

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

EMILY GOMES DE ÁVILA

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DE
UMA ÁREA DE SUCESSO DO CLIENTE: FRAMEWORK E PRODUTO
TECNOLÓGICO

UBERLÂNDIA
2025

EMILY GOMES DE ÁVILA

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DE
UMA ÁREA DE SUCESSO DO CLIENTE: FRAMEWORK E PRODUTO
TECNOLÓGICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

UBERLÂNDIA
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

A958t Ávila, Emily Gomes de, 1993-
2025 A transformação digital na implementação e gestão de uma área de
sucesso do cliente [recurso eletrônico] : framework e produto tecnológico
/ Emily Gomes de Ávila. - 2025.

Orientador: Márcio Lopes Pimenta.
Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de
Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2025.5125>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Pimenta, Márcio Lopes, 1977-, (Orient.). II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em
Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

André Carlos Francisco
Bibliotecário-Documentalista - CRB-6/3408



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão
Organizacional

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 108 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902

Telefone: (34) 3291-6333 - www.ppggo.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 130, PPGGO				
Data:	Quinze de abril de dois mil e vinte e cinco	Hora de início:	17:00	Hora de encerramento:	19:00
Matrícula do Discente:	12312GOM022				
Nome do Discente:	Emily Gomes de Ávila				
Título do Trabalho:	A Transformação Digital na Implementação e Gestão de uma Área de Sucesso do Cliente: Framework e Produto Tecnológico				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: Márcia Mitiê Durante Maemura (UFU), Simone Sehnem (UNOESC), e Márcio Lopes Pimenta, orientador da candidata.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Márcio Lopes Pimenta, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu a Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, às examinadoras, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Márcio Lopes Pimenta, Professor(a) do Magistério Superior**, em 15/04/2025, às 17:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Mitie Durante Maemura, Professor(a) do Magistério Superior**, em 15/04/2025, às 17:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Simone Sehnem, Usuário Externo**, em 16/04/2025, às 11:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6212141** e o código CRC **FE337954**.

Referência: Processo nº 23117.019809/2025-60

SEI nº 6212141

RESUMO

O presente estudo, investiga como a transformação digital pode apoiar a implementação e a gestão de uma área de Sucesso do Cliente (*Customer Success - CS*), especialmente no contexto das empresas que operam no modelo *Business-to-Business (B2B)*. A pesquisa parte do pressuposto de que a adoção de tecnologias digitais não apenas redefine processos organizacionais, como também potencializa a capacidade das empresas em reter e fidelizar clientes, promovendo a geração de valor e a sustentabilidade dos negócios. O objetivo principal consiste em analisar de que forma a transformação digital contribui para o gerenciamento de processos e indicadores em áreas de CS, com foco na redução do cancelamento de contratos (*churn*) e no fortalecimento do relacionamento com os clientes. Já os objetivos específicos, buscaram identificar como a literatura acadêmica aborda o conceito de Sucesso do Cliente e sua relação com a transformação digital, explorar os desafios enfrentados pelas organizações na implementação da área e trazer a proposta de um modelo de produto tecnológico capaz de auxiliar na gestão de indicadores e processos. Para isso, foi adotada uma metodologia qualitativa, de caráter descritivo, fundamentada em uma revisão sistemática da literatura e em uma análise bibliométrica, realizada na base de dados *Web of Science*. A análise identificou 15 artigos relevantes, publicados entre 2011 e 2024, que abordam práticas, subprocessos e tecnologias ligadas a Sucesso do Cliente. Os resultados apontam que, embora o conceito de CS esteja em desenvolvimento, ele tem se consolidado como uma evolução das práticas de gestão de relacionamento, se diferenciando por um foco proativo na entrega de valor. A pesquisa revelou que tecnologias como *Big Data*, *Machine Learning*, Computação em Nuvem e Automação, são essenciais para integrar operações, antecipar necessidades dos clientes e promover ações que aumentem a retenção e o engajamento. O estudo resulta na proposta de um modelo de produto tecnológico para a mensuração do *churn*, oferecendo suporte à tomada de decisão dos gestores e contribuindo para a estruturação de áreas de CS mais eficientes. Conclui-se que a transformação digital não apenas viabiliza a operacionalização da área de Sucesso do Cliente, mas também se torna um elemento estratégico para aumentar a competitividade das empresas que atuam no modelo B2B.

