

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BEATRIZ DE FÁTIMA PANTALEÃO

**COMO A GESTÃO DE CLIENTES PODE AUXILIAR NA AMPLIAÇÃO
DA GRADE DE CLIENTES DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE**

MONOGRAFIA

PONTA GROSSA

2017

BEATRIZ DE FÁTIMA PANTALEÃO

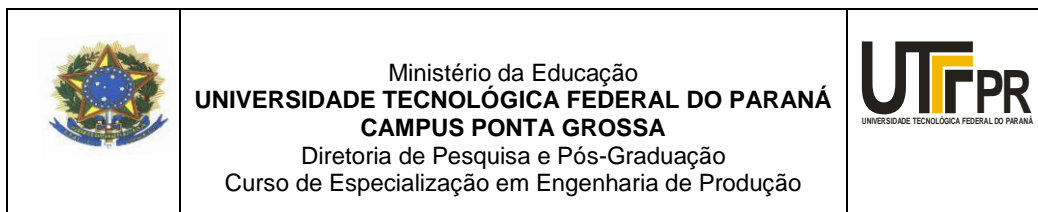
**COMO A GESTÃO DE CLIENTES PODE AUXILIAR NA AMPLIAÇÃO
DA GRADE DE CLIENTES DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE**

Trabalho de Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título Especialista em engenharia de produção, do departamento de Pós-Graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Ariel Orlei Michaloski

PONTA GROSSA

2017



FOLHA DE APROVAÇÃO

COMO A GESTÃO DE CLIENTES PODE AUXILIAR NA AMPLIAÇÃO DA GRADE DE CLIENTES DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE.

por

Beatriz de Fatima Pantaleão

Esta monografia foi apresentada no dia vinte e quatro de março de dois mil e dezessete como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A candidata foi argüida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Ariel Orlei Michaloski (UTFPR)
Orientador

Prof. Dr. Cassiano Moro Piekarski (UTFPR)
Membro

Profª. Drª Juliana Vitória Messias Bittencourt (UTFPR)
Membro

Visto do Coordenador:

Prof. Dr. Ariel Orlei Michaloski
Coordenador
UTFPR – Câmpus Ponta Grossa

*A versão assinada pela banca fica depositada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus pelo dom da vida, por me dar forças para continuar mesmo após tantas dificuldades.

A minha mãe que foi minha ancora, foi meu suporte, por todos os momentos em que estive ausente, em especial aos sábados, pois, finais de semanas eram os únicos dias que podíamos ficar juntas o dia todo, visitar os familiares entre outros. Obrigada por ter paciência e me auxiliar nos momentos em que fiquei nervosa com medo de não conseguir terminar esta etapa.

O auxílio e paciência do meu namorado, os momentos em que deixou algo de lado para me apoiar, aos momentos em que precisei me ausentar para estudar, saiba que foi uma peça chave para essa conquista.

Ao meu orientador que esteve disponível para me auxiliar, foi paciente comigo e me guiou com sabedoria nesta trajetória.

Aos colegas que fiz ao longe deste ano, toda a troca de conhecimento que tivemos nesse tempo que acrescentou e muito não só como profissional e sim na vida pessoal.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização deste trabalho.

“Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes e construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.” (KOTLER, 2000, p.56)

RESUMO

PANTALEÃO, Beatriz de Fátima. **COMO A GESTÃO DE CLIENTES PODE AUXILIAR NA AMPLIAÇÃO DA GRADE DE CLIENTES DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE NO INTERIOR DO PR.** 2017. 24 folhas. Monografia Especialização em Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.

Este trabalho tem como objetivo propor que a gestão de clientes pode auxiliar no aumento da grade de clientes em uma indústria. Isto posto deve ser dada atenção para a importância da gestão de relacionamento com clientes, para conhecer o valor do cliente e por sua vez tornar a organização cada vez mais competitiva desta forma faz se necessário atenção maior a esta área, para que a gestão de clientes sendo aplicada possa trazer retorno positivo a organização. Trata-se de uma pesquisa exploratória realizada em uma indústria de pinceis no interior do PR, a qual teve como meta ampliar sua grade de clientes de pequeno porte, a pesquisa foi realizada no período de janeiro a junho tempo em que o projeto de ampliação de clientes foi executado. Foram pesquisados 30 municípios com menos de 20 mil habitantes, os quais tiveram 27,6% retorno positivo com captação de novos clientes de pequeno porte.

