a aquisição do produto crédito é considerada complexa, perante a outros produtos de fácil acesso. Por se tratar de um produto de empréstimo, a liberação do crédito necessita de muitas aprovações, além de negociações que resultem em taxas compatíveis com o que o cliente quer pagar e a empresa receber. A instituição estudada tem o produto crédito como sua principal linha de frente nas vendas, além de fazer parte da missão e valores da empresa. Este ponto merece atenção e as ações propostas ultrapassam a simples barreira de diminuição da burocracia para aquisição. Para que se possa tornar a experiência com o produto melhor, é necessário que se conheça melhor o seu cliente, para oferecer as linhas de crédito que condizem com sua situação financeira, além de conhecer o cliente e desenhar situações de bom ou mal pagador. Além desta ação, devem ser realizadas capacitações com os colaboradores, para tornar a burocracia menos onerosa, melhorando a percepção da experiência pelo cliente. Este ponto é de grande importância, porém o trabalho a ser realizado para concretizar as ações é demorado e exaustivo, desta forma, acredita-se que a implantação das ações de forma urgente impossibilitaria a concretização das ações com sucesso.

Ponto D – Atendimento do assessor: o atendimento do assessor é fundamental para a imagem da instituição. Este ponto merece menor atenção que os demais, mas as ações de melhoria devem ser tomadas com agilidade. As capacitações com os assessores ajudam a desenvolver o lado pessoal e profissional dos colaboradores, tornando-os mais humanos e receptivos a dúvidas e esclarecimentos dos clientes. Há uma necessidade de mostrar que o trabalho destes colaboradores é o que os clientes veem da empresa, pois é na hora do atendimento de linha de frente que se consegue satisfazer um cliente, culminando na sua fidelização.

## **5. Conclusão**

O presente estudo teve por objetivo analisar a satisfação dos clientes com o serviço prestado por uma instituição financeira, assim como a satisfação com o produto crédito e com os canais de atendimento ao cliente, antes e depois da implantação das ações de *Customer Lifecycle Management* – CLM. Para alcançar o objetivo proposto foi utilizada a análise de aglomerados nas respostas da pesquisa de *Net Promoter Score*-NPS realizada pela empresa. Finalizando o trabalho, foi possível propor ações de melhoria da insatisfação dos clientes sobre alguns pontos.

A análise mostrou uma variação considerável no NPS das cooperativas piloto do CLM, 9,7 pontos percentuais, mostrando que a satisfação dos clientes com a instituição financeira obteve uma melhoria. Quando comparado às cooperativas não participantes deste piloto, observa-se que a melhoria fora menor, 5,2 pontos percentuais. Nota-se que as ações de CLM implantadas pelas cooperativas piloto foram eficazes e melhoraram a satisfação dos clientes com a instituição estudada.

A análise também mostrou a necessidade de intensificar os esforços nos atributos de atendimento geral e dos assessores de negócio, uma vez que este atributo fora citado positivamente e negativamente durante a pesquisa em todos os questionamentos. Observou-se também a necessidade de reavaliar a burocracia para a aquisição de crédito e as altas taxas de juros cobradas pela instituição. Comparando os dois cenários (antes e depois da implantação do CLM), nota-se melhoras no atributo Atendimento geral e do gestor, mostrando resultados positivos da implantação do CLM pela instituição. Sobre a insatisfação do produto crédito, verifica-se a necessidade de revisitar o processo de contratação do produto, assim como a capacitação dos colaboradores para negociar com os clientes e atendê-los.

A metodologia do NPS ainda está sob discussão nas empresas. Por se tratar de uma metodologia de fácil aplicação, as empresas optam por sua utilização, porém sem identificar uma forma de transformar esta pesquisa em análises que desenvolvam resultados positivos. O presente trabalho cooperou para este tipo de análise, uma vez que foi apresentada a alternativa de utilização de análise de aglomerados, inédita na instituição, para analisar dados da pesquisa realizada há anos. Os dados retirados das pesquisas poderão realimentar os estudos para desenvolvimento de novas ações de fidelização. Cabe salientar que este tipo de pesquisa não é facilmente analisável pela natureza dos dados obtidos, o que dificulta a busca da empresa por um modelo de análise.