Palavras-chave: Sucesso do Cliente, Transformação Digital, Retenção de Clientes, Churn, Tecnologias Digitais.

ABSTRACT

This study investigates how digital transformation can support the implementation and management of a Customer Success (CS) area, especially in the context of companies operating in the Business-to-Business (B2B) model. The research is based on the assumption that the adoption of digital technologies not only redefines organizational processes, but also enhances the ability of companies to retain and build customer loyalty, promoting value generation and business sustainability in competitive markets. The main objective of the work is to analyze how digital transformation contributes to the management of processes and indicators in CS areas, with a focus on reducing churn and strengthening customer relationships. As specific objectives, we sought to identify how the academic literature addresses the concept of Customer Success in its relationship with digital transformation, explore the challenges faced by organizations in implementing this strategic area, and propose a technological product model capable of assisting in the management of CS indicators and processes. To this end, a qualitative, descriptive methodology was adopted, based on a systematic literature review and a bibliometric analysis carried out in the Web of Science database. The analysis allowed the identification of 15 relevant articles, published between 2011 and 2024, that address practices, subprocesses and technologies related to the topic. The results indicate that, although the concept of Customer Success is emerging, it has been consolidated as an evolution of customer relationship management practices, standing out for its proactive focus on delivering perceived value. The research reveals that technologies such as Big Data, Machine Learning, Cloud Computing and Process Automation are essential for integrating operations, anticipating customer needs and promoting actions that increase retention and engagement. The study culminates in the proposal of a technological product model for measuring churn, offering support to managers' decision-making and contributing to the structuring of more efficient CS areas. It is concluded that digital transformation not only enables the operationalization of the Customer Success area, but also becomes a strategic element to increase the competitiveness of companies in the B2B environment.

Keywords: Customer Success, Digital Transformation, Customer Retention, Churn, Digital Technologies.

SUMÁRIO

RESUMO	3
ABSTRACT	4
SUMÁRIO	5
1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	3
2.1 – SUCESSO DO CLIENTE - <i>CUSTOMER SUCCESS</i> (CS)	3
2.2 – IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA	9
2.3 - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO ÂMBITO DO MARKETING	12
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
3.1 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	18
3.2 - MÉTODO DE COLETA DE DADOS	19
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	20
4.1 ANÁLISES BIBLIOMÉTRICAS	21
4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDOS DOS ARTIGOS	27
4.3 PRODUTO TECNOLÓGICO	35
5. CONCLUSÃO	38
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	38
5.2 - LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	39
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE 1 - IMPACTOS DAS TECNOLOGIAS APLICADAS NOS SUBPROCESSOS DE CS	45
APÊNDICE 2 – Relato do PTT	49

1. INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de acompanhar as evoluções da gestão nas últimas décadas, as organizações de serviços que atuam no formato *business-to-business (B2B)*, perceberam a necessidade de transição de fornecimento de serviços sob demanda para um formato que contempla receitas recorrentes. Neste novo olhar, trabalhar a retenção e o engajamento do cliente torna-se, então, um fator crucial de sustentabilidade dos negócios, uma vez que a rotatividade de clientes movidos pela insatisfação compromete as receitas e se torna um ponto crítico na redução de lucratividade da organização (Hochstein; Rangarajan; Mehta; Kocher, 2020).

Para Hochstein *et al.* (2020), as abordagens tradicionais de atendimento não são mais suficientes para reter clientes, evidenciando a necessidade de um relacionamento proativo que mantenha seu engajamento e fidelização. Com a adoção desse novo formato de receita, mudou-se também a abordagem das empresas nos acompanhamentos de pós-venda, com um olhar voltado para o gerenciamento no formato de *Customer Success (CS)* ou Sucesso do Cliente.

Para Campos, Godinho e Castanheira (2017), a área de *Customer Success* pode ser descrita como uma evolução do marketing tradicional, focada na experiência do cliente e na utilização de ferramentas e indicadores para antecipar problemas e superar expectativas. Na experiência dos autores, a adoção deste método pode reverter altas taxas de cancelamento de contratos (*churn*) ao criar um relacionamento próximo com seus clientes. Na mesma linha, Hilton *et al.* (2020) conceituam *Customer Success* como uma estratégia projetada de forma científica, a fim de maximizar o valor percebido de forma sustentável tanto para o cliente quanto para a empresa. Hochstein *et al.* (2020) consideram que a função do *Customer Success Manager (CSM)* ou Gerente de Sucesso do Cliente, surgiu com a mudança para este novo formato, com o papel de gerenciar de maneira consistente e proativa a capacidade do cliente utilizar os serviços oferecidos pela empresa.

