



Análise potencial de clientes: estudo de caso em atacarejo utilizando a metodologia RFV

Thiago Crispim Faustino (PUC Minas)
thiago_c-f@hotmail.com

Lucas Campos Medeiros de Souza (PUC Minas)
lucasouzabh@gmail.com

Bruno Kraemer Rocha (PUC Minas)
brunokraemer@hotmail.com

Sidney Lino de Oliveira (PUC Minas)
sidneylino@pucminas.br

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira (PUC Minas)
josmaria@pucminas.br

Surgidos na década de 1960, os atacarejos introduziram um novo conceito de venda ao atingirem clientes físicos e jurídicos. Neste estudo de caso, a unidade de um atacarejo da região metropolitana de Belo Horizonte teve sua carteira de clientes do ano de 2019 segmentada e analisada. Para tanto, utilizou-se a metodologia RFV (recência, frequência e valor) e o Gráfico de Pareto, em uma abordagem qualitativa. Foram analisados 1889 clientes do tipo pessoa física e pessoa jurídica que, posteriormente, foram segmentados. Em sequência, são consideradas proposições para a empresa conduzir cada um dos segmentos no intuito de ampliar a fidelidade e o engajamento de seus clientes. Foram encontradas oportunidades de crescimento, baseadas no gerenciamento do relacionamento de clientes.

Palavras-chave: RFV. Pareto. Atacarejo, Potencial de clientes, Segmentação de clientes, Carteira de clientes, Relacionamento com clientes.

1. Introdução

Durante a pandemia do Covid-19, o atacarejo foi um dos únicos segmentos a apresentar crescimento, segundo a consultoria Kantar (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020). Entre 2008 e 2017, o setor de varejo passou a ser responsável por 45,5% de toda a receita operacional líquida do comércio nacional. O setor atacadista reduziu sua participação, mas os dois setores responderam por 90,1% da receita líquida de todo o setor de comércio (IBGE, 2017). As empresas conhecidas como “atacarejos” cresceram, atendendo linhas Business-to-business (B2B) e Business-to-costumer (B2C).

Em crescimento, e com amplo espectro de atuação, é natural que os atacarejos apresentem carteiras de clientes consideravelmente extensas. Com a alta demanda e o grande número de atuantes no mercado, a concorrência se torna elevada. Segundo a Associação Brasileira dos Atacadistas de Autosserviço (ABAAS, 2020) o setor é o que mais cresce no país, com mais de 650 lojas espalhadas por todo o território nacional, com faturamento anual que ultrapassa os R\$ 150 bilhões. Zenone (2017) aponta que ter a empresa com foco no cliente é cada vez mais importante diante da competitividade. O bom relacionamento com o cliente é fundamental em decisões estratégicas de atacarejos (MARSHALL, 2002). Nessa linha de negócios, a ameaça de concorrentes e o poder de barganha do comprador são elevados, podendo o cliente facilmente procurar por fornecedores substitutos que tenham preço, condição de atendimento e/ou relacionamento melhores.

O objetivo do artigo consiste em analisar a carteira de clientes de uma empresa que atua no setor de atacarejo há 31 anos, e conta com 23 unidades na região Metropolitana de Belo Horizonte e em alguns outros municípios de Minas Gerais e uma unidade em Goiás. Para a análise, serão aplicadas a metodologia RFV (recência, frequência e valor) e o Gráfico de Pareto, com os seguintes objetivos: (i) avaliar os clientes jurídicos e físicos que fizeram compras durante os 12 meses do ano de 2019; (ii) avaliar a importância dos clientes ativos usando a metodologia RFV; (iii) relacionar os clientes ativos e o faturamento por meio do Gráfico de Pareto e (iv) correlacionar os resultados obtidos com notas, de modo a identificar os principais clientes aos quais a empresa deve se dedicar para preservar, e aqueles em que a empresa vê potencial de fidelização.

2. Referencial Teórico

Nesta seção serão abordados os principais conceitos nos quais este trabalho será embasado, sendo eles: Cliente (Marketing de Relacionamento, Marketing Direto, Mercado e Valor

percebido pelo cliente) e Comércio (Varejo, Atacado, Atacarejo, Marketing, com o Cliente). Serão também apresentados o Gráfico de Pareto e a Metodologia RFV. Para o conceito de cliente, ou cliente externo, Pizzinatto et al (2005) definem que se refere ao consumidor final dos produtos e serviços. Conforme Kotler e Keller (2018), a manutenção do bom relacionamento com o cliente é um dos fundamentos básicos nos negócios. Assim sendo, manter uma base de clientes rentáveis e fiéis é um pilar do marketing de relacionamento (BRAMBILLA, 2008).

As empresas não devem apenas buscar novos clientes, mas também se atentar à manutenção daqueles que já possuem, uma vez que conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes (KOTLER; KELLER, 2018). Nickels e Wood (1999) explicam a importância de estar sempre em contato com o consumidor pela oferta de serviços, antes, durante e depois do processo de venda, possibilitando o relacionamento de longo prazo.

