



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO DE CLIENTES APLICANDO A METODOLOGIA RFV: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS**

Gabriel Silva de Souza

Lajeado, dezembro de 2023

Gabriel Silva de Souza

**GESTÃO DE CLIENTES APLICANDO A METODOLOGIA RFV: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso – Etapa II, do Curso de Engenharia de Produção, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Ms. Cláudio Rosário.

Lajeado, dezembro de 2023

Gabriel Silva de Souza

GESTÃO DE CLIENTES APLICANDO A METODOLOGIA RFV: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS

A Banca examinadora abaixo aprova a Monografia apresentada na Disciplina de Conclusão de Curso II, do Curso de Engenharia de Produção, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como exigência para obtenção do título de Bacharel em Engenheiro de Produção:

Prof. Ms. Cláudio Roberto Rosário - Orientador
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Prof. Ms. Carlos Henrique Lagemann
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Prof. Ms. Manfred Costa
Universidade do Vale do Taquari - Univates

Lajeado/RS, 05 de dezembro de 2023

RESUMO

RFV (Recência, Frequência e Valor) é uma metodologia que se concentra na análise do comportamento do cliente em relação às suas compras. A pesquisa aborda a aplicação e como essa técnica pode ser utilizada para aprimorar as estratégias de *marketing* e vendas das empresas. O estudo apresenta uma revisão bibliográfica sobre o RFV, suas origens, evolução e principais conceitos. O método científico empregado no presente trabalho será o dedutivo, em uma abordagem quantitativa e qualitativa. O estudo também conta com as metodologias exploratória e descritiva, com procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação. Também são apresentadas as diferentes formas de coleta de dados, armazenamento e análise. A pesquisa identifica as principais vantagens do uso da técnica de RFV em empresas, bem como os desafios encontrados na implementação e manutenção da metodologia. Entre as principais vantagens, estão a identificação dos clientes mais valiosos e a criação de estratégias personalizadas de *marketing* e vendas. O estudo concluiu que a técnica é uma ferramenta valiosa para as empresas que desejam compreender melhor o comportamento do cliente e criar estratégias de *marketing* e vendas mais eficazes e direcionadas. Além disso, o RFV pode ajudar as empresas a aumentar a lealdade do cliente e a maximizar o valor de cada interação, resultando em maior lucratividade e sucesso no mercado.

Palavras-Chaves: RFV; clusterização; segmentação; vendas.

ABSTRACT

RFV (Recency, Frequency and Value) is a methodology that focuses on analyzing customer behavior in relation to their purchases. The research addresses the application and how this technique can be used to improve companies' marketing and sales strategies. The study presents a bibliographical review on RFV, its origins, evolution and main concepts. The scientific method used in this work will be deductive, in a quantitative and qualitative approach. The study also uses exploratory and descriptive methodologies, with technical procedures of bibliographical research and action research. The different forms of data collection, storage and analysis are also presented. The research identifies the main advantages of using the RFV technique in companies, as well as the challenges encountered in implementing and maintaining the methodology. Among the main advantages are the identification of the most valuable customers and the creation of personalized marketing and sales strategies. The study concluded that the technique is a valuable tool for companies that want to better understand customer behavior and create more effective and targeted marketing and sales strategies. Additionally, RFV can help companies increase customer loyalty and maximize the value of each interaction, resulting in greater profitability and market success.

Keywords: RFV; clustering; sales.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Grupos de clientes e <i>clusters</i>	24
Quadro 2 – Visualização das duas análises integradas	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sequência de atividades para o desenvolvimento do trabalho	29
Figura 2 - Grupos de clientes	41
Figura 3 – Grupos de clientes	47

LISTA DE ABREVIATURAS

CRM	Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
RFV	Recência Frequência e Valor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SM	Supermercados

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de recência	20
Tabela 2 – Exemplo de frequência	20
Tabela 3 – Exemplo de frequência	21
Tabela 4 – Recência	22
Tabela 5 – Frequência	22
Tabela 6 – Valor	22
Tabela 7 – Critério da pontuação das notas	23
Tabela 8 – Tabela de como foi elaborado o banco de dados (uma parte dele)	33
Tabela 9 – Pontuações distintas e quantidade de clientes	36
Tabela 10 – Classificação vs Pontuação	37
Tabela 11 – Tabela dos clusters de cliente e suas quantidades	39
Tabela 12 – Tabela da integração das análises: faixa de classificação e correlação	42
Tabela 13 – Tabela de <i>clusters</i> Cenário atual	46
Tabela 14 – Tabela do cenário atual vs anterior das faixas de classificação e grupo de clientes	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema	11
1.2 Delimitação do tema	11
1.3 Problema e questão de pesquisa.....	11
1.4 Hipótese	12
1.5 Objetivo geral	12
1.6 Objetivos específicos.....	12
1.7 Justificativa.....	12
1.8 Estrutura	14
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 Mercado atual	15
2.2 <i>Marketing</i>	15
2.3 Segmentação de mercado	16
2.4 Relacionamento com o Cliente	17
2.4.1 Atendimento de venda direta e indireta	17
2.5 Conhecendo os clientes	18
2.6 Metodologia RFV	19
2.6.1 Surgimento da metodologia RFV	19
2.6.2 Recência.....	19
2.7 Frequência	20
2.8 Valor	21
2.9 RFV (Recência, Frequência e Valor)	21
2.9.1 Notas	22
2.9.2 Pontuação única.....	23
2.9.3 Correlação.....	24
2.9.4 Clusterização	25

2.10 Integração entre pontuação única e correlação	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1 Método científico	27
3.2 Modo de abordagem da pesquisa.....	27
3.3 Objetivos da pesquisa	28
3.4 Procedimentos técnicos	28
4 RESULTADOS.....	32
4.1 Base de Dados.....	32
4.2 Aplicando o RFV.....	36
4.2.1 Resultados da Correlação	39
4.2.2 Visão da Integração entre pontuação única e correlação	42
4.3 Plano de gestão da carteira de clientes	43
4.3.1 Plano de gestão para os <i>clusters</i>	43
4.3.2 Atendimento direto e indireto	45
4.3.3 Cenário pós-redução da base	46
4.3.4 Direcionamentos ao time de vendas	48
5 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Conforme Lopes (2019), RFV é uma metodologia de análise de dados amplamente utilizada pelas empresas para avaliar o comportamento dos clientes e, assim, aprimorar as estratégias de vendas. Ele é composto por três variáveis-chave: recência - refere-se ao tempo desde a última transação realizada pelo cliente; frequência – refere-se a frequência com que o cliente compra ou interage com a empresa; valor – refere-se ao montante gasto pelo cliente em suas transações ou o valor do negócio que ele representa para a empresa. Ao combinar essas informações, as empresas podem determinar qual é o perfil e o comportamento de cada cliente, ajustar sua abordagem de vendas para maximizar as chances de sucesso nas interações com o mesmo.

Barman e Chowdhury (2019) mostram que a clusterização (processo de dividir grupos ou perfis que refletem similaridade) da carteira de clientes, por sua vez, envolve agrupar os clientes em diferentes grupos com base em suas características e comportamentos. Com base em Jagabathula, Subramanian e Venkataraman (2018), isso ajuda as empresas a entender melhor as necessidades e desejos de seus clientes e a adaptar suas estratégias para atender às diferentes exigências desses grupos. Por exemplo, uma empresa pode agrupar seus clientes em diferentes categorias com base em seu nível de lealdade, seu perfil demográfico ou pelas preferências de produtos que eles têm demonstrado. Então, ela pode criar estratégias de *marketing* personalizadas para cada grupo para aumentar tanto a lealdade quanto o valor e a frequência de compra desses clientes.

Em resumo, o RFV é uma importante ferramenta para as empresas porque ajuda a entender melhor o comportamento dos clientes e adaptar suas estratégias

para aumentar as vendas. Incluindo a clusterização da carteira de clientes, as empresas podem personalizar suas abordagens para atender às diferentes necessidades e preferências dos clientes, tornando-os mais propensos a se tornarem clientes fiéis, gerando negócios a longo prazo para a empresa.

1.1 Tema

O presente trabalho aborda a metodologia RFV (Recência, Frequência e Valor) para a gestão dos clientes.

1.2 Delimitação do tema

Este estudo está delimitado a analisar a base ativa de clientes de uma empresa nacional do setor de alimentos. Por razões de sigilo, a segmentação específica de atuação da empresa não será exposta.

1.3 Problema e questão de pesquisa

Com base em Foggetti (2019), o mercado está cada vez mais acirrado em todos os segmentos, sem exceções; em virtude disso, ter operações otimizadas, produtos de qualidade e um bom nível de atendimento faz toda a diferença para o lucro da empresa. Fortunato (2022) corrobora com as afirmações de Foggetti (2019) ao relatar que as empresas estão buscando formas de atender os elementos supramencionados e aplicá-los nos clientes que realmente são importantes, aqueles que têm uma boa recência, frequência e um *ticket* médio relevante.

Muitas empresas de bens de consumo não possuem um padrão de identificação desses clientes e, na maioria das vezes, utilizam só o faturamento como base para definir as prioridades. Com base nisso, lança-se a questão de pesquisa: como aprimorar a gestão de clientes para definir as prioridades de vendas com base nas variáveis do RFV?

1.4 Hipótese

O presente trabalho parte da premissa de que ao propor uma alternativa para aprimorar a gestão de clientes por meio da metodologia RFV proporcionará o aumento do *ticket*-médio, bem como da recorrência de pedidos por parte dos clientes da empresa, objeto do estudo.

1.5 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é apresentar a metodologia RFV como uma alternativa para aprimorar a gestão da carteira de clientes. Para alcançar o objetivo geral são imprescindíveis os objetivos específicos.

1.6 Objetivos específicos

- Apresentar a metodologia RFV;
- Apresentar uma alternativa de clusterização dos clientes com base no RFV e adaptada à realidade da empresa;
- Aplicar a clusterização;
- Propor uma alternativa para aprimorar a gestão de clientes com base na metodologia RFV.
- Apresentar um novo cenário com base em uma simulação da gestão da carteira de clientes ao aplicar a metodologia RFV.

1.7 Justificativa

As empresas enfrentam uma concorrência acirrada, o que faz com que os gestores busquem métodos que possam garantir a fidelização de seus clientes, uma vez que manter um cliente é muito mais vantajoso do que conquistar novos. É nesse contexto que a análise de RFV se torna relevante (Lopes, 2019).

Por meio da análise de dados, este trabalho busca fornecer subsídios para a tomada de decisão comercial, a fim de direcionar esforços para os grupos de clientes mais atrativos. O objetivo é claro, mas o problema de negócio deve ser transformado

em uma questão analítica. Atrelado a isso, outro fator de grande importância é a clusterização de clientes, montando os *clusters* e definindo o que difere em cada um. Então elaborando essas características com base no que a empresa considera importante junto com a teoria de Hughes (1994).

A segmentação de mercado e canal de vendas, ao qual cada cliente da base está atrelado, possui um papel importante dentro da análise, pois cada segmento e cada canal têm suas peculiaridades e suas estratégias. Exemplo disso, um canal pode ter a estratégia de buscar faturamento e volume altos, em grande quantidade, enquanto que o outro pode buscar a venda numérica (venda para bares, restaurantes, padarias, conveniências) e construção de marca, onde o intuito é uma venda pulverizada.