Para estudos futuros, indica-se que sejam analisados os *clusters* comparando os mesmos clientes ao longo de alguns meses, visando mostrar a evolução da satisfação neste período. É indicado à empresa que reavalie as opções de resposta da pesquisa, uma vez da existência de respostas que não facilitam uma análise apurada – como o caso da resposta “outros”. Desta forma, as análises de trabalhos futuros serão acuradas e trarão maior clareza de resultados para a instituição.

### **Referências Bibliográficas**

- AVKIRAN, N. K. *Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch BankinG*, International Journal of Bank Marketing, VOL. 12, 1994.
- BAHIA, K.; NANTEL, J. *A reliable and valid measurement scale for the perceived services quality of banks*, International Journal of Bank Marketing, v.18, 2000.
- BAIN & COMPANY: <<http://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/customer-loyalty.aspx>> Acesso em 23/11//2017
- BERRY, L.L. *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago,IL, 1983
- BLACKWELL, R. D. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Thomson, 2005.
- BUTTLE, F. *Customer Relationship Management: Concepts and technologies*, Butterworth-Heinemann. Oxford, 2010.
- CAMARGO, PO. *A evolução recente do setor bancário no Brasil*. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- CARUANA, A.; MONEY, A. H.; BERTHON, P.R.; *Service quality and satisfaction: the moderating role of value*, European Journal of Marketing, 2000.

CHRISTOPHER, L.; JOCHEN, W., JAYANTA, C. *Marketing of services, people, technology, strategy*, Pearson education, 2006.

CRONIN, J.J; TAYLOR, S.A. *Measuring service quality: a reexamination and extension. Journal of Marketing*, v.6,1992.

CRUZ, C. D.; FERREIRA, F.M; PESSONI, L.A. *Biometria aplicada ao estudo da diversidade genética*. Visconde do Rio Branco: Suprema, 2011.

CZINKOTA, M. R. et al. *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre, Bookman, 2001.

FREITAS, V. *Percepção da qualidade dos serviços oferecidos por uma Biblioteca Pública Federal sob a ótica dos seus usuários*. UEPB, 2014

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUMESSON, E. *Marketing de Relacionamento Total*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

GUPTA, S.; ZEITHAML, V. *Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. Marketing Science*, v.26, n.6, 2006.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. *Análise Multivariada de Dados*. 5. Ed. São Paulo: Bookman, 2005

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. *Análise Multivariada de Dados*. 6. Ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HARTIGAN, P.; WONG, M. A. *K-means clustering algorithm: algorithm AS 1366. Applied Statistics*, v. 28 1979.

JOHNSON, R.A.; WICHERN, D.W. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.

KARIUKI, C. W. *Customer life cycle management by barclays - Bank of Kenya*. Nairobi, 2016.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2007.

LUSCH, R. F.; VARGO, S.L. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M. E. Sharpe, 2006.

MORESI, E. A. D., *Delineando o sistema de informação de uma organização*. *Ciência da Informação*, Brasília, v.29, n. 1, 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, v.58, 1994.

OLIVEIRA, Mariel Poli Vidal de. Marketing de relacionamento no setor bancário: a importância do relacionamento de longo prazo para clientes investidores. UFRGS 2008

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research*, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; Berry, L. L. *Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, v. 64, 1988.

RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese, 2005.

REICHHELD, F. A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

STERNE, J.; CUTLER, M. *E-Metrics, Business Metrics For The New Economy*; 2010.

RIBEIRO, J. L.; MACHADO, C. O.; TINOCO, M. A. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. Revista Gest. Prod., São Paulo, v.17, n.4, 2010.

TELES, C. D. Avaliação Monetária da Sustentabilidade Empresarial. Tese Pós Graduação, Porto Alegre, 2012.

TINOCO, M. A. Proposta de modelos ampliados para a satisfação de clientes de serviços. Tese de doutorado, Porto Alegre, 2011.

TRIOLA, M.F. Introdução à estatística. 9. ed. Rio de Janeiro, 2005.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAVRA, T. G. Marketing de Relacionamento (Aftermarketing). São Paulo: Atlas, 1993.

WANGENHEIM, F. V; LENTZ, P. *Understanding your customer portfolio: A simple approach to customer segmentation according to lifecycle dynamics*. Working Paper. Dortmund, Germany: University of Dortmund, 2004.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. *Service Marketing: Integrating customer focus across the firm*, New York, NY, McGraw Hill, 2000.