O marketing direto consiste em abordar o cliente por meios de comunicação pessoal, de modo que os produtos são ofertados a partir de uma análise de perfil (ZENONE, 2017). Os clientes desfrutam da praticidade, uma vez que podem avaliar as ofertas remotamente (de casa ou do escritório, por exemplo) e receber a compra no local de sua preferência (LAS CASAS, 2019). O custo reduzido das vendas beneficia as empresas dado que as ofertas podem ser disparadas para múltiplos clientes, simultaneamente. Entretanto, o acesso facilitado a meios pelos quais se consegue comparar diferentes fornecedores direciona a atenção das empresas para não descuidarem de sua clientela (KOTLER e KELLER, 2018).

Las Casas (2019) define valor como o grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. Sob essa perspectiva, Kotler e Keller (2018) afirmam que o cliente escolhe a empresa cuja oferta tiver o maior valor percebido. Dessa forma, as empresas devem buscar criar valor para seus clientes, para que sejam alvo de suas escolhas e, posteriormente, possam ser fidelizados por meio do marketing de relacionamento.

O comércio atacadista é direcionado para compras em larga escala de produtos ou serviços. Segundo Las Casas (2019), as atividades atacadistas focam na intermediação entre o fornecedor e o varejista de pequeno porte, tornando-se essenciais na transferência de mercadoria. “Os atacadistas prestam serviços de intermediação que incluem venda e promoção de mercadorias, compra e seleção, transportes, financiamentos” (LAS CASAS, 2019, p. 559). O setor atacadista enfrenta outras dificuldades em pontos de decisão que são fundamentais para a sua sobrevivência e crescimento, como a forma de distribuição do seu produto; a velocidade para

entrega; a localização e o equilíbrio entre produção e oferta que envolvem os estoques (LAS CASAS, 2019).

O Cash & Carry (atacarejo) surgiu na década de 1960 na Europa para atender pequenos varejistas e consumidores jurídicos, com uma maior variedade de produtos e sem muitos serviços (RODRIGUES, 2014). Em 1972, a empresa holandesa Makro foi a pioneira nesse canal de vendas, seguida por outras empresas do mesmo modelo, que adentraram o país com as suas particularidades. O atacarejo é uma mistura de atacado e de varejo, podendo-se dizer que a principal diferença é a venda para os pequenos empreendimentos e para os consumidores finais. (HSIEN *et al*, 2011). Esse é o canal de compra que atende diversos grupos sem condições de comprar grandes quantidades das indústrias ou dos atacadistas (RODRIGUES, 2014).

A partir da regra de Pareto, Kotler e Keller (2018) afirmam que, na maior parte das empresas, 80% dos lucros são provenientes de 20% de seus melhores clientes. A Lei de Pareto surgiu em 1906, após um estudo feito pelo filósofo e cientista político italiano, Vilfredo Federico Damaso Pareto. Ao aplicar a Lei de Pareto em uma carteira de clientes de uma determinada empresa, é possível analisar a porcentagem de clientes responsáveis pela maior parte do faturamento, como realizado nos trabalhos desenvolvidos por distribuidora de medicamentos (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2004); tratores (MERCADANTE; GUEDES; MACHADO, 2013); empresa de chaves (MAIA, 2015); saúde animal (LAENDER *et. al*, 2016); serviços de engenharia de manutenção (NOGUEIRA *et. al*, 2018); frigorífico (MARQUES JÚNIOR *et. al*, 2018) e (RIBEIRO e ABREU, 2018); loja de festas (MELOTTI *et. al*, 2018); e indústria têxtil (SOUZA *et. al*, 2020).

Tais pesquisas conseguiram estruturar a informação de forma a definir a segmentação pela adoção da metodologia RFV (recência, frequência e valor de capital do cliente), que categoriza os clientes de forma a poder visualizar quem são os compradores mais recentes, os mais frequentes e os que mais gastam em uma determinada empresa. Hughes (1998) afirma que é possível avaliar a lucratividade analisando o valor e a frequência. Para ele, esse é o método mais confiável de previsão de retorno conhecido pelos profissionais de marketing, por ser uma medida de comportamento. Entre os estudos que envolvem a ferramenta RFV um exemplo a citar é o de Peter *et al* (2005) pelo modelo estocástico para estimar o Valor Financeiro do Tempo de Vida do Cliente (Customer Life Time Value ou CLTV). A consultoria Putler (KOTHARI, 2017) propõe uma segmentação dos clientes por meio de código de cores. Cada segmento representado está de acordo com as atividades e a relevância dos clientes que o compõem. O

critério de relevância é proveniente das notas RFV dos clientes, permitindo à organização corresponder para cada segmento qual a conduta indicada para os clientes que a ele pertencem.