A implementação de novas áreas ou processos é impulsionada por fatores como a satisfação dos clientes, a redução de custos e a inovação, exigindo metodologias estruturadas e gestão eficaz da mudança (Soares, 2006). Além disso, a adaptação da estrutura às demandas estratégicas pode reduzir custos e melhorar a relação com os clientes (Martins *et al.*, 2018).

Nesse contexto, é importante salientar o papel da transformação digital na implementação e gestão de uma nova área. Em um cenário de evolução tecnológica, a Transformação Digital pode contribuir significativamente para o aprimoramento de processos produtivos e organizacionais. Frequentemente apresentada como a 4ª Revolução Industrial, destaca-se por trazer novas tecnologias que visam integrar e automatizar sistemas, promovendo maior eficiência e inovação (Diogo, Kolbe Junior e Santos, 2019). A transformação digital vai além da simples adoção de novas tecnologias, impactando modelos de negócios, estruturas organizacionais e a cultura corporativa (Vial, 2021). Tecnologias como Inteligência Artificial e *Big Data* têm sido fundamentais para aprimorar a experiência do cliente e gerar vantagens competitivas (Vlačić *et al.*, 2021; Tseng, 2023).

Assim, considerando o contexto da Transformação Digital e seu impacto em uma área de Sucesso do Cliente, o presente trabalho tem como objeto de estudo a melhoria contínua dos processos de gestão, especialmente ligados à diminuição da taxa de cancelamentos (*churn*), buscando facilitar e clarificar o processo de engajamento e retenção de clientes no modelo B2B, sob um olhar da tecnologia. Define-se então, que problema de pesquisa parte da seguinte questão: como a transformação digital pode dar suporte ao gerenciamento de indicadores na implementação de uma área de Sucesso do Cliente? O objetivo geral é investigar como a transformação digital pode dar suporte ao gerenciamento de processos e indicadores na implementação de uma área de Sucesso do Cliente, analisando como a adoção de tecnologias digitais pode otimizar a gestão e gerar melhorias que resultem na fidelização dos clientes.

Então, para atingir o objetivo geral, uma série de etapas foram vencidas ao longo da pesquisa. Dessa forma, apresenta-se os objetivos específicos, que são:

- i - Identificar como conceitos de Sucesso do Cliente estão sendo abordados na literatura e como se relacionam com transformação digital;
- ii - Explorar os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de uma área de sucesso do cliente e o papel da transformação digital nesse processo;
- iii - Propor um modelo de produto tecnológico que auxilie a gestão de indicadores da área de sucesso do cliente, facilitando a gestão.

Essa pesquisa se justifica pela necessidade de compreender como a transformação digital pode contribuir para a implementação e aprimoramento de processos e indicadores em uma área de Sucesso do Cliente, facilitando a gestão e otimizando a experiência do consumidor. Além

disso, ao propor um modelo tecnológico para a gestão de indicadores da área de CS, este estudo busca preencher essa lacuna acadêmica e oferecer contribuições práticas para empresas que desejam fortalecer seu relacionamento com os clientes por meio da inovação digital.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma síntese dos temas abordados neste trabalho frente à literatura, e está dividido em três partes. Inicialmente, é apresentado o arcabouço teórico ligado ao Sucesso do Cliente (CS) . Em seguida, parte-se para apresentação do *status* da literatura voltado para a Implementação de Área e o conceito de Transformação Digital.

2.1 – SUCESSO DO CLIENTE - *CUSTOMER SUCCESS* (CS)

Mithas, Krishnan e Fornell (2005) descrevem que o fortalecimento do relacionamento com o cliente, contribui para sua satisfação e experiência cada vez mais positiva, durante a jornada de atendimento. Os autores destacam que antecipar as necessidades dos consumidores, permite que as empresas obtenham um conhecimento mais profundo sobre seus clientes, colhendo informações detalhadas sobre comportamentos e preferências, o que proporciona um aumento da eficiência operacional. Este conhecimento aprofundado, permite que as empresas respondam de forma mais eficaz, gerando uma experiência individualizada e mais satisfatória, o que ajuda a fortalecer o vínculo de longo prazo da organização com seus clientes.