A utilização do RFV pode trazer diversos benefícios para a empresa, como melhorar a fidelidade dos clientes mais valiosos, oferecendo promoções, descontos ou recompensas para mantê-los satisfeitos. Pode recuperar clientes inativos, oferecendo promoções ou campanhas personalizadas para incentivá-los a retornar. Também pode identificar novas oportunidades de negócios, segmentando os clientes promissores e oferecendo produtos ou serviços relevantes para eles.

Um estudo realizado por Verhoef, Leeflang e Bijmolt (2015) em uma empresa de telecomunicações mostrou que a análise de RFV permitiu identificar os clientes mais valiosos (e que foram responsáveis por cerca de 80% da receita da empresa). Além disso, a análise também permitiu identificar os clientes com maior risco de cancelamento, o que possibilitou à empresa desenvolver estratégias específicas para mantê-los. Outro estudo realizado por Jain e Singh (2018), em uma empresa de varejo, mostrou que a análise de RFV permitiu identificar os clientes mais fiéis (que realizavam compras frequentes e de alto valor). Com base nessa análise, a empresa desenvolveu programas de fidelidade específicos para esses clientes, o que resultou em um aumento significativo dos lucros (pela fidelização e pelo aumento do valor gasto pelos clientes).

A análise de RFV é uma técnica importante para as empresas na gestão de seus clientes, pois permite identificar os mais valiosos e desenvolver estratégias específicas para mantê-los e fidelizá-los. Com base em estudos realizados por Verhoef, Leeflang e Bijmolt (2015) e Jain e Singh (2018), é possível afirmar que a

análise de RFV pode trazer resultados significativos para as empresas, aumentando a eficácia das ações de vendas, *marketing* e o retorno sobre investimento.

1.8 Estrutura

O presente trabalho está dividido em 5 capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, o tema abordado, objetivos gerais e específicos, problema de pesquisa e justificativa do tema.

No capítulo dois o referencial teórico juntamente com as pesquisas bibliográficas, onde se tem a base teórica para elaboração do trabalho, abordando a metodologia RFV.

No capítulo 3 encontra-se a metodologia da pesquisa utilizada e abordada para confecção do trabalho, como métodos científicos, objetivo exploratório e os procedimentos técnicos utilizados.

O capítulo 4, por sua vez, traz o cronograma para realização das atividades de forma a alcançar os objetivos propostos no trabalho, considerando todas as etapas para realização da metodologia RFV.

E, por fim, no capítulo 5 tem-se os resultados esperados junto com suas discussões referente ao trabalho apresentado.

2 REVISÃO TEÓRICA

Na revisão teórica está a abordagem das partes importantes que compõem o RFV, suas métricas e a importância que leva as empresas a utilizá-lo.

2.1 Mercado atual

Conforme dados do SEBRAE (2020), em pesquisa realizada ao final do ano citado, o mercado em virtude da pandemia sofreu grandes impactos (e no segmento de bens de consumo não foi diferente), mudando o perfil consumidor das pessoas e, obviamente, as demandas de produção. E, junto com isso, o grande aumento do preço dos insumos causou a elevação de preços no varejo. Essas mudanças fizeram com que os clientes priorizassem o nível de serviço, buscando por um excelente atendimento.

Obviamente o mercado está cada vez mais competitivo, o que para os clientes é excelente - tendem a receber melhor atendimento. E as empresas, por sua vez, estão analisando seus clientes de formas diferentes, em busca de sua fidelização e aumento do valor de compra. Também com ações específicas para cada cliente, a fim de reduzir custos naquelas que não agregam valor.

2.2 Marketing

As empresas não devem apenas buscar novos clientes, mas também estar atentas à retenção dos existentes, pois adquirir novos clientes pode custar até cinco

vezes mais do que manter os clientes existentes satisfeitos e leais (Kotler; Keller, 2018). Bueno e Andrade (2020) mostram a importância do contato contínuo com o consumidor por meio da oferta de serviços, antes, durante e após o processo de venda, possibilitando um relacionamento de longo prazo.

Marketing direto é abordar os clientes com ferramentas de comunicação pessoal e oferecer produtos com base na análise de perfil (Zenone, 2017). Os clientes valorizam a comodidade de poder avaliar ofertas remotamente e receber sua compra no local de sua preferência (Las Casas, 2019). Os custos de venda mais baixos beneficiam as empresas, pois as ofertas podem ser iniciadas para vários clientes ao mesmo tempo. No entanto, o fácil acesso a uma ferramenta capaz de comparar diferentes fornecedores chama a atenção das empresas para que não descuidem de seus clientes (Kotler; Keller, 2018).

Las Casas (2019) define valor como o grau de benefício obtido após o uso e experiência de um produto. A esse respeito, Kotler e Keller (2018) afirmam que o cliente escolhe a empresa cuja oferta tenha o maior valor percebido. Assim, as empresas devem criar valor para seus clientes, para que sejam o alvo de suas escolhas e, posteriormente, as vendas possam ser finalizadas por meio do *marketing* de relacionamento junto ao cliente.

2.3 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado (SM) é uma atividade importante para empresas. Isso envolve dividir o mercado em grupos distintos de consumidores com necessidades e desejos diferentes. Com uma compreensão clara das necessidades e desejos dos consumidores, as empresas podem adaptar seus produtos, serviços e estratégias de *marketing* para atender a esses grupos de maneira mais eficaz (Rocha; Souza, 2017).

Ao segmentar os clientes, determinamos o seu público-alvo, agrupando consumidores com necessidades e interesses semelhantes. Por meio desse agrupamento é possível identificar as motivações necessárias para as decisões de compra e as ações de *marketing*, vendas e publicidade que devem ser tomadas, evitando a perda de recursos financeiros. Além disso, com a SM, nichos de mercado

antes inexplorados começam a ser vistos como oportunidades de expansão e possibilidades de atuação (Rocha; Souza, 2017).

2.4 Relacionamento com o Cliente

As empresas percebem que os clientes são seu ativo mais importante e que diferem em questões de comportamento de compra, geografia, preferências, lucros, lealdade e outras questões. Além disso, sabe-se que para criar valor e alcançar um alto nível de satisfação do cliente só é possível adquirindo conhecimento para iniciar e manter relacionamentos, bem como melhorar a qualidade do produto e serviço. As organizações estão constantemente procurando maneiras de obter informações de qualidade para auxiliar nas decisões importantes de *marketing* e vendas, garantir melhor relacionamento com os clientes e maiores chances de sucesso nos negócios (Tseng; Wu, 2014).

Muitas empresas estão aplicando o *Customer Relationship Management* (CRM) que, conforme Buttle (2009), é uma estratégia de negócios que visa gerenciar o relacionamento entre uma empresa e seus clientes. O objetivo é melhorar a compreensão das necessidades e desejos dos clientes a fim de oferecer um atendimento personalizado, melhorar a fidelidade dos clientes e aumentar as vendas. As empresas podem usar o CRM para identificar tendências de mercado, monitorar o desempenho de vendas e avaliar o impacto das campanhas de *marketing*. Com uma estratégia de CRM bem-sucedida, as empresas podem melhorar a satisfação do cliente e aumentar a receita ao longo do tempo.

2.4.1 Atendimento de venda direta e indireta

Menezes (2021) define que os modelos de atendimento direto e indireto são abordagens fundamentalmente importantes nas relações entre fabricantes e clientes. Esses dois métodos representam estratégias distintas que as empresas industriais empregam para disponibilizar seus produtos aos consumidores finais por meio do varejo. O atendimento direto ocorre quando a indústria estabelece uma relação direta com os clientes e varejistas. Nesse modelo, as empresas fornecedoras negociam, entregam e mantêm contato direto com os varejistas, evitando intermediários. Isso

pode resultar em uma comunicação mais eficaz, preços mais competitivos e maior controle sobre a distribuição, mas também pode ser mais trabalhoso e caro para a indústria.

Novaes (2001), por outro lado, especifica que o atendimento indireto envolve a utilização de intermediários, como distribuidores e atacadistas, para levar os produtos da indústria até o varejo. Essa abordagem pode simplificar a cadeia de suprimentos, economizar tempo e recursos para a indústria, mas pode resultar em uma margem de lucro menor e menor controle sobre o processo de distribuição. A escolha entre o atendimento direto e indireto depende de fatores, incluindo a complexidade dos produtos, o tamanho do mercado-alvo, os recursos disponíveis e as opções do varejista. Muitas indústrias utilizam uma combinação de ambos modelos para otimizar sua presença no mercado de varejo.

O modelo de atendimento direto se baseia na relação direta entre a indústria e o varejo, enquanto o atendimento indireto envolve intermediários. Cada abordagem tem suas vantagens e desvantagens, e a escolha depende das particularidades de cada empresa e do mercado.

2.5 Conhecendo os clientes

As empresas estão aperfeiçoando suas estratégias de atendimento aos clientes e atrelando isso às informações que já possuem em sua base de dados, que são as de vendas da sua carteira de clientes. Milani *et al.* (2015) consideram que no próprio cliente está o foco das informações, pois é através de seu pedido que o processo desencadeia. Com isso, percebe-se que ao analisar o RFV (Frequência, Recência e Valor de Compra) é possível estruturar a gestão do cliente.

Com base em Lopes (2019), o conhecimento da carteira de clientes (atrelando isso às novas estratégias de mercado) se tornou algo obrigatório para se obter sucesso nas vendas. Há alguns anos as empresas atendiam de uma forma diferente, dando mais atenção aos clientes que estavam no segmento de *key accounts* (as contas chaves do negócio). As empresas, em muitos casos denominavam seus clientes pelo faturamento ou por serem formadores de opinião, dando atenção somente para este grupo de clientes, esquecendo dos demais, perdendo

lucratividade. Ao atender toda a carteira em um nível de atendimento mais equilibrado (com exceções, é claro), é possível vender mais e, obviamente, aumentar o lucro.

2.6 Metodologia RFV

Esta seção foi dedicada à abordagem da metodologia RFV (Recência, Frequência e Valor dos Clientes), sua origem e características.

2.6.1 Surgimento da metodologia RFV

O criador da metodologia RFV foi Arthur Middleton Hughes, um especialista em *marketing* direto e gestão de banco de dados. Ele é autor do livro "*Strategic Database Marketing*", publicado em 1994, onde apresenta o modelo RFV como uma ferramenta para identificar os clientes mais valiosos e criar campanhas de *marketing* personalizadas para aumentar a fidelidade e o valor gerado por esses clientes. Ele avalia a recência, frequência e valor dos clientes (Hughes, 1994).

2.6.2 Recência

Com base em Kotler e Keller (2012), a recência é um termo (utilizado para análise de dados) que se refere ao quão recente foi a interação ou transação entre um cliente e uma empresa. Essa métrica é importante para determinar o comportamento do cliente e a probabilidade de que ele faça uma nova compra no futuro próximo. Além disso, a recência é utilizada em análises de dados para determinar a relevância e o valor dos dados, já que dados mais recentes são considerados mais relevantes e precisos para refletir as tendências atuais do mercado ou comportamento do cliente.

Exemplo da recência na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Exemplo de recência

NOME DO CLIENTE	DATA DA ÚLTIMA COMPRA	DIAS SEM COMPRAR (hoje sendo 06/04/2023)
CLIENTE A	03/04/2023	3
CLIENTE B	25/03/2023	12
CLIENTE C	27/03/2023	10
CLIENTE D	28/02/2023	37
CLIENTE E	06/01/2023	90

Fonte: Adaptada, pelo autor, de Lopes (2019).