Palavras-chave: Competitividade. Valor do cliente. Gestão de relacionamento com clientes.

ABSTRACT

PANTALEÃO, Beatriz de Fátima. **HOW CUSTOMER MANAGEMENT CAN HELP THE EXTENSION OF THE GRID OF A LARGE INDUSTRY INSIDE THE PR.** 2017. 24 of sheets. Monografia Specialization in Production Engineering- Federal Technology University - Parana. Ponta Grossa, ano de defesa.

This work aims at a customer management can help not increase the ranking of customers in an industry. This position should be given attention to the evaluation of the management of customers with customers, to know the value of the customer and in turn make a company increasingly competitive in this way make if necessary greater attention to this area, so that customer management Be applied to bringing positive feedback to the organization. This is an exploratory survey carried out in a paint industry in the interior of the PR, a qualified as a goal to expand its small customer base, a survey was conducted in the period from January to June time in which the project of expanding Customers was executed. We surveyed 30 municipalities with less than 20 thousand inhabitants, with a 27.6% positive return with capture of new small customers.

Keywords: Competitiveness. Customer value. Customer relationship management.

LISTA DE ILUSTRÇÕES

Figura 1 - Modelo para o CRM.....	15
Figura 2 - Análise de clientes do estado de Minas Gérias.....	19
Figura 3 - Analise clientes contatados através do projeto.	20
Figura 4 - Análise clientes efetivos com o projeto.....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 OBJETIVOS	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 VALORES DO CLIENTE	12
2.2 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES	13
3 METODOLOGIA.....	16
4 DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DA AMPLIAÇÃO DE CLIENTES NA INDÚSTRIA DE PINCÉIS.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS:	22
6 REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Em tempos de crise, manter-se competitiva e lucrativa no mercado para uma organização se torna cada vez mais difícil, grandes clientes auxiliam no marketing e na divulgação dos seus produtos, mas nem sempre são lucrativos e o preço praticado com grandes clientes na sua maioria trata-se de um valor com margem baixa, pois a quantidade e a frequência de compras destes clientes são superiores aos demais clientes, por outro lado o preço praticado com pequenos clientes tem uma margem de lucro mais rentável, porém com frequência de compra menor.

Desta forma, esse trabalho pretendeu-se responder se a gestão de relacionamento de clientes pode ampliar a grade de clientes e melhorar competitividade da empresa?

Para fim de contextualização do problema da gestão de relacionamento de clientes para melhorar competitividade, escolheu-se o ambiente da indústria de pinceis do interior do PR.

1.2 JUSTIFICATIVA

A motivação para pesquisa veio após uma grande análise de valor de seus clientes, assim, inicio-se um projeto de ampliação de carteira com o intuito de aumentar seus pequenos clientes, afinal, não só grandes clientes trazem lucros para empresa, e sim, pequenos compradores.

O valor do ciclo de vida de um cliente esta diretamente ligado ao lucro que o mesmo traz para a empresa, através de estudos do perfil de seus clientes é possível identificar aproximadamente o valor total de um cliente, este conceito é essencial para o CRM pois assim é possível identificar quanto de lucro a empresa deixa de ganhar quando perde um cliente (VICHROSKI, PFITSCHER,GALLON,RICHARTZ, 2010).

A empresa estudada encontra-se nesse impasse, grandes clientes são essenciais para uma indústria, porém, pequenos clientes podem fazer total diferença nos resultados de uma empresa, com base nessa informação a alternativa que a indústria encontrou foi iniciar um processo de gestão de cliente mais eficiente.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é propor que a gestão de clientes pode auxiliar no aumento na grade de clientes em uma indústria de pinceis, tornando a cada vez mais competitiva e lucrativa.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os valores de seus clientes.
- Aplicar a gestão de clientes como forma de ampliar a grade de clientes da indústria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 VALORES DO CLIENTE

O valor do cliente pode ser medido entre a lucratividade proporcionada pelo cliente ao longo da sua relação com a empresa, entre a lucratividade dos negócios futuros que o cliente pode realizar com a empresa. E entre os clientes que interagem com a empresa mediante reclamações e sugestões, que podem ser usados como referencia, esse tipo de valor é difícil de medir e pode ser utilizado a favor da empresa se interpretados de forma correta (VICHROSKI, PFITSCHER,GALLON,RICHARTZ, 2010).