Sob um olhar evolutivo dos processos de marketing, Tuli, Kohli e Bharadwaj (2007) já descreviam que uma combinação complexa das entregas de serviços que são personalizados do ponto de vista do cliente, visam resolver um problema de estruturação de relacionamento, atendendo de forma cada vez mais centrada nas suas necessidades específicas dos consumidores.

Os autores ressaltam que, focar nos processos de atendimento e relacionamento com os clientes, muda a visão da organização que, antes mantinha um pensamento centrado em seu produto, para um pensamento centrado no processo. Isso implica em uma solução que não é apenas personalizada, de produtos que se define por um preço, mas ao contrário, é um processo relacional contínuo de definir, atender e apoiar as necessidades em evolução de um cliente. Nesse cenário, os autores defendem que as organizações que se mobilizam para esse novo modelo,

conseguem maior fidelização dos clientes, que pedem cada vez menos por descontos e trocam com menos frequência de fornecedor. (Tuli, Kohli e Bharadwaj, 2007)

Na concepção de Lemon e Verhoef (2016), o aumento da interação dos clientes com as empresas por meio de múltiplos pontos de contato em diversos canais e mídias, tornou cada vez mais complexo gerar experiência do cliente de forma satisfatória, o que demandou que as organizações integrem várias funções de negócios e até parceiros externos, que apoiem a criação e entrega de boas experiências aos clientes. Os autores definem a experiência do cliente como um constructo multidimensional que envolve respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais dos clientes, frente a empresa durante a sua jornada. Assim, eles destacam a importância de integrar essa experiência com conceitos estabelecidos no marketing, como satisfação do cliente, qualidade do serviço, marketing de relacionamento e gestão de relacionamento com o cliente (CRM). Na argumentação dos autores, as empresas devem se concentrar em gerenciar essa experiência de forma holística e integrada, reconhecendo sua complexidade e os múltiplos fatores que a influenciam.

Para Ulaga (2018), a transição estratégica do posicionamento das organizações, de uma estratégia centrada em produtos para uma estratégia centrada no cliente, tem sido uma tendência importante nas últimas décadas, mas que apresenta um grande desafio para os gestores. Embora a cultura organizacional centrada no cliente seja discutida há alguns anos, as empresas ainda lutam para implementar essa abordagem, especialmente em mercados *B2B*. É crucial entender como os gestores podem promover novos padrões de comportamentos, desenvolver competências e transformar processos e culturas organizacionais.

Os estudos recentes ainda indicam dificuldades em transformar as soluções voltadas para clientes, em mensurações de em lucros, destacando a complexidade dos processos de vendas de soluções e a manutenção da lucratividade pós-implantação. Os gestores enfrentam o dilema gerar valor percebido para o cliente, enquanto lidam com a complexidade dos relacionamentos cliente-fornecedor, além disso, a precificação de serviços e soluções também se tornou um desafio, uma vez que um novo formato de geração de receita exige também novas mensuráveis de precificação. (Ulaga, 2018)

Para Hochstein *et al.* (2020), a gestão eficaz de clientes, nas empresas que operam no formato *B2B*, enfrentam um desafio comum, que é lidar com falta de percepção de valor pelos clientes, o que por sua vez, entende que o cliente insatisfeito gera rotatividade e prejudica a

lucratividade. Assim, uma nova abordagem de serviço proativo, começa a se mostrar como uma alternativa na redução da rotatividade, assegurando que os clientes reconheçam o valor prometido e sejam fidelizados naquela organização. Com a transição para modelos digitais e de assinatura, onde a mudança de fornecedor é menos custosa, a retenção torna-se ainda mais crítica.

A Gestão de Sucesso do Cliente (CSM) surge como uma alternativa, entregando um acompanhamento proativo para garantir que o potencial de valor dos produtos seja percebido pelo cliente e mantenha o seu engajamento. Em contraste com abordagens tradicionais, onde as equipes de serviço assumem também funções de venda e vice-versa, A Gestão de Sucesso do Cliente, busca adaptar-se dinamicamente às necessidades dos clientes, como forma de entregar um relacionamento estruturado e proativo, que não tenha nenhuma abordagem de vendas diretas, e consiga uma gestão facilitada e melhor relacionamento com os clientes. (Hochstein *et al.*, 2020)

Para Sanjay (2021), a gestão de relacionamento com o cliente evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas. Inicialmente surgiu focada em marketing e relacionamento na década de 1980, e as empresas seguiram usando as abordagens e conceitos de interações com cliente para personalizar estratégias de marketing na década de 1990, entendendo que obter dados para traçar estratégias de relacionamento com o cliente se tornava cada vez mais fundamental.