2.7 Frequência

Conforme Kotler e Keller (2012), a frequência é uma métrica (utilizada para análise de dados) que se refere à quantidade de vezes que um cliente interage ou realiza transações com uma empresa em um determinado período de tempo. Essa métrica é importante para determinar a lealdade do cliente e o engajamento com a empresa ao longo do tempo. Em estratégias, a frequência é utilizada para segmentar os clientes em grupos, com base na quantidade de vezes que realizam compras, permitindo que as empresas ajustem suas táticas de *marketing* para cada grupo. Na tabela 2 se considera na coluna número de compras, quanto meses o cliente teve movimentação de compra, e na coluna ao lado divide este valor por 12 meses, que é o período de um ano.

Exemplo da frequência na tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Exemplo de frequência

NOME DO CLIENTE	NÚMERO DE COMPRAS EM 12 MESES	% (nº de compras/12 meses)
CLIENTE A	5	42%
CLIENTE B	10	83%
CLIENTE C	12	100%
CLIENTE D	7	58%
CLIENTE E	8	67%

Fonte: Adaptada, pelo autor, de Lopes (2019).

2.8 Valor

Novamente com base em Kotler e Keller (2012), o valor é uma métrica (utilizada para análise de dados) que se refere ao benefício percebido pelo cliente em relação ao preço pago por um produto ou serviço, ou seja, o valor da compra. Essa métrica é importante para determinar a satisfação do cliente e a competitividade da empresa em relação aos concorrentes; junto com o valor se atrela a questão do *ticket*-médio de compra dos clientes no período analisado. Em estratégias, o valor que o cliente compra é muito importante, referente ao que o cliente vai ter de produto ou serviço. Analisando com base em produto, quanto mais ele comprar, em valor, menos produto das concorrentes terá. O valor é definido como “a relação percebida entre o benefício que o cliente recebe de um produto ou serviço e o custo para adquiri-lo” (Kotler; Keller, 2012). A maximização do valor percebido pelo cliente é essencial para manter a sua lealdade e a competitividade da empresa no mercado.

Exemplo do valor na tabela 3 abaixo:

Tabela 3 – Exemplo de valor

NOME DO CLIENTE	NÚMERO DE COMPRAS EM 12 MESES	TT FATURADO R\$ (12 meses)	TICKET MÉDIO R\$ (TT faturado/nº de compras)
CLIENTE A	5	R\$ 100.000	R\$ 20.000
CLIENTE B	10	R\$ 80.000	R\$ 8.000
CLIENTE C	12	R\$ 360.000	R\$ 30.000
CLIENTE D	7	R\$ 250.000	R\$ 35.714
CLIENTE E	8	R\$ 85.000	R\$ 10.625

Fonte: Adaptada, pelo autor, de Lopes (2019).

2.9 RFV (Recência, Frequência e Valor)

O RFV (Recência, Frequência e Valor) surgiu como uma técnica de análise de dados em *marketing* no final do século XX, a fim de identificar clientes valiosos e desenvolver estratégias para mantê-los e fidelizá-los. Desde então, o RFV tem sido utilizado por diversas empresas para entender o comportamento de seus clientes e aumentar o retorno sobre investimento em ações de vendas e *marketing*. A técnica consiste em analisar a recência da última compra do cliente, a frequência de compras

realizadas e o valor gasto em cada compra. Com base nesses dados, é possível segmentar os clientes e desenvolver estratégias personalizadas para cada grupo.

2.9.1 Notas

Conforme Lopes (2019) se aplica notas de 1 a 5 para cada critério - dias desde sua última compra, quantidade de meses com compras e valor consolidado de compras.

Segue tabela para exemplificar:

Tabela 4 – Recência

RECÊNCIA DE COMPRA	
Nota	Dias desde a última compra
5	< 30 dias
4	31 e 60 dias
3	61 e 90 dias
2	91 e 180 dias
1	> 180 dias

Fonte: Adaptada, pelo autor, de Lopes (2019)

Tabela 5 – Frequência

FREQUÊNCIA DE COMPRA	
Nota	Quantidades de meses com compras, nos últimos 12 meses
5	12 meses
4	10 ou 11 meses
3	6 a 9 meses
2	2 a 5 meses
1	1 meses

Fonte: Adaptada, pelo autor, de Lopes (2019)

Tabela 6 – Valor

VALOR DE COMPRA	
Nota	Valor de compra acumulado nos últimos 12 meses
5	> R\$ 50.000,00
4	R\$ 35.000,00 – R\$ 50.000,00
3	R\$ 20.000,00 – R\$ 34.999,00
2	R\$ 6.000,00 – R\$ 19.999,00
1	< R\$ 6.000,00

Fonte: Adaptada, pelo autor, de Lopes (2019)

Com base nisso, parte-se do princípio que neste cenário os melhores clientes para a empresa seriam aqueles que possuem as notas 5-5-5, pois possuem uma ótima recência, frequência de compra e um valor alto de aquisição - e por isso devem ter uma atenção especial. Já os clientes com notas 1-1-1 devem participar de um plano de ação para alavancar as vendas (ou deve-se possuir uma boa justificativa para tais resultados).

2.9.2 Pontuação única

Lopes (2019) mostra que se pode ponderar as notas dos critérios de recência, frequência e valor atribuindo uma pontuação única ao cliente, em uma escala de 1 a 100 - sendo o seu melhor cliente o que tiver nota 100, ou seja, em cada critério ele vai possuir uma pontuação referente à nota que ganhou e ao final elas se somam.

Segue abaixo a tabela exemplificando o critério da pontuação das notas:

Tabela 7 – Critério da pontuação das notas

RECÊNCIA		FREQUÊNCIA		VALOR	
5	30	5	30	5	40
4	25	4	25	4	30
3	20	3	20	3	20
2	15	2	15	2	10
1	10	1	10	1	0

Fonte: Adaptada, pelo autor, de Lopes (2019).

E com essas pontuações somadas ao final, se chega a uma pontuação única por cliente, sendo a classificação conforme abaixo:

- Bronze - Clientes com até 30 pontos;
- Prata - Cliente com 31 a 50 pontos;
- Ouro - Clientes com 51 a 60 pontos;
- Platina - Clientes com 61 a 80 pontos;
- Diamante - Clientes com mais de 80 pontos

2.9.3 Correlação

Outro modelo de clusterização, conforme Carvalho (2020), é correlacionar a nota de recência com a média da nota de valor e frequência (a média de frequência e valor precisam sempre estar arredondadas para número inteiro), e atrelar uma nomenclatura para cada *cluster*. Neste formato, é possível classificar a carteira em mais nomenclaturas, e ter uma leitura mais ampla dos distintos grupos de clientes.

Exemplo:

Nota frequência: 4

Nota valor: 5

Nota recência: 4

Valor R: 4

$$\text{Média FV: } ((5 + 4)/2) = 4,5 = 5(\text{valor arredondado}) \quad (1)$$

Cluster: 45

Neste modelo é possível chegar a 25 valores de *cluster* e classificá-los em grupos de clientes, conforme imagem abaixo. Para cada valor de *cluster* há a descrição do respectivo grupo de clientes.

Quadro 1 – Grupos de clientes e *clusters*

Grupo	Tipo de cliente
<i>Champions</i>	Definição: comprou recentemente, compra com frequência e gasta muito. <i>Cluster: 55</i>
<i>Loyal Customer</i>	Gasta um bom dinheiro. Com frequência. <i>Clusters: 54-44-45-34-35</i>
<i>Potential Loyalist</i>	Cliente recente gasta uma boa quantia e já comprou mais de uma vez. <i>Clusters: 53-43-42-52</i>
<i>New Customer</i>	Comprou recentemente, mas, em geral, não compra com frequência. <i>Cluster: 51</i>
<i>Promising</i>	Comprou recentemente, mas, em geral, não gasta muito. <i>Cluster: 41</i>
<i>Needing Attention</i>	Valores de R, F e V acima da média, porém, pode não ter comprado recentemente. <i>Cluster: 33</i>
<i>About to Sleep</i>	Abaixo da média de R, F e V. Pode perdê-lo se não reativá-lo. <i>Clusters: 32-31</i>
<i>At Risk</i>	Gastou muito dinheiro e comprou frequentemente, mas há muito tempo não compra. <i>Clusters: 14-24-13-23</i>
<i>Can't Lose Them</i>	Gastou muito dinheiro, mas não fez compras recentemente ou com frequência. <i>Clusters: 15-25</i>
<i>Hibernating</i>	Comprou há muito tempo, comprou poucas vezes e gastou pouco. <i>Cluster: 22</i>
<i>Lost</i>	Menores scores de recência, frequência e valor. <i>Clusters: 12-11-21</i>

Fonte: Adaptado, pelo autor, de Carvalho (2020).

2.9.4 Clusterização

Através do modelo visto acima de correlação, e conforme Abbasimehr e Shabani (2019), a clusterização de clientes é uma técnica de análise de dados que tem como objetivo agrupar clientes com características similares em segmentos ou *clusters* distintos. Essa técnica é amplamente utilizada em *marketing* e análise de negócios para entender melhor o comportamento dos clientes e identificar padrões de consumo.

A clusterização de clientes permite que as empresas possam identificar grupos de clientes que compartilham interesses e necessidades semelhantes, o que facilita a criação de estratégias de *marketing* personalizadas e efetivas. Ao agrupar clientes em diferentes segmentos, as empresas podem entender melhor as necessidades e criar ofertas específicas para cada grupo (Barman; Chowdhury, 2019).

Além disso, a clusterização de clientes também ajuda as empresas a identificar clientes que são mais valiosos em termos de lucratividade e retenção, bem como clientes que são menos valiosos e que podem ser direcionados para outras estratégias de *marketing* (Jagabathula; Subramanian; Venkataraman, 2018).

Em resumo, a clusterização é importante porque permite que as empresas entendam melhor seus clientes, criem ofertas personalizadas e efetivas, identifiquem oportunidades de negócios e melhorem as estratégias para a retenção destes clientes.

2.10 Integração entre pontuação única e correlação

Com base em Creswell (2013), combinar duas análises proporciona uma visão mais rica e completa de um tema. A integração de diferentes perspectivas e métodos ajuda a superar as limitações inerentes a uma única abordagem, mitigando possíveis vieses. Isso resulta em decisões mais informativas e confiáveis, o que é particularmente valioso em campos como negócios, pesquisa e política. Além disso, a validação cruzada entre as análises fortalece as conclusões, tornando-as mais sólidas e robustas. Ao comparar os resultados, é possível identificar tendências, relações e *insights* que poderiam passar despercebidos em uma análise isolada. Isso pode levar a descobertas inovadoras e a uma compreensão mais profunda da questão.

E, com base nos dois modelos apresentados - o de faixas de classificação por Lopes (2019) e o modelo de clusterização e grupos de clientes de Carvalho (2020) - será possível integrar as duas análises e criar estes grupos dentro das faixas de clientes, tendo a possibilidade de estratificar ainda mais os clientes e ser mais assertivo nas deduções e ações de cada um.