“Os clientes potenciais podem ser classificados como quentes, mornos e frios. A força de vendas entra em contato com os clientes potenciais quentes e trabalha para convertê-los, o que envolve a realização de apresentações, respostas a objeções e negociação.” (KOTLER, 2000, p.68).

Existem três fases de desenvolvimento de valor do cliente, a primeira é feita de forma simples feito o calcule de cliente e lucro, a segunda é o valor do cliente ao longo do tempo baseada na analise CLV - Customer Lifetime Value nada mais é do que o valor de vida útil do cliente, é um calculo feito com base no historico do cliente, com ele é possivel identificar o seu valor. A terceira seria com base no CE - Customer Equity o patrimônio do cliente, trata-se da analisa a vida total do cliente na empresa (FERREIRA,FREITA, GIOVANNINI,2012)

Todo o cliente deve ser identificado, para que isso aconteça é necessário que o cliente informe alguns dados pessoais a empresa qual esta comprando como: nome, endereço, CNPJ, telefone, entre outros. É a partir desses dados que a organização começar a conhecer seu cliente, sua freqüência de compra, suas sugestões, reclamações entre outros.

Conforme PINTO (2005) cita :

“Identificar os clientes e obter dados como: história e transações, receita e lucratividade, reclamações, canal de comunicação preferido, momento da vida, valor real, potencial e estratégico, potencial de crescimento e risco. A empresa precisa disponibilizar esses dados em todos os pontos de contato do cliente e nunca fazer o cliente dizer-lhe a mesma coisa mais de uma vez!”

Cada cliente é diferente um do outro, a empresa tem o objetivo de encontrar seus clientes de maior valor e seus clientes de maior potencial, para identificar o valor do cliente deve levar em consideração o valor vitalício do mesmo, ou seja, analisar toda a sua história dentro da empresa, analisar também quanto custa para atender cada cliente, nem sempre os custos são os mesmos para cada cliente.

O valor real do cliente é mensurado através da soma de toda a lucratividade gerada pelo cliente e suas referencias, esses dados são de fácil acesso, estão na sua maioria disponíveis no próprio sistema da empresa (PINTO,2005).

Uma vez que o cliente de valor foi descoberto, inicia-se um processo de interação com o cliente, é importante conhecer cada vez mais seus clientes, suas necessidades, melhor forma de atendê-lo. Conquistar um cliente é de extrema importância, porém, manter é ainda mais. Manter um cliente é uma tarefa difícil que requer muita atenção.

O que a empresa não pode esquecer em momento algum é que seu atendimento faz parte da linha de frente da empresa, mesmo que alguns clientes não sejam tão rentáveis para a mesma devem ser atendido da melhor forma possível sempre. Hoje pode ser um cliente que faz poucas compras, porem ao longo do tempo pode se tornar o melhor cliente da empresa.

2.2 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

A gestão de clientes tem como objetivo Transformar não-clientes em clientes, aumentar a frequência de compra, diminuir os cancelamentos, conhecer o perfil do seu cliente e fazer o possível para agradá-lo, construir relacionamentos lucrativos em longo prazo, ainda prover para a empresa um meio eficaz e integrado para reconhecer, atender e acompanhar o cliente, transformando esses dados coletados em informações que, propagadas pela organização, permitem que os clientes sejam conhecidos por toda a indústria.

Para que a gestão de clientes seja eficaz é necessário um sistema que comporte todas as informações que a empresa necessita para obter o sucesso com o relacionamento com seu cliente, um software que auxilia e muito nesse momento é o CRM.

Com o CRM é possível identificar a intenção de compra de um cliente antes de ela existir, isso é possível pela integração de alguns componentes que seriam eles, pessoas, processos e dados. Através do CRM é possível organizar e individualizar cada produto ou cliente de acordo com suas necessidades, podendo assim classificar os seus clientes e identificar quais são seus clientes mais rentáveis, os que compram mais entre outros (PANDA, 2002).