3. Metodologia

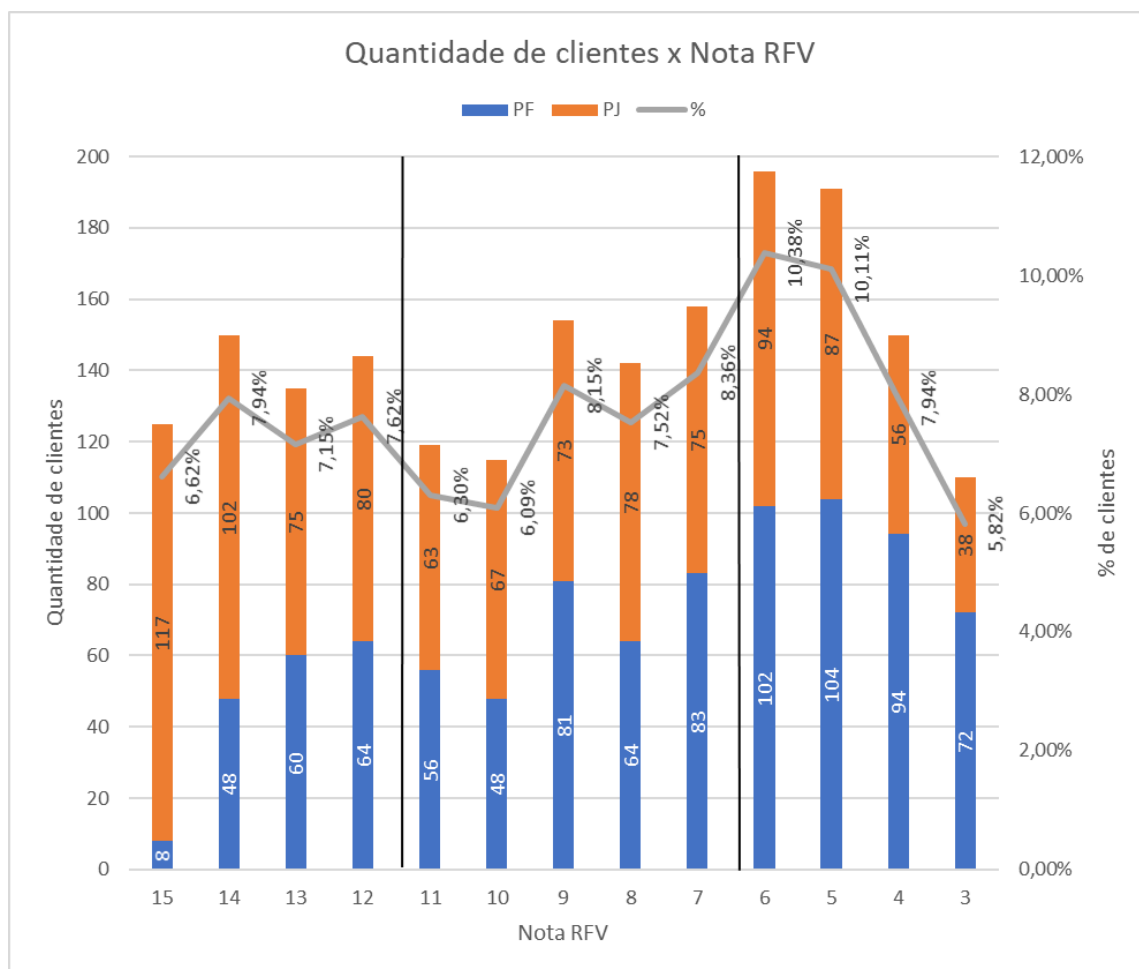
O estudo de caso adotado se caracteriza como pesquisa aplicada (LAKATOS, 2017) e descritiva (MALHOTRA, 2019; GIL, 2019). A natureza quantitativa caracteriza o tratamento dos dados secundários, concedidos pelo atacarejo (GIL, 2019; MALHOTRA, 2019), compreendendo o banco de dados de clientes de janeiro a dezembro de 2019, referentes às vendas e aos clientes, com 30.749 transações referente a 1.889 clientes. O tratamento da base de dados foi procedido em planilha eletrônica, extraída do sistema de vendas da empresa e convertidos em formato de Microsoft Excel.

Os dados foram tratados conforme a Metodologia RFV e estratificados por meio do Gráfico de Pareto, cuja variável principal foi o volume de vendas, adotando tabela dinâmica e estatística descritiva. Com filtros personalizados foi possível estruturar os dados por recência, frequência e valor em quintis, nessa ordem. Cada cliente recebeu notas de 1 a 5 para cada variável RFV, de acordo com o quintil em que foram posicionados em cada um dos aspectos. Após a divisão dos quintis e a atribuição das notas a cada variável foi calculada a nota total do RFV, considerando os atributos de recência, frequência e valor para cada cliente.

