



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

Brenda Gutier <sup>1</sup>

Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco <sup>2</sup>

Guilherme Brittes Benitez <sup>3</sup>

**RESUMO:** Considerando o objetivo das empresas prestadoras de serviços 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 pelo método de agrupamentos (técnica das k-médias) nos três segmentos da instituição estudada, além da proposição de ações para minimizar as insatisfações apontadas. 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:** Gestão do ciclo de vida do produto; Satisfação de clientes; Análise de aglomerados.

---

<sup>1</sup> UFRGS - oibrenda@hotmail.com

<sup>2</sup> UFRGS - macannarozzo@gmail.com

<sup>3</sup> UFRGS - guilherme.benitez@hotmail.com

# 1 INTRODUÇÃO

As instituições financeiras estão buscando, por meio de ações estruturadas de marketing de relacionamento e diversos canais, manter o relacionamento com seus clientes já fidelizados. O estudo do marketing tem valia para apoiar estas ações de relacionamento (KOTLER, ARMSTRONG, 2007). Morgan e Hunt (1994) sugerem a seguinte definição: “Marketing de relacionamento se refere a todas as atividades direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais”. Relações essas que permitem às empresas de todos os ramos estabelecerem o Gerenciamento do Ciclo de Vida dos Clientes - do termo em inglês Customer Lifecycle Management - CLM.

A 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”. A instituição financeira estudada neste artigo possui segmentação em três grupos: Pessoa Física Urbana, Pessoa Física do Agronegócio e Pessoa Jurídica.

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, 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 consiste 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).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO EM BANCOS

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 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, Gummesson (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 vínculo de relacionamento e sua rentabilidade, aumentando o valor percebido pelo cliente e assim ganhando vantagem competitiva. Pelas inúmeras ações direcionadas a entender as necessidades de cada um dos clientes, o propósito se torna o de manter o cliente por meio de sentimentos como confiança, credibilidade e segurança transmitidos pela instituição (OLIVEIRA, 2008).

## 2.2 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). 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). 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.

## 2.3 AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Existem diversos instrumentos de mensuração da satisfação e qualidade percebida em serviços. Parasuraman et al., (1988), desenvolveram o instrumento de mensuração referido na literatura, o SERVQUAL. 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 (REICHHELD, 2011). O principal ganho na aplicação desta metodologia é a simplicidade para obter resultados, uma vez que a pesquisa é realizada por 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:

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

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

### 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. Em 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 ou Faturamento anual (1,00)</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	Agro familiar	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: Autores.

O presente estudo analisou três frentes: satisfação dos clientes pelo 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. Os dados para este estudo foram extraídos do banco de dados central, analisados pelos autores e estruturados pelo 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 a um tema comum.

### 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 et al., 2005). Para a análise da satisfação dos clientes, foi utilizado o método de agrupamentos denominado não hierárquico, por meio da técnica das k-médias. Este método foi escolhido pela 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). Ainda que o objetivo da análise seja entender os motivos de satisfação e insatisfação dos clientes por segmento, é importante fazer a leitura dos clientes no geral. Desta forma, as análises mesclam cenários com segmentos e clusters diferentes. 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 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.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 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).

#### 4.1.2 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	C
Renda	Pequeno produtor	Média	Familiar	Familiar	Média	Grande produtor
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 detratória, 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, classificados 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, no qual 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. Já no cluster 3, a nota retornada foi 8, no qual os motivos relacionados pertencem a classificação padrão de resposta, definida como “outros”.

Comparando os dois cenários, 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.

### 3.1.2 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:

**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	20	9	0
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 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. 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.

### 4.1.3 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	Agro	PF	PF	PF
Renda	Média	Média	Baixa	Média	Baixa	Baixa
Canal	ATM	Assessor	Mobile	ATM	Assessor	Mobile
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 desta nota, os respondentes preferiram 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 três pontos de atenção para proposição de ações visando minimizar a insatisfação dos clientes ou a manutenção da satisfação atual.

Ponto A - Atendimento geral e atendimento do assessor: 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. 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. 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: por ser 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. 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.

## 5 CONCLUSÕES

A análise 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 visitar o processo de contratação do produto, assim como a capacitação dos colaboradores para negociar com os clientes e atendê-los.

Para estudos futuros 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.

## **SATISFACTION OF BANK CLIENTS WITH CLM ACTIONS: A CASE STUDY**

**ABSTRACT:** Considering the objective of the service providers to retain their customer, 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 analysis, the data were extracted from a research based on the Net Promoter Score (NPS) methodology and analyzes have been performed of clusters which were done in the three segments of the studied institution through the grouping method (k-means technique), furthermore, the proposition of actions to minimize the indicated dissatisfactions. The attributes “attendance” and “interest / high rates” highlighted as the result of the reasons for dissatisfaction, thus were generating improvement actions that develop these attributes positively.

**KEYWORDS:** Product lifecycle management; Customer satisfaction; Clusters analysis.

Originals recebidos em: 21/11/2018  
Aceito para publicação em: 18/06/2019

## REFERÊNCIAS

- BAIN & COMPANY (2003). <<http://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/customer-loyalty.aspx>> Acesso em 23/11//2017
- BERRY, L.L. (1983). *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago,IL.
- BUTTLE, F. (2010). *Customer Relationship Management: Concepts and technologies*, Butterworth-Heinemann. Oxford.
- CAMARGO, PO. (2009). *A evolução recente do setor bancário no Brasil*. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica.
- CRUZ, C. D.; FERREIRA, F.M; PESSONI, L.A. (2011). *Biometria aplicada ao estudo da diversidade genética*. Visconde do Rio Branco: Suprema.
- CZINKOTA, M. R. et al.(2001). *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre, Bookman.
- GUMMESSON, E. (2010). *Marketing de Relacionamento Total*. 3. ed. São Paulo: Bookman.
- HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. 5. Ed. São Paulo: Bookman.
- HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6. Ed. São Paulo: Bookman.
- HARTIGAN, P.; WONG, M. A. (1979). K-means clustering algorithm: algorithm AS 1366. *Applied Statistics*, vol. 28.
- JOHNSON, R.A.; WICHERN, D.W. (1992). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- KARIUKI, C. W. (2016). *Customer life cycle management by barclays - Bank of Kenya*. Nairobi.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. (2007). *Principios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol.58.
- OLIVEIRA, M. P. V. de. (2008). *Marketing de relacionamento no setor bancário: a importância do relacionamento de longo prazo para clientes investidores*. UFRGS.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese.
- REICHHELD, F. (2011). *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.

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

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

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