CRESCITELLI, GUIMARÃES E MILANI (2006) sugerem que um programa de relacionamento com o cliente para ter resultados é necessário que alguns parâmetros sejam estabelecidos como: definir verbas e equipes de implantação, estrutura e suporte, forma de avaliação e matérias de comunicação, investimentos em treinamentos da equipe e sistema de suporte, pois o relacionamento com o cliente não é simplesmente adicionar conteúdo em um banco de dados. Se o cliente perceber que o tratamento que está tendo é algo exclusivo o mesmo se sempre satisfeito.

Para que esse atendimento seja exclusivo e a organização atinja essa satisfação do cliente o software do CRM auxilia nessa etapa, pois buscar entender os clientes da empresa obtendo informações necessárias para que a mesma possa tratar cada cliente conforme suas necessidades, fazendo com que o cliente cria um laço de confiança com a empresa tendo em vista que os clientes estão cada vez mais exigentes e o mercado mais competitivo.

Quanto mais uma empresa gasta na aquisição de um novo cliente, mais ela acaba gastando, mesmo que o um cliente compre pouco e com margem baixa de lucro, com o CRM é possível fazer com que esse cliente que compra pouco passe a comprar mais e com uma margem de lucro maior ao passar do tempo (OLKOSKI; USTER; MARQUES; SILVA, 2009)

O relacionamento com o cliente é crucial para a criação de valor para todas as partes envolvidas de uma organização, é possível aumentar suas vantagens

competitivas e ainda é possível mensurar o ciclo de vida de um cliente sem perder o foco no mesmo.

Para conduzir de forma clara e bem feita os negócios na empresa, deve ser usado um modelo específico para que o CRM de resultados, segue abaixo o modelo que deve ser seguido segundo Kotler (2000).

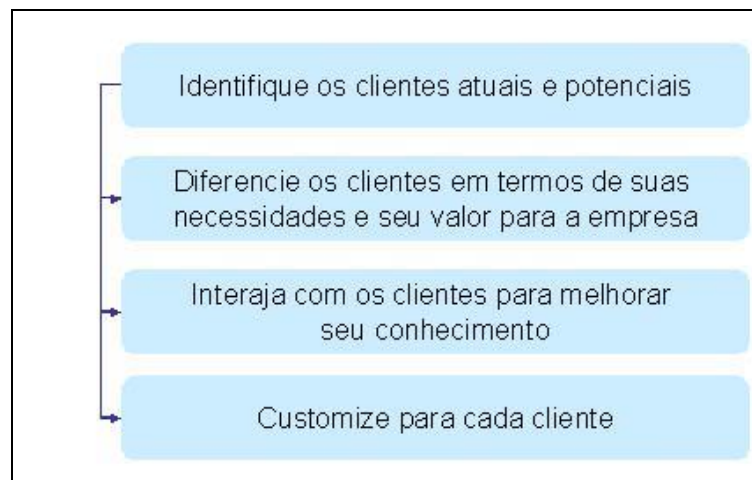


Figura 1 - Modelo para o CRM
Fonte: KOTLER (2000, p. 57).

Seguindo o modelo sugerido acima às possibilidades de uma empresa ter bons resultados após o uso do CRM é certo, o maior chefe dentro de uma empresa é o cliente, ele é quem manda, utilizando todas as informações de um cliente, interligando as mesmas é possível identificar qual o potencial de compra de seu cliente e o que ele espera de sua organização.

Por sua vez, Panda (2002) afirma que o CRM é baseado na velha idéia que conhecer entender e servir o cliente é o melhor método para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

3 METODOLOGIA:

O método de pesquisa neste estudo caracteriza-se como sendo de cunho exploratório por investigar um fenômeno, no caso, a gestão de relacionamento de clientes, identificando variáveis que podem gerar hipóteses para pesquisas futuras. O trabalho é baseado na abordagem qualitativa desenvolvida por meio de investigação e análise empresarial, por meio de pesquisas de campo e de estudos de casos, pois se supõe uma população de objetos de observação comparáveis entre si (GLESNE, 2005). A pesquisa pode ser aplicada, pois se caracteriza por seu interesse prático, ou seja, busca a aplicação dos resultados de modo imediato, a fim de solucionar problemas concretos que ocorram na realidade.