Com o surgimento e fortalecimento da internet e a evolução da tecnologia ligada à computação, o relacionamento com o cliente tornou-se um instrumento chave para aumentar a produtividade e competitividade em negócios globais, sendo crucial para promover a fidelização dos clientes. Durante os anos 1990-2012, a era das redes sociais e do cliente reforçou ainda mais a uma transição de uma cultura centrada no produto para uma centrada no cliente, adaptando as organizações ao novo ambiente de marketing e negócios, refletindo a importância crescente atribuída pelas empresas modernas as ações focadas em gerenciar o relacionamento com o cliente. (Sanjay, 2021)

Eggert, Ulaga e Gehring (2020) destacam uma crescente importância do gerenciamento de sucesso do cliente em mercados empresariais, especialmente em resposta a mudanças no ambiente de negócios, como a transformação digital e a transição para modelos de negócios baseados em assinaturas. Para os autores, essa gestão é uma importante ferramenta, que busca ajudar os clientes a entenderem e utilizarem todo o potencial dos produtos e serviços oferecidos, especialmente em setores complexos e em rápida evolução. Assim, *Customer Success* (CS) ou Sucesso do Cliente pode ser definido com uma estratégia projetada de forma científica, a fim

maximizar o valor percebido de forma sustentável, tanto para o cliente quanto para a empresa. Isso só é possível através de um foco no relacionamento que alinha os objetivos do cliente e do fornecedor, e é um processo de gestão conjunta entre cliente e fornecedor que busca alinhar o alcance de objetivos de ambos. No olhar dos pesquisadores, em um ambiente empresarial moderno, pode ser fundamental o olhar estratégico de Sucesso do Cliente, para a longevidade e sucesso tanto dos clientes quanto das empresas fornecedoras.

Desde o seu surgimento, o conceito de *Customer Success (CS)* ganhou popularidade rapidamente e é visto como uma evolução natural das práticas de gerenciamento de clientes, sucedendo o *Customer Relationship Management (CRM)* que é o esforço voltado ao marketing de relacionamento, o design e gerenciamento da Experiência do Cliente (*CX*) que foca na jornada do cliente e o Engajamento do Cliente (*CE*), focado em capacitar e medir as contribuições do cliente para as funções de marketing. Para os autores, Sucesso do Cliente é uma resposta às mudanças tecnológicas e ambientais, como a distribuição de custo zero e a cobrança baseada em utilização, que diminuem a dependência dos compradores em relação aos vendedores e se diferencia do CRM, CX e CE ao focar proativamente no valor de uso do cliente (*value-in-use*), que inclui benefícios financeiros, sociais, operacionais e estratégicos, em vez de apenas satisfação e lealdade de curto prazo. (Hilton *et al.*, 2020)

Na visão de Graesch *et al.* (2024), o alinhamento entre marketing, vendas e TI pode facilitar a gestão de sucesso do cliente (CSM) em organizações B2B, especialmente em um contexto de mercado cada vez mais digitalizado. A gestão de Sucesso do Cliente em um contexto de transformação digital é crucial para garantir que os fornecedores não apenas entreguem valor, mas também permaneçam responsáveis pela experiência do cliente em todas as etapas da jornada — desde a pré-compra até o pós-compra e precisam estar alinhados de maneira eficaz.

Ainda na definição de Hilton *et al.* (2020), a prática de CS pode variar desde pequenas inovações em práticas existentes até uma reformulação radical do gerenciamento de clientes, onde o cliente é visto como o ator principal, e o vendedor atua como facilitador do sucesso do cliente e requer uma reestruturação organizacional para integrar marketing, vendas e suporte em torno do sucesso do cliente. Os autores caracterizam a função e prática da área de Sucesso do Cliente através de algumas funções principais como no quadro 1 - Funções e Práticas de Sucesso do Cliente (CS):

FUNÇÃO	PRÁTICA
Gestão de Metas	Foca em ajudar os clientes a alcançar seus objetivos, moldando suas estratégias e garantindo que o produto ou serviço oferecido esteja alinhado com essas metas.
Gestão de Stakeholders	Refere-se ao gerenciamento das relações com os grupos de stakeholders do cliente para garantir a interoperabilidade dos recursos em direção ao sucesso do cliente.
Gestão de Aprendizagem	Envolve ensinar os clientes a utilizar efetivamente os meios disponíveis para atingir suas metas, promovendo a capacidade de absorção e integração de novos conhecimentos.