4. Resultados e Análise

Ao proceder o tratamento dos dados, aplicando a metodologia RFV e a Lei de Pareto obteve-se a composição da nota RFV de 17340 clientes, com os valores máximos de Recência (5), Frequência (5) e Valor (volume de compra) (5), que totalizam na nota máxima 15 (composição: 5R, 5F, 5V) e mínima de 3 (composição: 1R, 1F e 1V). Assim, 1889 clientes obtiveram pontuação igual ou superior a 12, representando 29,33% da base de dados. O segundo grupo considerou nota igual ou inferior a 6, sendo 34,25% dos clientes. E, o terceiro grupo foi o intermediário, abrangendo 36,42% dos clientes, com notas que vão de 7 a 11 (Gráfico 1).

Gráfico 1: Quantidade de clientes por nota RFV



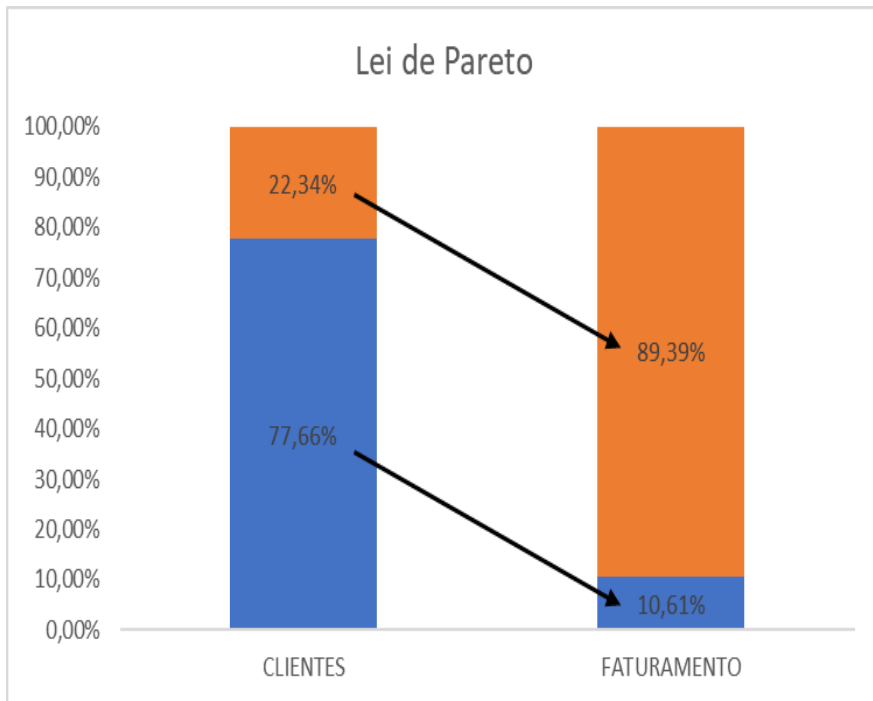
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Outra perspectiva aplicada foi o tipo de cliente e o seu impacto. Ainda no Gráfico 1, percebe-se que clientes do tipo pessoa jurídica (PJ) tendem a ser maioria a partir da nota 12, portanto clientes que apresentam um melhor potencial de fidelidade. Os clientes do tipo pessoa física (PF) participam do grupo respondendo por 32,49% do segmento. Ao constatar que 85,04% do volume comercializado está relacionado às pessoas jurídicas, reafirma-se o papel estratégico do atacarejo: atingir mercados de atacado (PJ) e varejo (PF). As pessoas jurídicas, apesar de serem 53,02% do número de clientes eles respondem por 85,04% do valor comercializado. O tipo PJ é mais significativo enquanto o tipo PF representa a maioria do segmento com as menores pontuações pelo RFV. O potencial de fidelização para PJ é mais significativo ainda que alguns clientes PF também apresentem esse potencial.

A análise pela Lei de Pareto tem a variável Valor como ponto-chave por considerar o quanto seus clientes geram em retorno financeiro para a organização. No atacarejo 22,34% dos clientes (um total de 422) são responsáveis por 89,39% (R\$ 12.297.531,05) do faturamento total anual (R\$ 13.757.659,34), conforme Gráfico 4 que confirma a proporção determinada pela relação de