A indústria na qual o estudo foi realizado é de grande porte, tem aproximadamente 600 colaboradores, está situada no estado do Paraná, no interior dos Campos Gerais, que pertence a um grande grupo, o grupo possui três segmentos, a empresa estudada trata-se de um segmento e foram utilizados dados de clientes de outro segmento para que o projeto fosse realizado.

Inicialmente, foi feita uma revisão bibliográfica para conhecimento da gestão de clientes, o que ela engloba e como identificar o valor do cliente envolvendo a questão de metodologias, modelos e formular para encontrar o CLV.

Foram analisados o histórico de compras de seus clientes em determinados período, para encontrar o CLV- valor do cliente foi realizado a seguinte operação:

O CLV é calculado através da somatória do seguinte calculo: Fluxo de caixa do período vezes a taxa de retenção ao quadrado dividido por um, mais a taxa de desconto, tudo isso ao quadrado.

4 DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DA AMPLIAÇÃO DE CLIENTES NA INDÚSTRIA DE PINCÉIS

O processo de venda da organização é realizado de duas maneiras, contato com as televendas, ou visitas de representantes/ vendedores externos.

Vendedores externos são voltados a possíveis clientes, é diferente da situação em que o cliente procura a indústria para realizar a compra, neste caso o vendedor vai até o cliente para realizar a oferta/venda, esse tipo de venda traz alguns problemas, pois as maiorias dos vendedores não estão necessariamente em um escritório. O processo de venda externa é denominado business-to-business – B2B que seria de empresa para empresa, e podem atender três tipos de consumidores que seriam fabricantes (venda direta para uma fabrica), intermediários (revendedores) e instituições (prefeituras, universidades entre outros). Além disso possui também a opção de venda por telemarketing ou televendas, que seria realizada via telefone, neste caso o vendedor pode estar em um escritório e ligar para qualquer região (Spiro; Rich ; Stanton, p.10, 2009).

A gestão de clientes é realizada através de um estudo de relatórios retirados do sistema ERP da empresa, pois a empresa não possui o modulo de CRM específico. A análise de valor dos clientes foi feita da mesma forma, com base nos históricos do sistema.

Através de uma detalhada análise de valor dos clientes na empresa estudada foi possível identificar que os clientes que são classificados como TOP10 pela indústria, são os clientes que até então todos acreditavam ser os mais rentáveis, possuíam contratos de exclusividade com a empresa sendo assim a mesma pratica preços diferenciados com eles, porem, não são os clientes mais lucrativos. Identificou-se então a importância do cliente que faz pequenas compras, é esse o cliente que mais trás lucros para a empresa, pois com ele é possível praticar valores com margens de lucros maiores, favorecendo assim a empresa e até mesmo o vendedor que realizou a venda.

Após esse processo de análise de valor do cliente, iniciou-se um trabalho de conquista de novos clientes, focada em pequenos compradores, tendo em vista que

o resultado da análise de valor foi que clientes de pequeno porte também trazem muito lucro a empresa.

A ampliação de clientes se iniciou no banco de dados da empresa, e os primeiros contatos foram feitos a partir de clientes que já compravam com o grupo, porém outro segmento. Além dos clientes já cadastrados no grupo, foi realizada também uma pesquisa dos possíveis clientes de cidades as quais a empresa ainda não atendia.

Foram pesquisados municípios situados no estado de Minas Gerais, todos com menos de 20.000 mil habitantes, quais não era viável mandar um representante realizar uma visita, o atendimento seria via televendas que tem alcance maior e menor custo para a empresa.

O setor de televendas da empresa é formado por apenas dois vendedores que já possuíam uma carteira de cliente fixa, ou seja, o tempo para ligação e captação de novos clientes não era algo fácil de encontrar e encaixar na rotina dos mesmos. As pesquisas de clientes foram feitas por outras pessoas, um assistente de vendas junto com o analista de tecnologia da informação que tinha o acesso aos dados de clientes do outro segmento.

O projeto foi realizado por determinado tempo, pois, não foi viável contratar pessoas para que o mesmo continuasse, teve início em janeiro de 2016 e terminou em junho de 2016.