Segue abaixo o exemplo de como será a visualização das duas análises integradas:

Quadro 2 – Visualização das duas análises integradas

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	TRADUÇÃO
1 – DIAMANTE	<i>Champions</i>	<i>Campeões</i>
1 – DIAMANTE	<i>Loyal Customer</i>	<i>Clientes Leais</i>
1 – DIAMANTE	<i>Can't Lose Them</i>	<i>Não poder perder</i>
2 – PLATINA	<i>At Risk</i>	<i>Em risco</i>
2 – PLATINA	<i>Loyal Customer</i>	<i>Clientes Leais</i>
2 – PLATINA	<i>Needing Attention</i>	<i>Precisam de Atenção</i>
2 – PLATINA	<i>Potential Loyalist</i>	<i>Potenciais Clientes Leais</i>
2 – PLATINA	<i>Can't Lose Them</i>	<i>Não poder perder</i>
3 – OURO	<i>At Risk</i>	<i>Em risco</i>
3 – OURO	<i>Needing Attention</i>	<i>Precisam de Atenção</i>
3 – OURO	<i>Potential Loyalist</i>	<i>Potenciais Clientes Leais</i>
4 – PRATA	<i>At Risk</i>	<i>Em risco</i>
4 – PRATA	<i>Lost</i>	<i>Perdidos</i>
4 – PRATA	<i>Needing Attention</i>	<i>Precisam de Atenção</i>
4 – PRATA	<i>About to sleep</i>	<i>Prestes a dormir</i>
4 – PRATA	<i>Hibernating</i>	<i>Hibernando</i>
4 – PRATA	<i>Potential Loyalist</i>	<i>Potenciais Clientes Leais</i>
4 – PRATA	<i>New Customer</i>	<i>Novos Clientes</i>
4 – PRATA	<i>Promising</i>	<i>Promissores</i>
5 – BRONZE	<i>Lost</i>	<i>Perdidos</i>
5 – BRONZE	<i>About to sleep</i>	<i>Prestes a dormir</i>
5 – BRONZE	<i>Hibernating</i>	<i>Hibernando</i>

Fonte: Do autor (2023).

Como aparece no gráfico, dentro das faixas de classificação tem-se a subdivisão dos grupos criados pela clusterização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos empregados na elaboração do estudo, como método científico, método, finalidade ou objetivos do estudo e procedimentos técnicos. Para Marconi e Lakatos (2003), o procedimento metodológico auxilia a tomada de decisão por meio do raciocínio lógico e de conhecimentos já adquiridos por outros pesquisadores.

3.1 Método científico

O método científico empregado no presente trabalho é o dedutivo. Cervo, Bervian e Silva (2007) e Knechtel (2014) afirmam que este método de pesquisa aborda uma sistemática para investigar e compreender fenômenos naturais ou sociais por meio da formulação de hipóteses, teste empírico e validação lógica. Esse método segue uma estrutura lógica rigorosa, partindo de premissas gerais ou teorias e derivando conclusões específicas a partir delas. Para Prodanov e Freitas (2013), os métodos dedutivos devem partir de problemas reais e incontestáveis, como o RFV aplicado à gestão da carteira de clientes de Hughes (1994).

3.2 Modo de abordagem da pesquisa

O presente trabalho tem como modo de abordagem o modelo quantitativo e qualitativo. Conforme Dalfovo, Lana e Silveira (2008), a pesquisa quantitativa já tem um modelo de pesquisa que permitirá formular suas hipóteses, bem como seus estudos, com base nesse modelo utilizado. Prodanov e Freitas (2013) corroboram

com a afirmação de que a pesquisa quantitativa demonstra a validade dos achados. No modelo qualitativo, segundo Markoni e Lakatos (2003), a abordagem é sistemática para coletar e analisar dados descritivos e não numéricos, geralmente por meio de entrevistas, grupos focais ou análise documental. Com base nesses modelos, apresentar os resultados do RFV propicia a melhora na gestão da carteira de clientes, considerando o aumento de faturamento, aumento da frequência de compra e diminuição do tempo recência de compras dos clientes. Obviamente, com ações de *marketing* específicas a cada clusterização de clientes.

3.3 Objetivos da pesquisa

A metodologia do presente trabalho é exploratória e descritiva, pois, conforme Silveira e Córdova (2009), busca proximidade entre o problema pesquisado, tornando-o compreensível e habilitando o levantamento de hipóteses. Esta metodologia de pesquisa geralmente envolve estudo bibliográfico e conversas com pessoas que dominam a área. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia exploratória busca familiaridade entre o caso estudado e possibilita diversas perspectivas, através da flexibilidade de planejamento.

Silveira e Córdova (2009) definem a abordagem descritiva como aquela onde se busca a descrição dos fatos e das informações estudadas e pesquisadas, dando foco ao objetivo da pesquisa, prescindindo de análise crítica. Prodanov e Freitas (2013) definem a abordagem descritiva como sendo aquela em que se analisa temas ou objetos, onde o autor registra, observa e descreve sua pesquisa, não sendo crítico a ela. Monta sua pesquisa através de questionários e análise.

Estes dois métodos de pesquisa citados acima se unem perfeitamente, proporcionando um entendimento mais completo do assunto, buscando a melhora na gestão dos clientes, com base na sua clusterização.

3.4 Procedimentos técnicos

O presente trabalho aborda a metodologia de pesquisa bibliográfica pesquisa-ação. Prodanov e Freitas (2013) informam que a pesquisa bibliográfica se baseia na coleta de dados e informações, como jornais, revistas, artigos e livros. Mas sempre

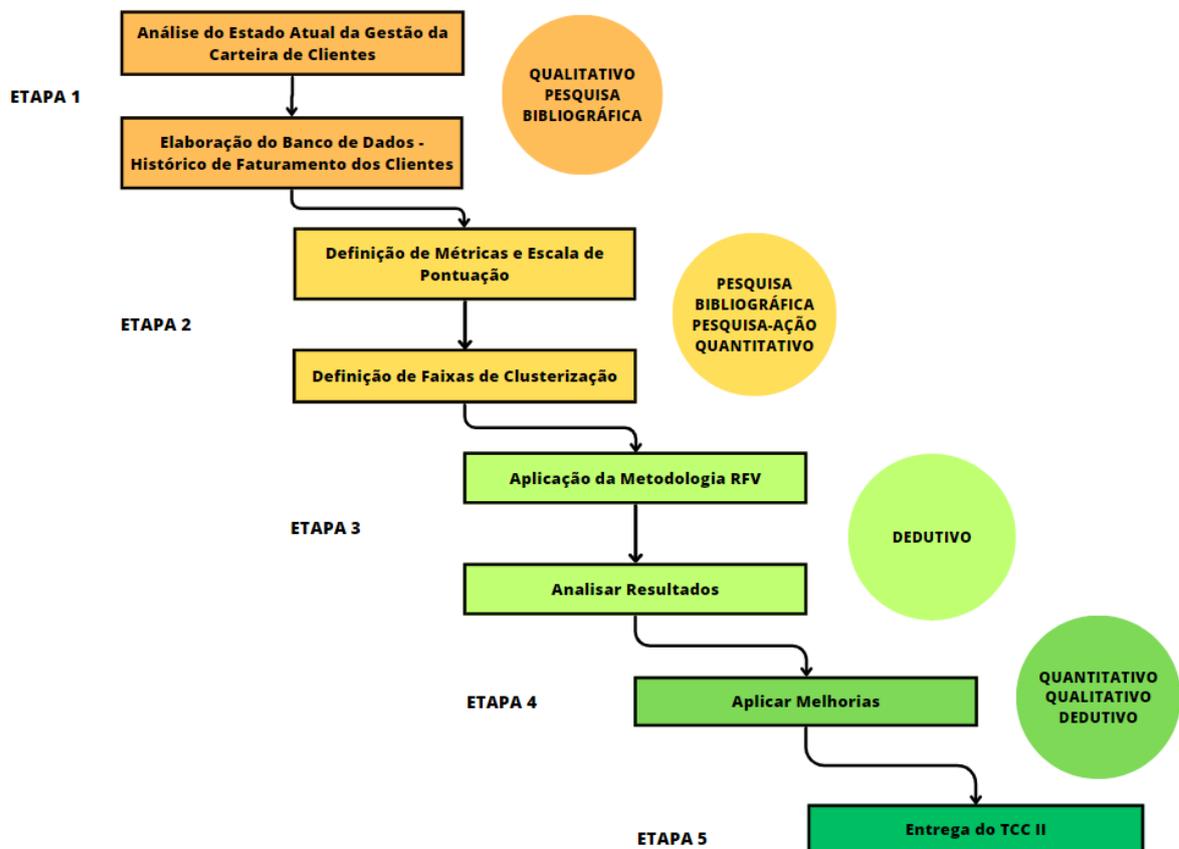
observando se há veracidade nas informações. E o autor deve analisar qual conteúdo retirar do material, levando em conta o que realmente é necessário para a pesquisa. Conforme Silveira e Córdova (2009), a pesquisa bibliográfica se realiza a partir de referências teóricas em meios físico e digital, como monografias, artigos e textos. Usa-se esta metodologia para encontrar dados para resoluções de problemas.

A abordagem bibliográfica compreende nove etapas: 1) escolha do tema; 2) levantamento bibliográfico preliminar; 3) formulação do problema; 4) elaboração do plano provisório do assunto; 5) busca das fontes; 6) leitura do material; 7) fichamento; 8) organização lógica do assunto; 9) redação do texto.

O método de pesquisa-ação é um tipo de pesquisa empírica intimamente relacionada à ação ou resolução de problemas, na qual pesquisadores e participantes se engajam de forma colaborativa ou participativa (Thiollent, 1997). Lindgren, Henfridsson e Schultze (2004) descrevem tais estudos como um método que permite aos pesquisadores intervir, implementando e acessando variações de cenários reais, podendo testar hipóteses sobre fenômenos de interesse.

Após a busca por conhecimento bibliográfico é realizada a aplicação da metodologia RFV na empresa, objeto do estudo. O pesquisador é funcionário da empresa em questão, desenvolvendo a função de analista comercial, com acesso à implementação de melhorias e apoio da gerência e direção, para aplicação das técnicas pesquisadas.

Na Figura 1 observa-se a sequência lógica das atividades para obtenção dos resultados propostos nos objetivos da pesquisa.



Fonte: O autor (2023).

Abaixo a segue a apresentação detalhada de cada etapa do trabalho e suas respectivas atividades:

- Etapa 1 - Nesta etapa inicial do trabalho, abordando os modelos qualitativos e pesquisa bibliográfica, tem-se o estado atual de como funciona a gestão da carteira de clientes, o que, e como são analisados os dados. Ênfase nos pontos importantes que a empresa utiliza. Após esta atividade, representa-se como deverá ser o banco de dados com base na revisão teórica da metodologia discutida no capítulo acima, com as informações necessárias para a aplicação.

- Etapa 2 - Com base na pesquisa bibliográfica, pesquisa-ação e modelo quantitativo (após análise do estado atual e definição do banco de dados) são realizadas as definições de métricas e pontuações da metodologia, pois, conforme analisado na revisão teórica, isso pode variar conforme a realidade de cada empresa. Uma vez definidos estes parâmetros, parte-se para a clusterização de clientes atrelada às pontuações de cada métrica.

- Etapa 3 - Utilizando o método dedutivo aplica-se a metodologia proposta em toda a carteira de clientes ativos e analisa-se os resultados obtidos. E, caso haja alguma irregularidade, pode-se reavaliar as métricas e pontuações.
- Etapa 4 - Na etapa 4, utilizando o método quantitativo, qualitativo e dedutivo, aplica-se às melhorias obtidas através da clusterização. Pois classifica toda a carteira de clientes, possibilitando montar as estratégias corretas para cada perfil, para aumentar sua recência, frequência e valor de compra.
- Etapa 5 - Nesta última etapa, a entrega do TCC com o trabalho e os resultados obtidos.

4 RESULTADOS

4.1 Base de Dados

Para dar início na aplicação da metodologia define-se a base de dados, com os clientes, dados de faturamento, meses que tiveram compras, período e última compra. Com isso é possível iniciar o trabalho científico na metodologia e analisar seus resultados. Um ponto específico da etapa inicial é verificar o banco de dados, constatar se ele é correto e fidedigno, que não tenha falta de informações, garantindo a contabilização de todos os clientes para não interferir nos resultados e no plano de ações para cada cluster de cliente.