Quadro 1– Funções e práticas de Sucesso do Cliente (CS) – Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Assim, é possível sugerir que a prática de *Customer Success* é mais do que uma simples evolução das práticas de gerenciamento de clientes, mas representa uma mudança filosófica significativa, onde o foco está no sucesso contínuo e amplo do cliente, e não apenas na satisfação imediata, garantindo manutenção, fidelização e recorrência de receita gerada pela carteira de clientes. (Hilton *et al.*, 2020)

Já no que tange a função do Gerente de Sucesso do Cliente (CSM), Hilton *et al.* (2020) descrevem que o CSM têm a responsabilidade de maximizar o valor de uso dos clientes, o que pode exigir a adaptação de estruturas e incentivos dentro da organização. Para Hochstein *et al.* (2023), o papel de Gerente de Sucesso do Cliente (CSM, ou *Customer Success Manager*) ainda vem de um conceito emergente, mas visa fortalecer relacionamentos, melhorar a retenção e facilitar o sucesso do cliente ao garantir que exista o máximo aproveitamento dos produtos e serviços oferecidos, e garantindo a utilização adequada. O CSM desempenha um papel importante na gestão de metas e aprendizados, visando alcançar resultados significativos para a empresa. No entanto, questões sobre como proceder com uma implementação eficaz do CSM ainda persistem, especialmente quando se trata de entender como melhor atender às necessidades do cliente e criar valor de maneira satisfatória. Apesar da importância reconhecida do CSM, a implementação prática é muitas vezes limitada, sendo vista principalmente como uma estratégia ou, mas sem muito campo de pesquisa relacionado ao tema. (Hochstein *et al.*, 2023)

Outro ponto importante é o fato de que o cargo de *Customer Success Manager* (CSM) é visto como promissor devido ao aumento nas ofertas de emprego e oportunidades de promoção. Profissionais responsáveis por orquestrar as atividades de CSM, integrando tarefas de marketing, vendas, treinamento e suporte ao longo do ciclo de vida do cliente. A busca de um CSM passa na

percepção de que esses gestores devem liderar, gerenciar e integrar os processos de CS, desde as fases de aquisição, retenção e expansão da utilização dos produtos efetivamente pelo cliente. Acompanhar a jornada do cliente é uma etapa fundamental para seu sucesso. (Eggert, Ulaga e Gehring, 2020)

Em uma revisão sistemática da literatura, abrangendo 31 artigos publicados nas últimas duas décadas, Seidenstricker e Krause (2023) descrevem que, embora o termo CSM tenha aparecido pela primeira vez em 1998 em trabalhos sobre logística, ele tem raízes em conceitos de marketing, como Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) e Experiência do Cliente. Na descoberta dos autores, há uma discussão na literatura sobre se o CSM é realmente um conceito novo ou uma evolução de ideias já existentes, como a satisfação, lealdade do cliente e qualidade do serviço. No entanto é possível destacar que *Customer Success (CS)* é uma abordagem recente e em expansão no campo do marketing e da gestão empresarial, que visa garantir o conceito de sucesso do cliente como uma prática central para as empresas.

A ideia de Sucesso do Cliente surgiu na indústria de Software como Serviço (*SaaS*) quando os provedores de serviços B2B perceberam dificuldades em manter a receita e fidelização de seus clientes, com seus modelos de receita recorrente baseados em assinaturas. Como uma resposta a essas dificuldades, as organizações passaram a focar então na entrega de valor ao cliente de forma proativa, garantindo sucesso com o uso do produto, e reduzindo a taxa de cancelamento (*churn*). Segundo os autores, grandes empresas já adotam práticas de CSM, e o conceito está se expandindo para outros setores, como a manufatura. Os autores complementam que na visão das organizações que implementaram áreas de Sucesso do Cliente, este olhar tem sido fundamental, pois mede as reações dos clientes aos serviços da empresa e compara desempenho percebido e as expectativas do cliente, se tornando um meio de retenção da carteira. (Seidenstricker e Krause, 2023)

Assim, é possível estabelecer as principais funções e atribuições de uma área de sucesso do cliente no contexto organizacional, conforme o quadro 2:

PROCESSO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIAS
Gestão do Relacionamento com o Cliente	Fortalecer o relacionamento para garantir uma experiência positiva e satisfatória ao longo da jornada de atendimento, identificando e alinhando com os objetivos do cliente. Definição de estratégias para garantir que o produto ou serviço entregue esteja alinhado com esses objetivos. Monitoramento contínuo do progresso e adaptação conforme necessário.	Mithas, Krishnan e Fornell (2005) e Hilton <i>et al.</i> (2020)
Antecipação das Necessidades dos Clientes	Coletar e analisar informações detalhadas sobre comportamento e preferências para melhorar a eficiência operacional e personalizar a experiência dos clientes.	Mithas, Krishnan e Fornell (2005)
Integração de Funções e Parceiros	Criar sinergia entre diferentes áreas da empresa e parceiros externos para melhorar a entrega da experiência do cliente.	Lemon e Verhoef (2016)
Transição para Estratégia Centrada no Cliente	Desenvolver novas competências e transformar processos organizacionais para priorizar a satisfação e retenção do cliente.	Ulaga (2018)
Gestão Proativa para Redução de Rotatividade (<i>Churn</i>)	Implementar um acompanhamento contínuo e estruturado para assegurar que o cliente reconheça o valor da solução e permaneça engajado, evitando cancelamento.	Hochstein <i>et al.</i> (2020)
Acompanhamento da Jornada do Cliente	Monitoramento das interações do cliente desde a pré-compra até o pós-venda. Uso de dados e feedbacks para otimizar a experiência e antecipar necessidades	Hochstein <i>et al.</i> (2020); Graesch <i>et al.</i> (2024)
Gestão de Stakeholders	Gerenciamento do relacionamento com os principais tomadores de decisão e influenciadores dentro do cliente. Coordenação de interações entre diferentes partes interessadas para garantir que todos estejam alinhados com o sucesso do cliente.	Hilton <i>et al.</i> (2020)
Gestão de Aprendizagem	Treinamento e capacitação dos clientes para melhor utilização dos produtos e serviços, desenvolvimento de materiais educativos e suporte contínuo para facilitar a adoção e maximização do valor percebido.	Hilton <i>et al.</i> (2020)

Quadro 2 – Processos da Área de Sucesso do Cliente – Fonte: elaborado pela autora, 2024.

2.2 – IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA

Para Perrotti e Vasconcellos (2005), uma das definições estratégicas que podem ser adotadas pelas organizações para fins de otimização de gestão, é a departamentalização. Essa estratégia visa organizar unidades menores em unidades maiores hierarquicamente, até chegarem ao topo da organização. A departamentalização pode servir como a base para agrupar tarefas, podendo ser por funções, produtos, regiões ou processos, clientes, projetos, e modelos matriciais. Esses métodos visam criar unidades homogêneas de atividades e recursos, facilitando a

coordenação e controle dentro da organização. Na sua essência, a departamentalização é crucial para estruturar e gerir eficazmente uma organização, adaptando-se às suas necessidades e contextos específicos. Assim, torna-se pertinente analisar as estratégias organizacionais através dos departamentos estruturados dentro daquele modelo estratégico.

Segundo Soares (2006), as principais motivações das organizações ao implementarem uma nova área ou adotar inovações em processos incluem a satisfação dos clientes, a redução de custos, a criação de novos produtos e o aumento da receita. O sucesso dessas inovações depende do comprometimento com a mudança, da aplicação de metodologias adequadas e de uma gestão coordenada das transformações necessárias. Os fatores críticos para o êxito na implementação envolvem o apoio da alta administração, o alinhamento estratégico, o uso de uma metodologia estruturada e o gerenciamento eficaz da mudança. Esses elementos são fundamentais para garantir uma inovação eficaz e sustentável.