A Figura 2 ilustra o cenário do mês de janeiro, quando se iniciou o projeto de ampliação de clientes.

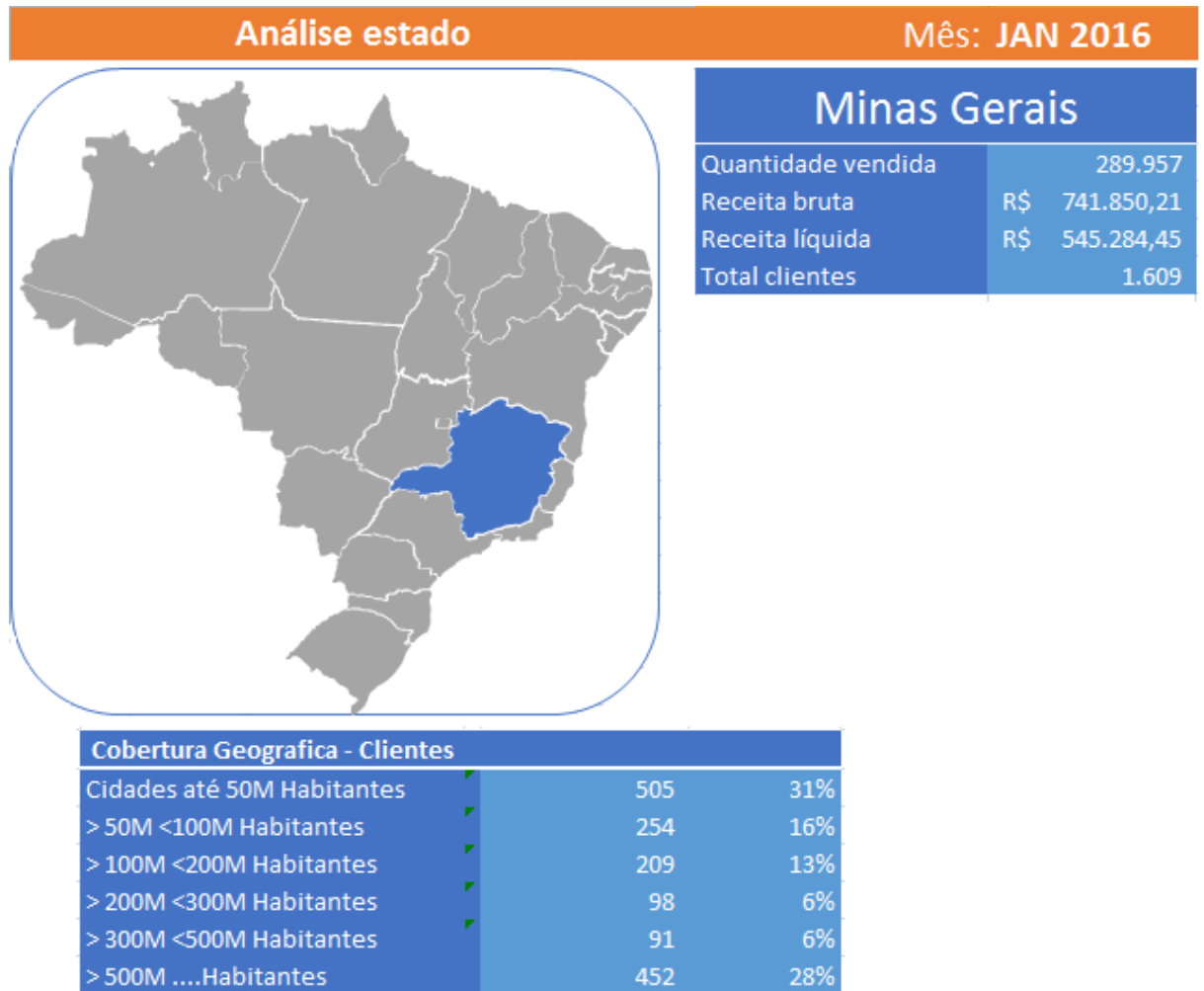


Figura 2 - Análise de clientes do estado de Minas Gerias
Fonte: Do autor 2017

O cenário do mês de janeiro era de 1609 clientes, isso no geral pequenos, médios e grandes compradores. Sendo eles apenas 505 de cidades até 50 mil habitantes.