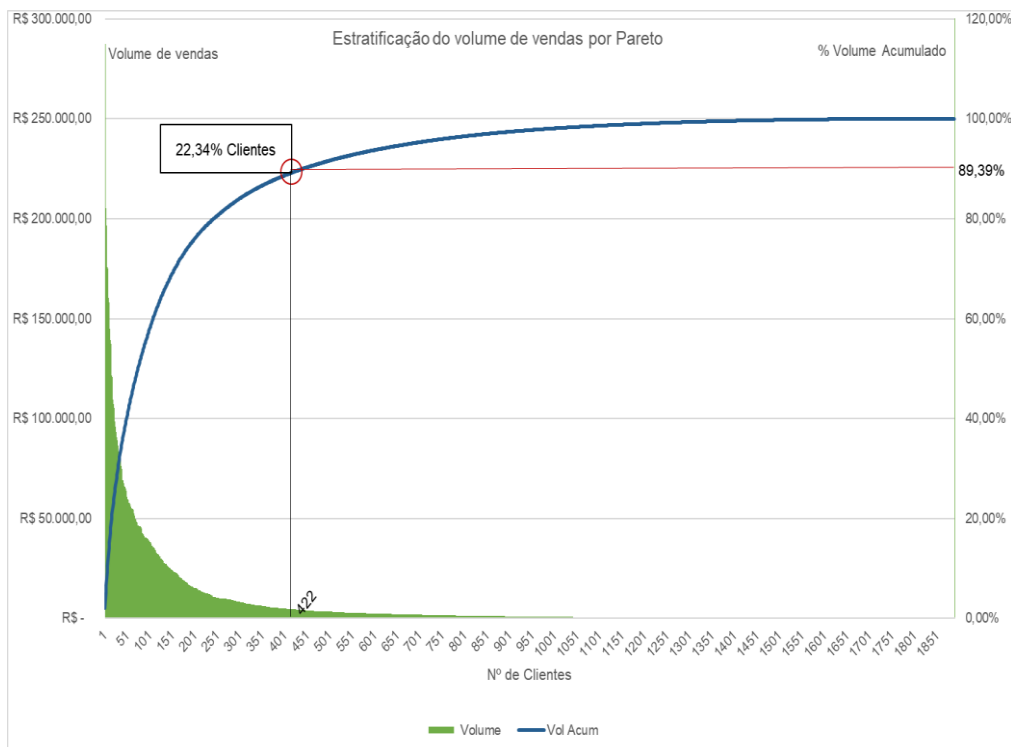
Koch (2011). O Gráfico 5 esclarece a concentração da maior parte do faturamento em um pequeno grupo de clientes (Gráfico 4).

Gráfico 4: Lei de Pareto



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

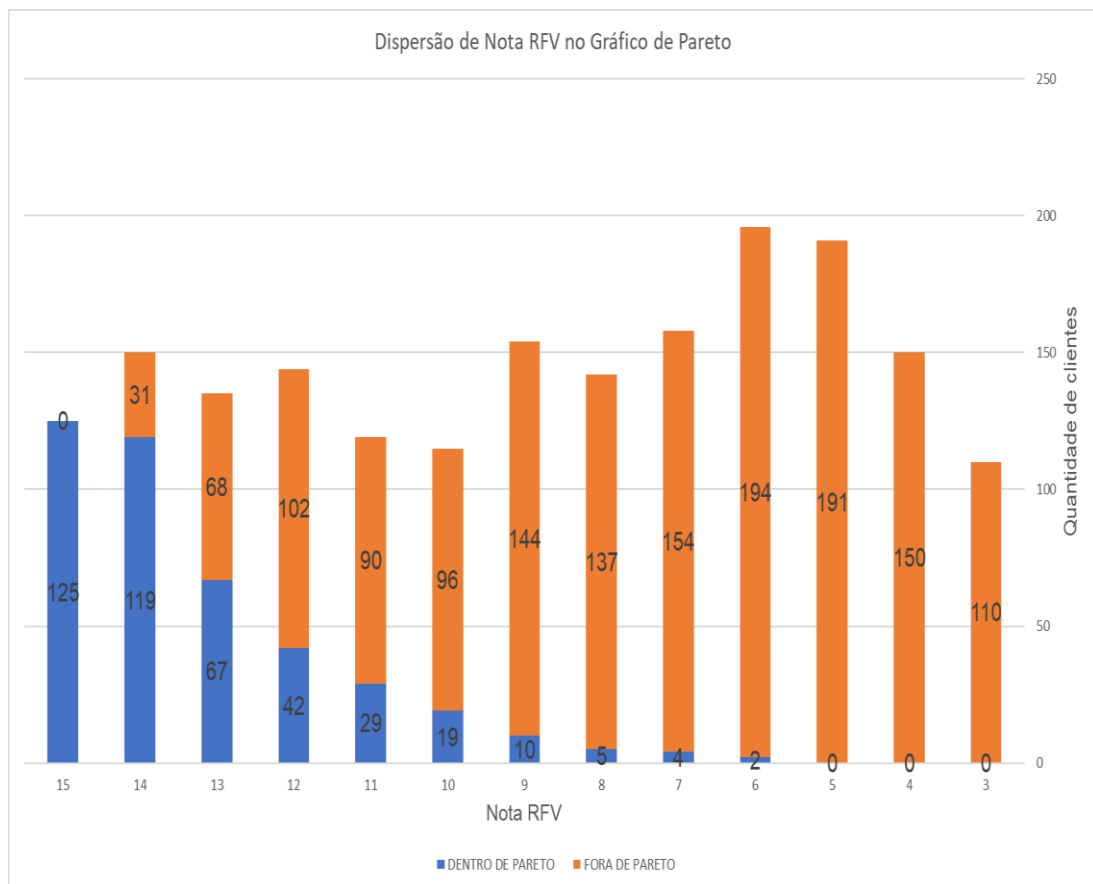
Gráfico 5: Estratificação do volume de vendas por Pareto



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Ao associar as duas metodologias constatou-se que todos os 422 clientes, responsáveis por 89,39% do faturamento da empresa fossem pertencentes ao grupo de maiores notas. Pelo Gráfico 6 percebeu-se que os 422 geram 89,39% da receita, e o restante dos clientes não foi contemplado por Pareto.