A base de dados utilizada é composta por 5.881 clientes, considerando um período de um ano e seu respectivo faturamento por mês - e constando as informações acima. Vale ressaltar que este banco de dados é atualizado mensalmente todo início de mês, com os dados fechados de faturamento dos clientes.

Nesta etapa, define-se qual o melhor *layout* do banco de dados (neste caso um banco de dados com informações horizontais, conforme exemplo abaixo - todas estas informações vindas do ERP da empresa onde foi aplicada a metodologia: Código, Razão Social, Cidade, UF, Segmento, Meses, Total de Faturamento, Nº de Compras, Ticket Médio, Frequência, Mês da última compra, Pontuação RFV).

Tabela 8 – Tabela de como foi elaborado o banco de dados (uma parte dele)

Cód.	Cliente	Cidade	UF	Segmento	TT Ano Móvel	Nº de Compras	Ticket Médio	Frequência	Mês Última compra
134	Cliente 134	Gravataí	RS	Supermercado Regional	R\$ 66.750,00	12	R\$ 5.562,00	100%	Julho
135	Cliente 135	Belo Horizonte	M	Cash&Carry Regional	R\$ 71.660,00	12	R\$ 5.972,00	100%	Julho
			G						
136	Cliente 136	POA	SP	Atacado Externo Regional	R\$ 67.379,00	11	R\$ 6.125,00	92%	Julho
137	Cliente 137	Garanhuns	PE	Atacado Externo Regional	R\$ 54.898,00	10	R\$ 5.490,00	83%	Julho
138	Cliente 138	Sobral	CE	Atacado Externo Regional	R\$ 60.822,00	10	R\$ 6.082,00	83%	Julho
139	Cliente 139	Conde	PB	Atacado Doceiro Utilidades	R\$ 56.507,00	11	R\$ 5.137,00	92%	Julho
140	Cliente 140	Maringa	PR	Atacado Doceiro Utilidades	R\$ 73.037,00	12	R\$ 6.086,00	100%	Julho
141	Cliente 141	Belo Horizonte	M	Atacado Externo Regional	R\$ 59.531,00	9	R\$ 6.615,00	75%	Julho
			G						
142	Cliente 142	Montes Claros	M	Distribuidor	R\$ 49.655,00	12	R\$ 4.138,00	100%	Julho
			G						
143	Cliente 143	São Paulo	SP	Atacado Doceiro Utilidades	R\$ 73.461,00	11	R\$ 6.678,00	92%	Julho
144	Cliente 144	São Paulo	SP	Distribuidor	R\$ 58.906,00	6	R\$ 9.818,00	50%	Julho
145	Cliente 145	Campos dos Goytacazes	RJ	Atacado Doceiro Utilidades	R\$ 58.431,00	9	R\$ 6.492,00	75%	Julho
146	Cliente 146	Sarandi	PR	Atacado Doceiro Utilidades	R\$ 71.933,00	12	R\$ 5.994,00	100%	Julho
147	Cliente 147	São Lourenço do Sul	RS	Atacado Externo Regional	R\$ 51.732,00	12	R\$ 4.311,00	100%	Julho
148	Cliente 148	Brasília	DF	Atacado Doceiro Utilidades	R\$ 50.633,00	12	R\$ 4.219,00	100%	Julho
149	Cliente 149	Pelotas	RS	Atacado Externo Regional	R\$ 56.401,00	12	R\$ 4.700,00	100%	Julho
150	Cliente 150	Santa Maria	RS	Supermercado Regional	R\$ 49.964,00	10	R\$ 4.996,00	83%	Julho

151	Cliente 151	Campinas	SP	Distribuidor	R\$ 55.777,00	5	R\$ 11.135,00	42%	Julho
152	Cliente 152	Castanhal	PA	Distribuidor	R\$ 55.682,00	8	R\$ 6.960,00	67%	Abril
153	Cliente 153	Teresina	PI	Distribuidor	R\$ 50.451,00	12	R\$ 4.204,00	100%	Julho

(Continua...)

Tabela 8 – Tabela de como foi elaborado o banco de dados (uma parte dele)

(Conclusão)									
Cód.	Cliente	Cidade	UF	Segmento	TT Ano Móvel	Nº de Compras	Ticket Médio	Frequência	Mês Última compra
154	Cliente 154	Aracatuba	SP	Distribuidor	R\$ 45.311,00	11	R\$ 4.119,00	92%	Julho
155	Cliente 155	Uberlândia	M	Atacado Externo Regional	R\$ 49.220,00	12	R\$ 4.102,00	100%	Julho
			G						
156	Cliente 156	João Pessoa	PB	Atacado Doceiro Utilidades	R\$ 60.500,00	12	R\$ 5.042,00	100%	Julho
157	Cliente 157	Paco do Lumiar	MA	Atacado Externo Regional	R\$ 51.672,00	8	R\$ 6.459,00	67%	Julho
158	Cliente 158	São Paulo	SP	Key Account Regional	R\$ 56.108,00	10	R\$ 5.611,00	83%	Julho
159	Cliente 159	Rio de Janeiro	RJ	Atacado Doceiro Utilidades	R\$ 44.282,00	12	R\$ 3.369,00	100%	Julho
160	Cliente 160	Arapiraca	AL	Atacado Externo Regional	R\$ 51.042,00	12	R\$ 4.253,00	100%	Julho
161	Cliente 161	Uruguaiana	RS	Atacado Externo Regional	R\$ 50.523,00	9	R\$ 5.614,00	75%	Junho
162	Cliente 162	Itapevi	SP	Atacado Doceiro Utilidades	R\$ 55.938,00	12	R\$ 4.662,00	100%	Julho

Fonte: Do autor (2023)

Legenda: **Código:** Código do cliente para identificação na empresa.

Razão social: Nome do cliente.

Cidade e UF: Cidade à qual o cliente pertence e seu respectivo estado.

Meses: Período retroativo de um ano a partir do mês de referência.

Total de faturamento: Valor comprado no período estabelecido nos meses.

Ticket médio: Número de meses com compras.

Frequência: Número de meses com compras, dividido pelo total de meses do período (12 meses)

Mês da última compra: O mês que o cliente realizou a última compra

Após o banco de dados estruturado, efetivam-se as métricas RFV, com base na metodologia mostrada acima.

4.2 Aplicando o RFV

Com base no banco de dados, já pronto e configurado, para a aplicação da metodologia inicia a aplicação dos cálculos de recência, frequência e valor, para descobrir qual a nota de cada cliente e após aplicar os critérios de pontuação - para descobrir a pontuação única que cada um irá receber e verificar em qual faixa de classificação que o mesmo irá se enquadrar (Diamante, Platina, Ouro, Prata ou Bronze).

Esta primeira etapa apresentou os seguintes valores referentes à quantidade de clientes por pontuações, como visualiza-se na tabela 9, ou seja, todas as pontuações possíveis dentro da base e a quantidade de clientes que cada uma possui - constando também o percentual de clientes que cada faixa recebeu dos 5.881 clientes.

Tabela 9 – Pontuações distintas e quantidade de clientes

Pontuações	QTD Clientes	%
100	207	4%
95	307	5%
90	363	6%
85	221	4%
80	209	4%
75	168	3%
70	353	6%
65	331	6%
60	258	4%
55	651	11%
50	493	8%
45	417	7%
40	432	7%
35	519	9%
30	320	5%
25	307	5%
20	325	6%
TT	5.881	100%

Fonte: Do autor (2023).

Com estes resultados já é possível verificar como se comporta a carteira de clientes, em qual pontuação está alocada a maior quantidade de clientes e elaborar possíveis ações (pois fica evidente se a carteira de clientes está defasada ou não). Nesta primeira análise (com base em suas pontuações) os clientes aparecem bem dispersos, não se concentrando em alguma pontuação específica. Com base neste dado coletado, inicia o processo de classificação, pois cada cliente irá ficar atrelado a uma faixa (com base em sua pontuação) e grupo específico, como previsto no embasamento teórico:

- Bronze - Clientes com até 30 pontos;
- Prata - Cliente com 31 a 50 pontos;
- Ouro - Clientes com 51 a 60 pontos;
- Platina - Clientes com 61 a 80 pontos;
- Diamante - Clientes com mais de 80 pontos.

Segue tabela abaixo mostrando a classificação x pontuação:

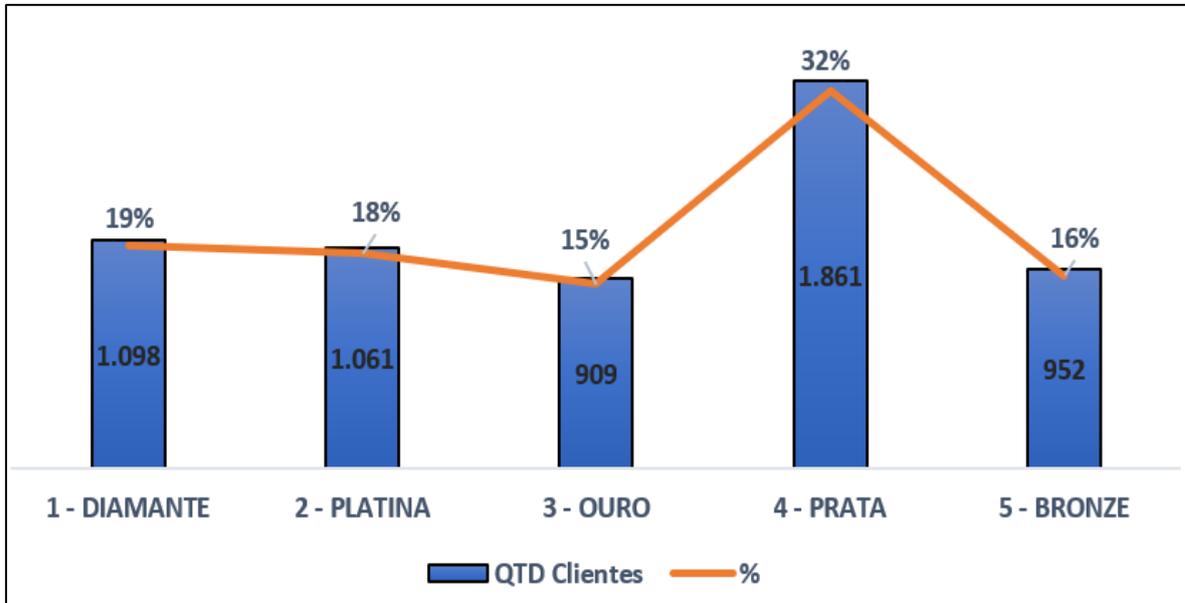
Tabela 10 – Classificação vs Pontuação

Classificação	P – TT
1 – DIAMANTE	100
	95
	90
	85
	80
2 – PLATINA	75
	70
	65
	60
3 – OURO	55
	50
	45
4 – PRATA	40
	35
	30
5 – BRONZE	25
	20

Fonte: Do Autor (2023).

Com base nisso, segue abaixo como ficou a quantidade de clientes por classificação e seu respectivo percentual.

Gráfico 1 – Faixa de Classificação



Fonte: Do autor (2023).

Pode-se visualizar que do primeiro grupo (Diamante) até o terceiro (Ouro), houve pouca variação (4%); já o grupo (Prata) se destaca dos demais, com percentual mais elevado (32%), evidenciando que a carteira possui uma gestão equivocada em relação a este grupo. Analisando os dois últimos grupos (Prata e Bronze), visualiza-se que quase metade da carteira ali se encontra (48%). Com base no referencial teórico, este tende a ser um problema, pois, dentro desta carteira de clientes encontram-se enormes possibilidades de vendas.