Para facilitar na captação de pequenos compradores o início do projeto focou em cidades com menos de 500 mil habitantes, aonde não iriam representantes comerciais realizarem visitas e o atendimento seria via telefone ou email, entrando em contato apenas com pequenos compradores. Pode ocorrer de ter grandes centros que já conheciam a nossa marca porem no projeto só foram contatos clientes de pequeno porte.

Foram pesquisados 30 municípios do estado de Minas Gerais todos com até 20 mil habitantes conforme citados, os quais tinham em média cinco possíveis clientes, todos de pequeno porte que ainda não eram atendidos pela indústria. Os vendedores tele vendas tentaram contato com 145 clientes entre o período de janeiro a junho de 2016, média de 24 clientes por mês, os quais tiveram 105 contatos sem sucesso e 40 contatos efetivados.

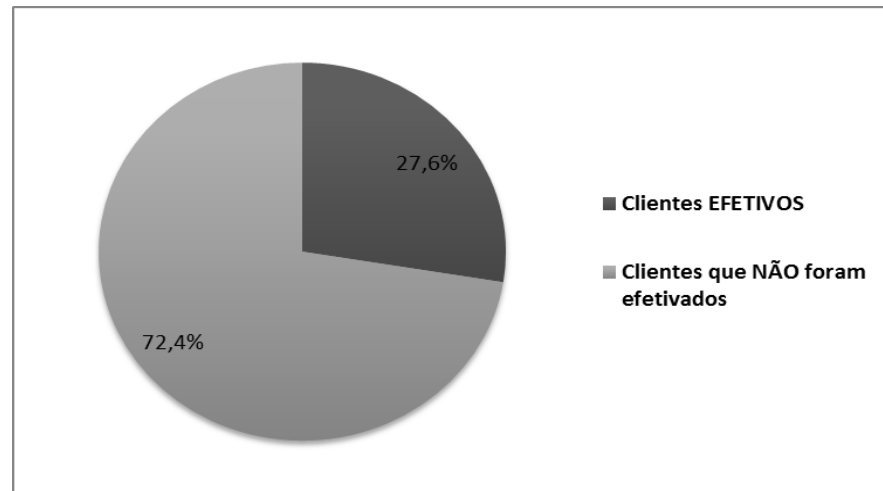


Figura 3 - Análise clientes contatados através do projeto.
Fonte: Do autor 2017

Conforme gráfico relata, cerca de 28% dos contatos resultaram em cadastro, venda e captação de novos clientes. Abaixo segue detalhamento mensal de clientes efetivos.

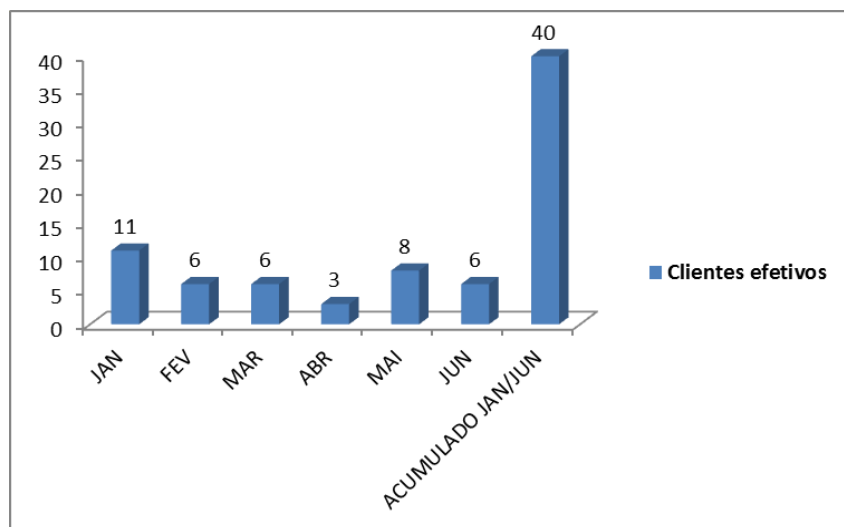


Figura 4 - Análise clientes efetivos com o projeto.
Fonte: Do autor 2017.