Gráfico 6: Dispersão de Nota RFV no Gráfico de Pareto



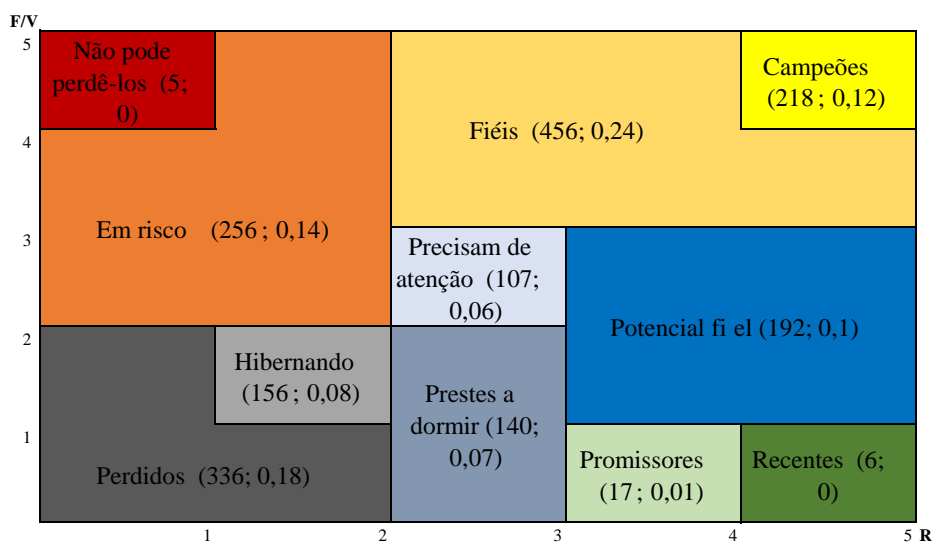
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Ao segmentar os 422 clientes com maior volume de compra no período contemplado por esse estudo, observa-se que 67 deles estão no grupo de notas intermediárias, que vão de 7 a 11. Além disso, há dois clientes com nota 6 que estão compreendidos por Pareto e representam valor alto. Assim, a explicação para terem nota 6 reside em sua Recência ou Frequência por terem comprado pela última vez há muito tempo ou comprado poucas vezes durante o ano de 2019. Ao considerar o detalhe da informação observou-se que um dos clientes realizava compras mensais na empresa há 7 anos, sendo que em 2017, as compras mensais tornaram-se mais intervaladas; e em 2018 não foi feita nenhuma compra no atacarejo, procedendo apenas 2 compras em 2019 e declarando falência em 2020. Portanto, o motivo de sua frequência de compra reduzida se deve, provavelmente, a uma situação financeira ruim que culminou na

declaração de falência. O segundo cliente teve frequência igual a 1, por comprar apenas uma vez na empresa.

A base de dados contendo as notas RFV de todos os clientes foi reorganizada conforme Putler sugere (KOTHARI, 2017). Assim, os clientes foram alocados em 11 segmentos diferentes, com base na combinação de suas notas (Figura 6).

Figura 6: segmentação dos clientes por RFV



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os clientes Campeões (12%) são aqueles que, além de fazer compras no atacarejo, promovem o negócio em sua própria rede de contatos, merecendo recompensas generosas por meio de promoções exclusivas e/ou brindes em datas comemorativas. Para os clientes Fiéis (24%), o maior segmento desse atacarejo consiste no maior envolvimento, por meio da adesão a pesquisas constantes de satisfação ou promoções convidativas, pois eles movimentam grande quantidade de compras, e compram com frequência, mas ainda não estão engajados quanto os campeões.

O terceiro segmento, Potencial fiel conta com 192 clientes (10%). Em geral, este é um segmento de consumidores recentes, mas que compraram mais de uma vez e gastaram valores moderadamente elevados, sendo recomendável um programa de fidelidade que favoreça os clientes fiéis. O segmento de Recentes conta com apenas 6 clientes. Os clientes Promissores, com 17 clientes (aproximadamente 1%) requer a oferta de alguns testes gratuitos e incentivos que os levem a ter interesse na marca, pois não foram compras de valor alto e quantidade baixa de clientes.

O segmento daqueles que Precisam de atenção (107 clientes, 6%) requer alguns cuidados especiais, pois são clientes que compraram em frequência e valor acima da média, mas podem não ser recentes. A intensificação do contato via e-mail ou WhatsApp oferecendo ofertas de tempo limitado e sugestões baseadas em suas últimas compras, tendo a favorecer a reativação podendo trazer bons resultados no futuro. Por sua vez, os clientes Prestes a dormir (140, 7%) são aqueles cuja recência, frequência e valor são baixos (nota 2 para frequência e valor combinados e, no máximo, nota 3 para recência). O recomendado é sua reativação por meio da indicação de produtos populares, pois caso não sejam reativados, sua perda é iminente.