Essa primeira análise é somente um indicador para uma possível gestão a ser feita. Ela é um retrato e um termômetro eficiente do cenário atual que mostra em qual faixa cada cliente está. Obviamente não se torna algo tão estratégico para a tomada de decisão – diferente cenário se descortina quando se aplica o RFV na matriz de correlação, como visualiza-se mais adiante.

A má gestão da carteira de clientes pode resultar em perda de oportunidades de *upselling* e *cross-selling* (que significa oferecer produtos complementares ao que já é comprado e produtos/lançamentos, aumentando o *mix* de produto comprado). Ao não identificar corretamente os clientes que têm potencial para adquirir produtos ou

serviços adicionais, a empresa deixa de aproveitar oportunidades de aumentar o valor médio das vendas.

Além disso, a falta de acompanhamento pode levar à perda de clientes valiosos. Sem manter um relacionamento contínuo e oferecer suporte adequado, os clientes podem se sentir negligenciados e procurar empresas concorrentes que lhes ofereçam mais atenção.

Pondera-se que a empresa em questão possui uma quantidade elevada de clientes. Mas, com base nos primeiros resultados analisados, está gastando energia com clientes pequenos e com pouca frequência de compra. Ressaltar que neste caso vale analisar também se é interessante atender estes clientes de forma direta (indústria para o cliente) ou indireta (indústria para o distribuidor/atacadista, distribuidor/atacadista para o cliente).

4.2.1 Resultados da Correlação

Na etapa de correlação, sendo uma das mais importantes do processo de aplicação metodologia, analisam-se as notas dos clientes (1, 2, 3, 4 e 5) em cada um dos três critérios apresentados (recência, frequência e valor) - onde se busca correlacionar os dados, juntamente com sua clusterização.

Correlacionando o resultado da nota de recência com a média das notas do FV dos clientes, que é $((Frequência+Valor)/2)$, e trazendo eles para um mesmo valor por cliente, chega-se em 25 resultados possíveis. Porém, na base de clientes utilizados, dois resultados de cluster ficaram zerados, conforme tabela abaixo (os dados em vermelho não possuíam clientes):

Tabela 11 – Tabela dos clusters de cliente e suas quantidades

Custers e Clientes														
Clusters	Qtd Clientes	%	Clusters	Qtd Clientes	%	Clusters	Qtd Clientes	%	Clusters	Qtd Clientes	%	Clusters	Qtd Clientes	%
55	516	8%	45	45	1%	35	4	0%	25	0	0%	15	0	0%
54	572	9%	44	240	4%	34	57	1%	24	21	0%	14	39	1%
53	558	9%	43	371	6%	33	149	2%	23	45	1%	13	100	2%
52	531	8%	42	461	7%	32	355	5%	22	249	4%	12	977	15%
51	94	1%	41	54	1%	31	72	1%	21	46	1%	11	325	5%
TT	2.271	35%	TT	1.171	18%	TT	637	10%	TT	361	6%	TT	1.441	22%

Fonte: Do autor (2023).

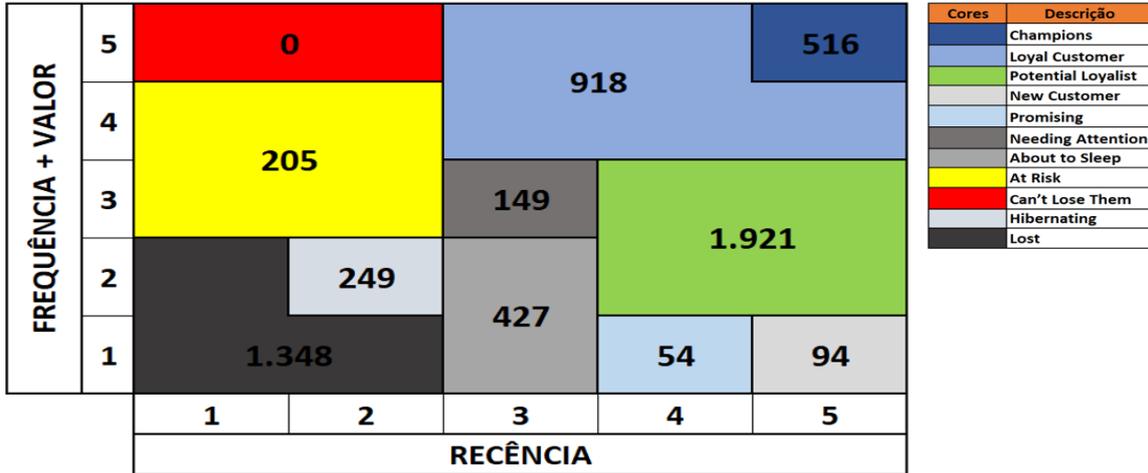
Reforçar aqui que o *cluster* é o resultado da nota de recência concatenado com a média de frequência e valor. Com base no material apresentado no referencial teórico, sabe-se que os clientes com a nota de recência mais alta (que é o 5) e com nota mais alta na média de FV serão os melhores clientes - e com isso é possível estabelecer os critérios de *cluster* e dizer em qual grupo de clientes eles se encontram:

- Champions: Comprou recentemente, compra com frequência e gasta muito. Contemplando o *cluster*: 55
- Loyal Customer: Gasta bem e frequentemente. É responsivo a promoções. Contemplando os *clusters*: 54-44-45-34-35
- Potential Loyalist: Comprador recente, gasta uma boa quantia e já comprou mais de uma vez. Contemplando os *clusters*: 53-43-42-52
- New Customer: Comprou recentemente, mas, em geral, não compra com frequência. Contemplando o *cluster*: 51
- Promising: Comprou recentemente, mas, em geral, não gasta muito. Contemplando o *cluster*: 41
- Needing Attention: Valores de R, F e V acima da média, porém, pode não ter comprado recentemente. Contemplando o *cluster*: 33
- About to Sleep: Abaixo da média de R, F e V. Pode-se perdê-lo se não reativá-lo. Contemplando os *clusters*: 32-31
- At Risk: Gasta um bom dinheiro, comprou frequentemente, mas faz muito tempo que não compra. Contemplando os *clusters*: 14-24-13-23
- Can't Lose Them: Gastou muito dinheiro, mas não fez compras recentemente ou com frequência. Contemplando os *clusters*: 15-25
- Hibernating: Comprou faz muito tempo, comprou poucas vezes e gastou pouco. Contemplando o *cluster*: 22
- Lost: Menores notas de recência, frequência e valor. Contemplando os *clusters*: 12-11-21.

Seguindo na correlação, outra maneira de visualização é em formato de matriz, sendo os valores horizontais iguais às possíveis notas de recência (de 1 a 5) e os verticais iguais aos valores possíveis da média de FV (de 1 a 5). E os valores dentro da matriz, em cada bloco, são a quantidade clientes por grupo.

Cada bloco possui um agrupamento de *clusters* (grupos de clientes), conforme citado, onde aparece a quantidade de clientes em cada um – para poder analisar qual a melhor gestão fazer em cada grupo.

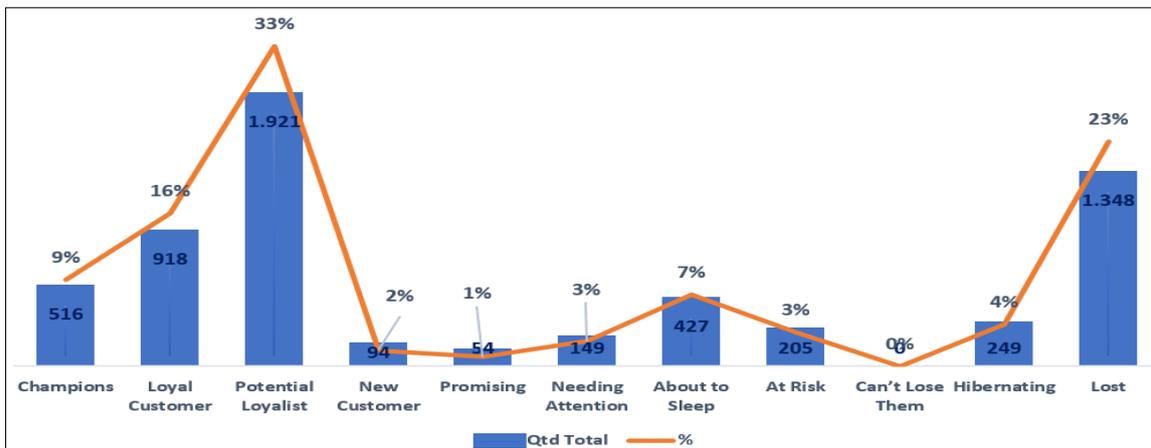
Figura 2 - Grupos de clientes



Fonte: Do autor (2023)

Este modelo de apresentação dos resultados referente ao *cluster* de cada cliente vs carteira de clientes analisadas, em formato mais visual, como se fosse uma foto do cenário, facilita a tomada de decisão. Outro ponto constatado na aplicação da metodologia é como se distribui esta carteira de clientes. Segue gráfico para mostrar:

Gráfico 2 – Gráfico dos grupos de clientes e suas quantidades e percentuais



Fonte: Do autor (2023)

No gráfico visualiza-se, que tem dois picos de concentração nos grupos de clientes: no *Potential Loyalist* - que são os clientes que têm potencial para serem fiéis de compra; e o grupo *Lost* - os clientes perdidos, as menores notas do RFV.

O somatório desses dois grupos representa 56% da base ativa de clientes da empresa, um número muito considerável que deve ser trabalhado conforme as diretrizes apontadas a seguir nos planos de ações de cada grupo.

O que fica evidente é que não é feita uma gestão no grupo de clientes *Lost*, ou seja, os clientes estão parando de comprar e não se toma nenhuma atitude. Com base no banco de dados elaborado, o somatório que estes clientes deixam de movimentar é de R\$ 114.500, um valor bem considerável que pode ser fundamental para se alcançar a meta do mês. Um ponto importante que vale destacar é que a empresa não possui nenhum cliente em zona de maior risco - ou seja, no grupo *Can't Lose Them*.

4.2.2 Visão da Integração entre pontuação única e correlação

Com base nas duas análises, há por meio de pontuação única ao qual gera a classificação com base nas 5 faixas (Diamante, Platina, Ouro, Prata e Bronze) e o modelo correlação, fica possível classificar os grupos de clientes encontrados dentro destas faixas, e suas respectivas quantidades, conforme tabela abaixo:

Tabela 12 – Tabela da integração das análises: faixa de classificação e correlação

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	QTD CLIENTES
1 – DIAMANTE	<i>Champions</i>	516
1 – DIAMANTE	<i>Loyal Customer</i>	582
2 – PLATINA	<i>At Risk</i>	59
2 – PLATINA	<i>Loyal Customer</i>	336
2 – PLATINA	<i>Needing Attention</i>	25
2 – PLATINA	<i>Potential Loyalist</i>	641
3 – OURO	<i>At Risk</i>	37
3 – OURO	<i>Needing Attention</i>	98
3 – OURO	<i>Potential Loyalist</i>	774
4 – PRATA	<i>At Risk</i>	109
4 – PRATA	<i>Lost</i>	511
4 – PRATA	<i>Needing Attention</i>	26
4 – PRATA	<i>About to sleep</i>	355
4 – PRATA	<i>Hibernating</i>	206
4 – PRATA	<i>Potential Loyalist</i>	506
4 – PRATA	<i>New Customer</i>	94
4 – PRATA	<i>Promising</i>	54
5 – BRONZE	<i>Lost</i>	837
5 – BRONZE	<i>About to sleep</i>	72
5 – BRONZE	<i>Hibernating</i>	43
TT		5.881

Fonte: Do autor (2023)

Como podemos observar, alguns grupos de clientes se repetem dentro da faixa de classificação (o que é normal em virtude dos clusters). Mas, o que fica bem

evidente é que o grupo DIAMANTE abarca os “*Champions*” e uma parte dos clientes do grupo “*Loyal Customer*”. O grupo “*Lost*” fica especificamente dentro da faixa BRONZE.