Foram conquistados quatro novos clientes no período de seis meses sendo eles, onze em janeiro, seis em fevereiro, seis em março, apenas três em abril, oito em maio e seis em junho.

É possível identificar que no mês de janeiro, o mês de implantação do projeto o resultado foi melhor, esse resultado se dá pela motivação que os vendedores estavam no início do projeto, e ainda, o início do ano a venda de uma das linhas do segmento vendem mais por conta do início do ano letivo escolar.

O projeto teve resultado positivo apesar do pouco tempo de execução, quarenta novos clientes para a indústria em seis meses, clientes estes que irão continuar comprando com a indústria se a mesma souber como tratar e fidelizar os mesmo é um número significativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Analisando os dados referente a pesquisa, é possível identificar que os contratos com seus grandes clientes devem ser revistos pois os mesmo estão se tornando caros para a empresa e a margem de lucro tem sido cada vez menor, mesmo sendo clientes de auxiliam na divulgação e no marketing da empresa os mesmo estão se tornando não rentáveis para a industria.

O projeto de ampliação de clientes é algo que deu resultados e exige a disponibilidade de pessoas focadas apenas no projeto, pois, a pesquisa requer tempo e faz-se necessário alguém trabalhando diretamente nesse processo, por isso o mesmo não teve continuidade. Sugere-se a empresa que a mesma deveria considerar a possibilidade de retomar o projeto assim que possível focando em outros estados também, se possível ainda contrato um novo vendedor televendas que esteja focado na captação de novos clientes de pequeno porte.

Identificou-se ainda necessidade de um software de CRM para auxiliar na gestão de clientes, a empresa possui um sistema interligado e eficaz que é o SAP, só falta para a mesma o modulo do CRM para facilitar o processo de gestão.

Uma empresa deve saber o real valor dos seus clientes em todo o momento, não analisar esses valores apenas quando sentir necessidade. O valor do cliente, adquirir novos clientes, fidelizar clientes, manter uma grade de clientes não é uma tarefa fácil em meio a tanta concorrência, faz-se necessário uma atenção especial a gestão de relacionamento com o cliente e investimentos em ferramentas que auxiliam nesse processo.

6 REFERÊNCIAS:

CRESCITELLI, Edson; GUIMARÃES, Cezar Terence; MILANI, Gabriela Fernandez. Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de fidelização. **Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP** – Janeiro/Abril - 2006, v.4, n.1. Página17- 37.

FERREIRA, Jorge Brantes; FREITA, Angilberto Sabino; GIOVANNINI, Cristiane Junqueira. CUSTOMER LIFETIME VALUE: ANÁLISE DO VALOR DO CLIENTE EM UMA OPERADORA DE TELEFONIA CELULAR – O CASO VIVO. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 75-99, set./dez. 2012.

GLESNE, C. **Becoming qualitative researchers**: an introduction, 3. ed. In: C. GLESNE, *Becoming qualitative researchers: an introduction*. Boston: Allyn and Bacon, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MADEIRA, Maria João da Costa. **Customer LifeTime Value**. Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre. 88p. Outubro, 2014.

OLKOSKI, Guilherme; USTER, Regina; MARQUES, Licione; SILVA, Jaqueline. **MARKETING DE RELACIONAMENTO E SOFTWARE DE CRM: ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 417-432, set./dez. 2009.

PANDA, Tapan K. **“Creating customer life time value through effective CRM in financial services industry.”** Journal of Services Research, Vol.2, no.2, 2002, p.157+. Academic.

PINTO, R. C. Gestão de clientes a importância da retenção. **Revista de Ciências Gerais** V.9, n11. Campinas. 2005.

SPIRO, Rosann L; RICH Gregory A; STANTON William J. **Gestão de força de vendas**. Editora McGraw. 12º edição. São Paulo – SP. 2009.

VICHROSKI, Tatiane da Silva Ferreira; PFITSCHER, Elisete Dahmer ; GALLON, Alessandra Vasconcellos; RICHARTZ, Fernando. **O VALOR REAL DO CLIENTE NO PROCESSO DE CRM E A CONTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR DE VAREJO SUPERMERCADISTA.** REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 4, p. 471-488, out./dez. 2010.