Já os que estão em risco é composto por clientes que compraram com frequência e gastaram quantias substanciais, apesar de não ser recente, sendo recomendável a reconexão através de ofertas personalizadas condizentes com seu perfil de compra no passado. No período avaliado neste estudo, 256 clientes (14%) estão em risco. Atualmente, cinco clientes estão no segmento dos que o atacarejo “não pode perder”. Para estes, recomenda-se o contato direto com os clientes, uma vez que obtiveram notas superiores a 4 na combinação frequência e valor, apesar de não comprarem há muito tempo. Diferente dos segmentos Recentes e Promissores, eles podem trazer retorno, ainda que sejam poucos.

Para os clientes do grupo Hibernando, o ideal é que o atacarejo faça ofertas de produtos relevantes e descontos especiais, incentivando uma retomada de atividades de compra e criando a oportunidade de rerepresentar o valor da marca. Aos 156 clientes (aproximadamente 8% da empresa), devem ser alocados recursos para reativação. Considera-se que os clientes perdidos são aqueles que compraram valores muito baixos, pouquíssimas vezes e há muito tempo. Para tais, recomenda-se encaminhar ofertas e promoções disponíveis em um único esforço, com o objetivo de provocar seu interesse.

5. Considerações Finais

Ao segmentar os clientes em três grupos, por meio da metodologia RFV delineou-se um panorama da situação da empresa frente ao relacionamento com o cliente. O grupo com clientes com notas entre 12 e 15 (28,33%) demonstram característica de fidelização e devem ser relação com os clientes cuja nota não é a máxima, fazendo com que melhorem os aspectos com nota inferior a 5 no RFV. Quanto ao segmento de notas intermediárias (7 a 11) foram percebidas oportunidades de melhoria no relacionamento com o cliente por meio de brindes, promoções e abertura de canais de comunicação para feedback. Já o segmento dos clientes de notas mais

baixas (3 a 6) representa um grupo no qual não é interessante investir recursos, uma vez que compram valores muito baixos, além de não serem expressivos em frequência e recência.

Ao proceder a segmentação pelo modelo da consultoria Putler (KOTHARI, 2017) constatou-se que os clientes promissores e recentes serão ignorados, por serem pouco relevantes em quantidade e comprarem valores inexpressivos. Em relação aos outros 9 tipos de clientes, a empresa deve alocar esforços e recursos proporcionais à relevância de cada um deles para fortalecer sua marca. O ideal é a ação seja constante, de modo que, a longo prazo, mais clientes sejam campeões ou fiéis. Estudos futuros poderiam ser aplicado em outras unidades do atacarejo, permitindo uma percepção geral do perfil da rede, também relacionando com o perfil de competitividade local.

REFERÊNCIAS

ABAAS, Associação Brasileira dos Atacadistas de Autosserviço. **Associados**. Disponível em:

<<https://abaas.com.br/associados/>>. Acesso em: 16 set. 2020

BRAMBILLA, Flávio Régio. **Customer Relationship Management (CRM): Modelagem por Fatores Organizacionais e Tecnológicos**. Global Manager, v.8, n.14, 2008, p.107-123.

CAMAROTO, Márcio Roberto. **Gestão de Atacado e Varejo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

FADER, Peter; HARDIE, Bruce; LEE, Ka Lok. **RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis**. Journal of Marketing Research: v. XLII, nov. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

HILLMAN, Ricardo. **Administração de vendas, varejo e serviços**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

HSIEN, Huang Wen; CÔNSOLI, Matheus Alberto; GIULIANI, Antônio Carlos. Aspectos sobre a decisão de canais no pequeno varejo: A escolha entre o atacado e o atacarejo. **Revista de Administração, UFMS**, Santa Maria, v.4, n.1, p. 91-104, jan./abr. 2011. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273419416007>>. Acesso em: 9 mai. 2020

HUGHES, Arthur Middleton. **Database marketing estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.

IBGE. **Pesquisa anual de comércio**. 2018. Disponível em: <

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-decomercio.html?=&t=series-historicas>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

MARQUES JÚNIOR, A. S.; MARQUES, K. M.; TEIXEIRA, W. A. S. B., OLIVEIRA, S. L.; OLIVEIRA, J. L. R. Análise de fidelização de clientes com o uso do RFV em um Frigorífico. In: **EMEPRO**, 14., 2018, Juiz de Fora. Anais... Juiz de Fora, 2018.

KAHAN, Ron. Using database marketing techniques to enhance your one-to-one marketing initiatives. **Journal of Consumer Marketing**, v. 15, n. 5, p. 491-493, 1998. Disponível em: <<https://kss3900lcburson.files.wordpress.com/2010/08/databasemarketing.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

KOCH, Richard. **The 80/20 Individual**: The nine essentials of 80/20 success at work. Hachette: UK, 2011.