Esta junção das duas análises estratifica ainda mais os clientes, permitindo que a empresa seja mais assertiva em suas ações. Exemplo: quando você está trabalhando os clientes do grupo “*Needing Attention*” - focar primeiro nos clientes que estão na faixa de classificação PLATINA, em seguida no faixa OURO e por fim nos clientes PRATA, deixando clara e explícita a ordem de priorização.

4.3 Plano de gestão da carteira de clientes

Com base nos resultados apurados, o segue o plano de gestão da carteira de clientes.

4.3.1 Plano de gestão para os *clusters*

Com base nos *clusters* construídos, segue ações para cada um:

- *Champions* - eles são os principais clientes, com as melhores notas do RFV, compram frequentemente e com valor alto, são clientes que possuem normalmente um bom relacionamento com a empresa; são parceiros de negócio, o que deixa claro que são sucessíveis a novos itens de lançamento. E podem ser um bom termômetro do mercado para ouvir *feedbacks* em questão de estratégias de mercado e lançamento de novos itens, trazendo às empresas informações importantes para maximizar os acertos.

- *Loyal Customer* - também são bons clientes, mas possuem pontos a melhorar. Para estes a empresa deve oferecer *mix* de produtos com valor agregado, elevar seu valor de compra, e forçar em ações de venda para este mesmo produto girar no ponto de venda.

- *Potential Loyalist* - são clientes que podem se tornar clientes fiéis; eles estão sempre atentos a promoções e oportunidades. A empresa deve focar em ações de recompra como uma boa forma de fazer este cliente subir de grupo.

- *New Customer* - são clientes prospectados a pouco tempo; então a empresa deve ter um bom relacionamento, um bom atendimento, um bom nível de serviço,

primordial para o sucesso junto ao cliente. Um detalhe importante aqui é verificar o potencial do cliente para alcançar grupos elevados, pois caso não demonstre, o modelo de atendimento direto não é o correto.

- *Promising* - como o próprio nome já diz, são clientes que possuem alguns pontos que favorecem a ser um bom cliente no futuro; é uma promessa porque compraram recentemente, mas não um valor alto. Por isso é importante a empresa sempre estar atenta a este grupo, buscando elevar o valor de compra com aumento de *mix* de produtos.

- *Needing Attention* - esses clientes possuem uma frequência e um valor de compras mediana na carteira de clientes da empresa e, como não compraram recentemente, precisam de cuidados, pois podem subir ou cair de grupo. Recomenda-se entrar em contato com esses clientes para saber por que eles não compraram ultimamente. Um plano de ação pode ser desenvolvido baseado nas causas mais comuns. Por fim, tentar vender novamente e analisar a possibilidade de vender produtos com maior valor agregado são estratégias que podem ter bons resultados.

- *About to Sleep* - além de não comprarem há algum tempo, esses clientes também estão abaixo da média da carteira em termos de frequência e volume, com base em seus *clusters*. O que é recomendado aqui é tomar medidas direcionadas para ativá-los novamente.

- *At Risk* - esses clientes já compraram altos valores e com frequência. No entanto, eles não compram há muito tempo e é preciso entender o porquê. O plano de ação personalizado para esse grupo de clientes é proporcionar-lhes condições especiais para voltarem a comprar com base no alto potencial que já demonstraram. Uma vez que o cliente já mostrou que pode comprar alto valor, significa que pode possivelmente chegar ao nível *Loyal Customer* ou até mesmo *Champion*.

- *Can't Lose Them* – nesta pesquisa, aqui na base de clientes da empresa em questão, não houve incidência deste grupo. Mas, caso venha a aparecer futuramente, segue o plano gestão: são clientes que têm comprado em volume e frequência muito elevados, mas já não compram há algum tempo. Estes clientes devem ser contactados de imediato e da forma mais pessoal para perceber o que os levou a não comprar durante tanto tempo, devendo ser criado um processo para que isso não volte a acontecer, caso a culpa seja da empresa. Da mesma forma, cabe oferecer condições especiais para compras repetidas, com base no potencial extremamente

elevado que demonstraram. Em resumo, estes clientes podem mudar o cenário da companhia no atingimento de metas, pelo seu alto poder compra.

- *Hibernating* - esses clientes compram por um período mais longo, fazem menos compras e gastam menos. Enviar pesquisas para saber por que pararam de comprar e tentar vender por canais de baixo custo é uma forma de trabalhar com esses clientes. Aqui, neste caso, entra em cena o modelo de atendimento indireto, via distribuidor.

- *Lost* - clientes que possuem a pontuação mais baixa em termos de atualidade, frequência e valor. Aqui se recomenda realizar a tarefa de reativação da forma mais automatizada possível. Se estes clientes pararem de comprar, participar de atividades regulares de *inbound* marketing. Como no grupo acima, aqui também pode-se analisar o formato de atendimento indireto via distribuidores e parceiros.

Chegou-se a essas ações analisando somente os resultados que o RFV nos trouxe, pois, como vimos anteriormente, é possível medir as interações dos clientes dentro da companhia, conseguindo entender se o problema está na recência, frequência ou valor de compra feita pelo cliente. E, conforme são mostrados os *gaps*, agir na causa raiz do problema facilita a tomada de decisão para resolvê-los.

Outra ação importante e que está na base teórica do RFV é trazer o setor de *marketing* e *trade-marketing* da empresa para participar do plano, para ter mais embasamento às ações com base nos resultados obtidos. Os dois setores desempenham um papel importante na implementação da metodologia RFV para a gestão de clientes, eles são os responsáveis por traduzir os *insights* derivados dessa metodologia em estratégias tangíveis, melhorando a eficiência operacional, a fidelização de clientes e o desempenho financeiro da empresa. Portanto, a colaboração estreita entre o *marketing* e a análise de dados é fundamental para o sucesso da aplicação do RFV.

4.3.2 Atendimento direto e indireto

Com base nos resultados obtidos com a aplicação da metodologia RFV (primeiramente com classificação dos grupos e em segundo com a correlação) se torna possível elaborar as ações. Na empresa estudada, uma das ações tomadas foi

a definição de quais cliente seguiram com o atendimento direto e quais iriam migrar para forma indireta.

O ponto de corte definido pela companhia foi de clientes com *ticket*-médio menor que R\$250,00 em compras do mês. Com isso, a base que antes era de 5.881 clientes passou a ser 5.135 clientes (uma redução de 12,68% da carteira de clientes, que contabiliza 746 em quantidade). Esta ação é relevante, pois o custo de servir estes clientes com base no valor que os mesmos compram acaba deixando uma margem baixa, não sendo atrativo para companhia. E, durante a aplicação também se definiu que, depois de um determinado tempo, também seria feito um outro corte com base em um *ticket* mais elevado - após aplicação dos planos de gestão para cada *cluster*.

Esta ação tem um grande impacto na carteira de clientes, pois os mesmos foram migrados para as bases dos distribuidores e atacadistas, ou seja, foram para o modelo de atendimentos indireto - e isso se torna benéfico para toda a cadeia, pois hoje o custo de servir esses dois segmentos de clientes é baixo. Então, se torna uma operação ganha-ganha, pois o distribuidor/atacadista vende mais, a indústria vende mais para os dois – remetendo à nomenclatura *sell-in* e *sell-out* no mercado. É claro que estes clientes migrados ao canal indireto continuam em constante avaliação junto aos distribuidores/atacadistas para que não parem de comprar.

4.3.3 Cenário pós-redução da base

Com esta definição da empresa (de os clientes com *ticket*-médio inferior a R\$250,00 serem migrados para o atendimento indireto), o cenário da carteira de clientes ficou diferente - com a redução 746 clientes. A redução destes clientes ocorreu nos grupos com menores notas, conforme tabela 13 (contém quantidade atual por *cluster* e quantidade nos grupos):

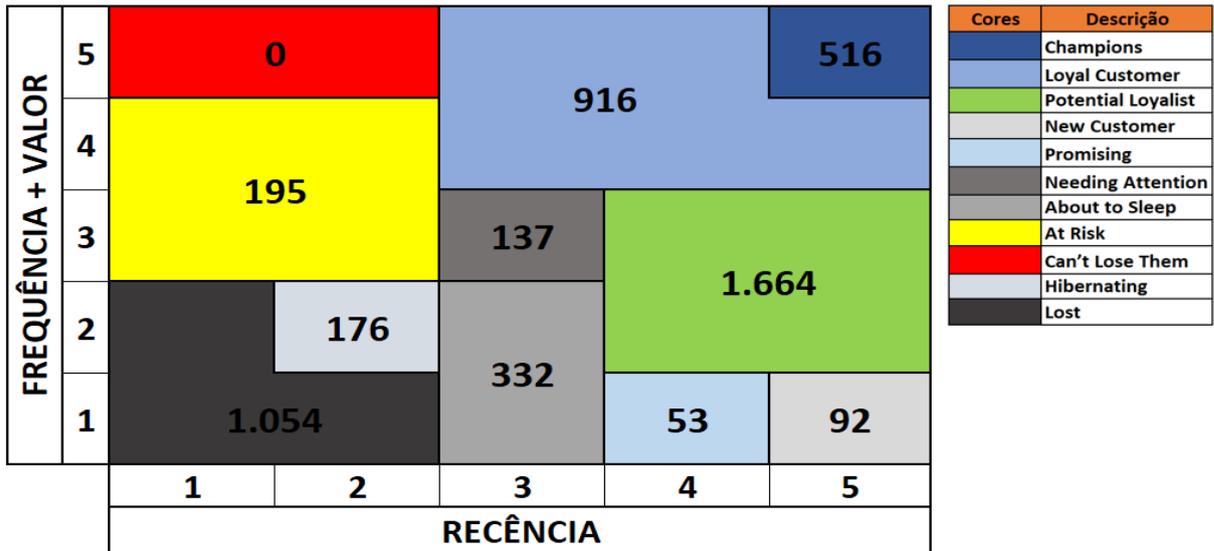
Tabela 13 – Tabela de *clusters* Cenário atual

Custers e Clientes														
Clusters	Qtd Clientes	%	Clusters	Qtd Clientes	%	Clusters	Qtd Clientes	%	Clusters	Qtd Clientes	%	Clusters	Qtd Clientes	%
55	516	8%	45	45	1%	35	4	0%	25	0	0%	15	0	0%

54	571	9%	44	239	4%	34	57	1%	24	21	0%	14	39	1%
53	501	8%	43	332	5%	33	137	2%	23	40	1%	13	95	1%
52	457	7%	42	374	6%	32	261	4%	22	176	3%	12	704	11%
51	92	1%	41	53	1%	31	71	1%	21	46	1%	11	304	5%
TT	2.137	33%	TT	1.043	16%	TT	530	8%	TT	283	4%	TT	1.142	17%

Fonte: Do autor (2023)

Figura 3 – Grupos de clientes



Fonte: Do autor (2023)

Os grupos com maiores reduções foram o *Potential Loyalist* e o *Lost*, em virtude de suas notas de valor de compra serem baixas em virtude de seu *ticket*-médio baixo. Muitas vezes, como já foi explicado acima, as empresas têm seu pedido mínimo de mercadorias alto e com isso inviabiliza a venda para determinados segmentos (minimercados, padarias, conveniências, etc.). Estes clientes de pequeno porte, ou clientes que não conseguem trabalhar com portfólio alto, não conseguem fechar o pedido em função da quantidade mínima exigida. Portanto, o direcionamento para o canal de venda indireta facilita o fechamento de negócios pois os distribuidores e atacadistas conseguem vender para este segmento no formato fracionário.