KOTHARI, Akshat. **RFM Analysis for Successful Customer Segmentation**, 2020. Disponível em: <<https://www.putler.com/rfm-analysis/>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LAENDER, B.; DIAS, F. E.; FREITAS, Matheus, O. Análise de clientes em uma empresa de saúde animal: aplicação do RFV e da Lei de Pareto. 2016. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Engenharia de Produção) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAIA, Jayne Lucia Alves. RFV: em busca dos melhores clientes. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (**Graduação em Engenharia de Produção**). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES JUNIOR, A. S. ; MARQUES, K. M. ; TEIXEIRA, W. A. S. B. ; OLIVEIRA, S. L.; OLIVEIRA, J. L. R. Análise da fidelização de clientes com o uso do RFV em um Frigorífico. In: **EMEPRO - Encontro Mineiro de Engenharia de Produção**, 2018, Juiz de Fora. EMEPRO 2018, 2018.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MELOTTI, M. S; CARVALHO, M. M; GOULART, V. C; OLIVEIRA, S. L.; OLIVEIRA, J. L. R. Análise do perfil dos clientes de uma loja de locação de materiais para eventos pela abordagem RFV e Pareto. In: **EMEPRO - Encontro Mineiro de Engenharia de Produção**, 2018, Juiz de Fora. EMEPRO 2018, 2018.

MERCADANTE, Adriano; Alkimim, Daniel; Machado, Flávia. Aplicação da ferramenta RFV na Tracbel. 2013. 35 fl. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Engenharia de Produção). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

MONTGOMERY, Douglas C.; RUNGER, George C. **Estatística aplicada e probabilidade para engenheiros**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOGUEIRA, L. M. A. ; SILVA, E. F. L. ; MACHADO, R. D. ; OLIVEIRA, S. L.; OLIVEIRA, J. L. R. Planejamento de estratégias para a fidelização de clientes: uma análise pelas metodologias RFV e pela Lei de Pareto no setor de serviços de engenharia de manutenção. In: **EMEPRO** - Encontro Mineiro de Engenharia de Produção, 2018, Juiz de Fora. EMEPRO 2018, 2018.

OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro; OLIVEIRA, Sidney Lino de. Análise de clientes de uma distribuidora de medicamentos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 2, n. 2, p. 48-55, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, Matheus Freitas de; Martins, Breno Laender; LISBOA, Fortunato Eduardo Dias Neto; OLIVEIRA, Sidney Lino de. Análise de clientes em uma empresa de saúde animal: Aplicação do RFV e da Lei de Pareto. In: **EMEPRO**, 12., 2016, Juiz de Fora. Anais... Juiz de Fora, 2016.

NOGUEIRA, L. M. A.; SILVA, E. F. L.; MACHADO, R. D.; OLIVEIRA, S. L.; OLIVEIRA, J. L. R. Planejamento de estratégias para a fidelização de clientes: uma análise pelas metodologias RFV e pela Lei de Pareto no setor de serviços de engenharia de manutenção. In: **EMEPRO** - Encontro Mineiro de Engenharia de Produção, 2018, Juiz de Fora. EMEPRO 2018, 2018.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2007.

PERRIN, Fernanda. **Quarentena muda rotina do atacarejo e avança setor**. 2020. Disponível em: <<https://saopaulo.folha.uol.com.br/o-melhor-desaopaulo/2020/servicos/04/quarentena-muda-rotina-do-atacarejo-e-avancasetor.shtml>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

PIZZINATTO, Nádía Kassouf et al. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

RIBEIRO, Lorena Alves; ABREU, Jorge Eduardo de Moraes. Classificação de clientes: o uso de RFV e lei de Pareto em um frigorífico de Minas Gerais. 2018. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Engenharia de Produção) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Camila. **Atacarejo**: Estudo de Mercado. 2014. 42 slides: color. Disponível em:
<<https://pt.slideshare.net/camilabvr/atacarejo-estudo-de-mercado>>. Acesso em: 9 mai. 2020.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, M. de O.; MONTEIRO, P. L. M.; CARVALHAES, V. H.; OLIVEIRA, S. L.; OLIVEIRA, J. L. R.
Análise do perfil dos clientes em uma empresa têxtil pela abordagem RFV. In: **ENESEP**, 10., 2020, Foz do
Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, 2020.

VIEIRA, T. A.; OLIVEIRA, Sidney Lino. Marketing: estudo sobre os níveis de segmentação de mercado e de
consumidores. In: **XIX SIMPEP** - Simpósio de Engenharia de Produção, 2012, Bauru. XIX Simpósio de
Engenharia de Produção, 2012.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento**: fidelização de clientes e pós-venda.
2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing conceitos, ideias e tendências**. São Paulo: Atlas, 2012.

AQUINO, Filipe Andrade. RFV: um estudo de caso do valor do cliente de moda jovem masculina. 2013. 27 f.
Monografia (Diplomação) – Programa de Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.