Segue abaixo na tabela a visualização da redução dos clientes por faixa de classificação.

Tabela 14 – Tabela do cenário atual vs anterior das faixas de classificação e grupo de clientes

CLASSIFIC	GRUPO	CENÁRIO ANTERIOR		CENÁRIO ATUAL		Redução Grupo	Redução Faixa
1 – DIAMANTE	<i>Champions</i>	516	1098	516	1098	0%	0%

1 – DIAMANTE	<i>Loyal Customer</i>	582		582		0%	
2 – PLATINA	<i>At Risk</i>	59		59		0%	
2 – PLATINA	<i>Loyal Customer</i>	336	1061	334	1051	1%	1%
2 – PLATINA	<i>Needing Attention</i>	25		25		0%	
2 – PLATINA	<i>Potential Loyalist</i>	641		633		1%	
3 – OURO	<i>At Risk</i>	37		37		0%	
3 – OURO	<i>Needing Attention</i>	98	909	97	757	1%	17%
3 – OURO	<i>Potential Loyalist</i>	774		623		20%	
4 – PRATA	<i>At Risk</i>	109		99		9%	
4 – PRATA	<i>Lost</i>	511		418		18%	
4 – PRATA	<i>Needing Attention</i>	26		15		42%	
4 – PRATA	<i>About to sleep</i>	355	1861	261	1501	26%	19%
4 – PRATA	<i>Hibernating</i>	206		155		25%	
4 – PRATA	<i>Potential Loyalist</i>	506		408		19%	
4 – PRATA	<i>New Customer</i>	94		92		2%	
4 – PRATA	<i>Promising</i>	54		53		2%	
5 – BRONZE	<i>Lost</i>	837		636		24%	
5 – BRONZE	<i>About to sleep</i>	72	952	71	728	1%	24%
5 – BRONZE	<i>Hibernating</i>	43		21		51%	
TT		5.881	5.881	5.135	5.135	12.68%	12.68%

Fonte: Do autor (2023)

Na tabela acima fica visível a redução nas faixas de classificação. Vimos que a principal redução foi na faixa bronze, 24% como era esperado, mas as faixas ouro e prata também tiveram uma redução significativa, 17% e 19% respectivamente, o que era esperado em virtude dos critérios adotados nas descrições acima, corroborando com o que foi descrito referente às reduções dos grupos *Potential Loyalist* e o *Lost*. A quantidade de clientes estava mais concentrada nestas faixas.

Com a base reajustada, foi possível repassar o material aos times de vendas junto com os direcionamentos.

4.3.4 Direcionamentos ao time de vendas

Com toda esta metodologia aplicada, calculada e com definições de ações para cada grupo de cliente, precisou-se repassar essas informações ao time de vendas.

Foi elaborado um material com a definição de cada grupo, suas características e dados de suas últimas compras. Deste modo é possível ser mais assertivo e, com certeza, ter mais chance de realizar um novo pedido, vender mais, aumentar o *ticket*-médio do cliente.

Ferramentas como Excel e Power BI foram importantes para esses direcionamentos - cada equipe de vendas recebeu a relação de seus clientes separada por vendedor e representantes, esmiuçando a base de clientes até em seu último nível para facilitar o uso.

Além do material repassado, foi elaborado acompanhamento dos clientes para visualizar se as ações propostas estavam sendo aplicadas, para verificar se estavam sendo eficazes no processo. Como explicado mais acima, este banco de dados é atualizado em todo início do mês (alguns pontos citados, conseguimos analisar de imediato - no mês seguinte, com base na atualização - exemplo disso é visualizar se os clientes tiveram compra ou não). Mas o acompanhamento da evolução dos clientes é mais lento - o indicado por Lopes (2019) é no mínimo quase um ano para visualizar a evolução por completo.

Dentro do setor comercial da empresa hoje o RFV vem sendo a principal metodologia utilizada pelas equipes para estruturação de vendas do mês. Claro que possuem outras metodologias sendo seguidas, mas de forma paralela, como por exemplo o acompanhamento do *mix* de produtos vendidos para os clientes.

Mesmo assim, sempre com base no RFV, pois ali você pode-se verificar que o cliente compra e com qual frequência, e isso permite (junto com a outra metodologia) estruturar dentro do valor comprado o melhor *mix* de produtos, ou como citado acima estimular novos produtos.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que o uso do modelo RFV (Recência, Frequência e Valor) na gestão de clientes é significativo para as estratégias e o desempenho financeiro de uma empresa. Através deste estudo, tornou-se evidente que o RFV é uma metodologia valiosa para aprimorar a compreensão do comportamento do cliente, possibilitando a personalização das abordagens de negócios de maneira eficaz.

O RFV oferece às empresas a capacidade de identificar clientes de alto valor, segmentar o público-alvo de forma mais precisa e direcionar estratégias de marketing e vendas de maneira mais eficaz. Além disso, ele ajuda a reter clientes existentes, promovendo a fidelização e criando oportunidades para vendas adicionais. Neste contexto, fica claro que a gestão da carteira de clientes com base na metodologia RFV não é apenas uma tendência, mas uma necessidade para as empresas que buscam permanecer competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. É uma Metodologia importante para otimizar recursos, melhorar a experiência do cliente e impulsionar os resultados financeiros.

No entanto, vale ressaltar que o sucesso da implementação do RFV depende não apenas de sua aplicação técnica, mas também da cultura organizacional que valoriza o cliente e do comprometimento em manter os dados atualizados e o relacionamento contínuo. Portanto, a utilização eficaz do RFV na estratégia de negócios requer uma abordagem holística.

O RFV emerge como uma metodologia valiosa na gestão de clientes, oferecendo um caminho claro para melhorar a eficiência operacional, aumentar a fidelização de clientes e impulsionar os resultados financeiros. Sua importância não

pode ser subestimada, e seu uso estratégico pode ser um diferencial significativo para as empresas que buscam prosperar no cenário competitivo de hoje.

REFERÊNCIAS

ABBASIMEHR, H.; SHABANI, M. A new methodology for customer behavior analysis using time series clustering: A case study on a bank's customers. **Kybernetes**, Bradford, UK, v. 50, n. 2, p. 221-242, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-09-2018-0506/full/html>. Acesso em: 06 abr. 2023.

BARMAN, D.; CHOWDHURY, N. A novel approach for the customer segmentation using clustering through self-organizing map. **International Journal of Business Analytics**, United States, v. 6, n. 2, p. 23-45, 2019. Disponível em: <https://www.igi-global.com/article/a-novel-approach-for-the-customer-segmentation-using-clustering-through-self-organizing-map/226971>. Acesso em: 06 abr. 2023.

BUENO, A. M.; ANDRADE, L. M. D. **Comportamento do consumidor: um olhar científico sobre como e por que consumimos**. 1. ed. Curitiba, PR: InterSaberes, 2020.

BUTTLE, F. **Customer relationship management: concepts and technologies**. Londres: Routledge, 2009

CARVALHO, G. A. D. **Algoritmos de clusterização e o modelo RFV (Recência, Frequência e Valor) aplicados em dados de e-commerce**. 2020. 65f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2020. Disponível em: <https://docs.ufpr.br/~marianakleina/TCC17.pdf>. Acesso em: 01 maio 2023.

CERVO, L.; BERVIAN, P.; SILVA, R. D. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Person Education, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Califórnia, CA: Sage Publications, 2013.

DALFOVO, M. S; LANA, A. R; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate histórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, SC, v. 2, n. 4, p. 1-13, jul. 2008. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17591> Acesso em: 10 abr. 2023.

FOGGETTI, C. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 1. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2019.

FORTUNATO, L. E. **Segmentação de clientes de um e-commerce brasileiro utilizando RFV e métodos de clusterização particionais**. 2022. 72f. Monografia (Graduação em Engenharia Mecânica com Habilitação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/237237/TCC_Lu%c3%ads%20Eduardo%20Fortunato.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 02 jan. 2023.

HUGHES, A. M. **Strategic database marketing: the masterplan for starting and managing a profitable, customer-based marketing program**. Chicago, IL Probus Pub. Co., 1994.

JAGABATHULA, S.; SUBRAMANIAN, L.; VENKATARAMAN, A. A Model-Based Embedding Technique for Segmenting Customers. **Operations Research**, Scottsdale, AZ, v. 66, n. 5, p. 1247-267, 2018. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/opre.2018.1739>. Acesso em: 06 abr. 2023.

JAIN, V.; SINGH, P. RFV analysis in the online environment: A review and agenda for future research. **Journal of Business Research**, Amsterdã, HL, v. 89, p. 157-165, jan. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-retailing> Acesso em: 06 abr. 2023.

KNECHTEL, M. D. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. 1. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. Porto Alegre, RS: Pearson Education, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2018.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2019.

LINDGREN, R.; HENFRIDSSON, O.; SCHULTZE, U. Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 435-472, sept. 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25148646>. Acesso em: 04 abr. 2023.

LOPES, A. B. **Venda Recorrente, um método de vendas para sobreviver a indústria 4.0**. 1. ed. São Paulo, SP: Litera Books International, 2019.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003. *E-book*. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 10 abr. 2023.

MENEZES, K.L. **Análise quantitativa de uma ação de venda no setor do varejo situado em na região de Manhuaçu/MG**. 2020. 25f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – UNEFACIG – Centro Universitário, Manhuaçu, MG, 2020. Disponível em: <https://www.pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositorioctcc/article/view/2519/1774>. Acesso em: 09 out. 2023

MILANI, A. R.; GASPAR, V.; ALBRECHT, A. J. P.; FAUSTO, D. A.; MIGLIAVACCA, R. A. Processo de gestão da carteira de clientes. **Revista iPecege**, Piracicaba, SP, v. 1, n. 2, p.169-186, 2015. Disponível em: <https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/17/18>. Acesso em: 02 jan. 2023

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: Atlas, 2014.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf Acesso em: 10 abril. 2023.

ROCHA, M. D. A.; SOUSA, J. M. B. M. D. **Canais de distribuição e geomarketing**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraivauni, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Conheça novos padrões de consumo e tendências do mercado pós-pandemia. **SEBRAE**, Porto Alegre, RS, 24 jul. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/conheca-novos-padroes-de-consumo-e-tendencias-do-mercado-pos-pandemia,d9b41925eef73710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 abr. 2023.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2 - A pesquisa científica. *In*: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T (org.). **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2009. Disponível Em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2023.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TSENG, S.M; WU, P.H. The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality. **International journal of quality and service sciences**, Kaohsiung, TW, v. 6, n. 1, p. 77-96, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-08-2012-0014/full/html>. Acesso em: 02 mar. 2023.

VERHOEF, P. C.; LEEFLANG, P. S. H.; BIJMOLT, T. H. A. RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 1, p. 1-14, mar. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-retailing-and-consumer-services>. Acesso em: 29 abr. 2023.

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



UNIVATES

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09