A implementação deve seguir uma metodologia dividida em fases, incluindo a análise do ambiente, o mapeamento dos processos atuais e o redesenho desses processos. Além disso, a gestão da mudança é essencial para superar resistências internas e garantir a adaptação dos colaboradores às novas práticas. Empresas que alinham o conceito de inovação às suas estratégias de mercado e promoveram mudanças culturais e organizacionais profundas obtiveram sucesso em suas implementações. Em contrapartida, as organizações não conseguiram alinhar a inovação à estratégia, enfrentaram resistências internas e falharam em estabelecer metas claras o que consequentemente levou a dificuldades na operacionalização desses novos processos. (Soares, 2006)

Já na visão de Lima, Jacobini e Araújo (2015), entre os motivos que levam uma organização a um processo de reestruturação, é possível destacar ineficiência dos processos de trabalho, falhas de comunicação, sobrecarga de pessoal e desvio de funções. Assim, sugerem que a análise do novo modelo de estrutura leve em consideração alguns aspectos de implementação: levantamento da estrutura atual e das dificuldades operacionais, avaliação dos problemas identificados e propostas de soluções, redistribuição e descentralização de atividades operacionais, avaliação da necessidade de contratação de pessoal para operacionalização dos novos processos, além de alinhamento da política remuneratória após a mudança. Após isso, inicia-se então a mudança gradual da nova estrutura.

Em contrapartida, o processo de implementação de uma nova estrutura apresenta desafios às instituições. A resistência à mudança, especialmente por parte de gestores, mas também por parte das equipes, carência de infraestrutura e funcionários que operacionalizam a nova área, dificuldade na transferência de competências entre unidades, além de falha de comunicação entre as equipes. Para mitigar tais problemas, a instituição analisada pelos autores, passou a utilizar uma política de gestão de processos, a fim de mapear e otimizar suas atividades, além de uma contínua revisão da estrutura organizacional para corrigir distorções e alinhar a organização com novas demandas estratégicas. (Lima; Jacobini; Araújo, 2015)

Martins, Andrade, Fernandes e Costa (2018), destacam que a estrutura organizacional pode se transformar em um obstáculo para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, gerando custos desnecessários e dificultando a proximidade com os clientes. A reestruturação organizacional surge como uma forma de superar desafios internos e identificar oportunidades de melhoria, considerando elementos como as atividades executadas, recursos disponíveis, burocracia, planejamento e controle, especialização, coordenação, centralização, comunicação interna e o clima organizacional. No projeto de reestruturação proposto, os autores indicam como principais metas da gestão: estreitar a relação com os clientes prioritários, agilizar processos e ajustar a amplitude de controle, contribuindo para a redução de custos. Entre as estratégias sugeridas estão: maior integração entre áreas, fusão de setores, padronização e delegação de responsabilidades, além da criação de uma unidade de integração institucional e de áreas específicas conforme necessário.

Santana e Silva (2020) descrevem que para uma implementação bem sucedida de uma nova área dentro da organização, algumas etapas devem ser observadas dentro de um roteiro de implementação. O primeiro passo deve ser o de engajamento e comprometimento da alta gestão, promovendo reuniões de sensibilização e campanhas de conscientização para engajar lideranças e colaboradores. Em seguida, é necessária a definição da estrutura organizacional, com a escolha do modelo mais adequado à realidade da organização. Após isso, é necessário o mapeamento dos processos, que inclui o levantamento detalhado dos fluxos operacionais. Com base nesse mapeamento, realiza-se a elaboração do mapa de riscos, identificando e mensurando riscos conforme a probabilidade e o impacto. Por fim, a gestão eficiente requer monitoramento contínuo, avaliando regularmente o desempenho da área para corrigir falhas e otimizar processos, promovendo assim melhorias constantes e alinhamento com os objetivos da organização.

O porte da empresa, também pode ser um fator de influência na necessidade de reestruturação de processos. De Oliveira Castro e Dos Santos Arueira (2023), definem que nas pequenas empresas, a ausência de um portfólio bem definido prejudica a relação com os clientes e compromete os resultados financeiros. Para evitar isso, é fundamental que o portfólio esteja alinhado ao modelo de negócio, garantindo coerência entre o que a empresa oferece e sua proposta de valor, o que pode levar a organização a repensar seus processos e entregas operacionais. Além disso, é essencial estruturar a organização de forma que cada colaborador compreenda claramente seu papel e o impacto de suas ações no desempenho geral. Esse alinhamento entre produtos, serviços e funções internas contribui para maior eficiência operacional, melhora a experiência do cliente e fortalece a competitividade no mercado.

2.3 - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO ÂMBITO DO MARKETING

Vial (2021), conceitua que a transformação digital pode ser definida como um processo no qual as tecnologias digitais geram rupturas no ambiente organizacional, que demandam respostas estratégicas por parte das organizações. A transformação digital transcende o simples conceito de adoção de tecnologias, pois envolve transformações significativas nos modelos de negócios, processos, estruturas organizacionais e culturas corporativas. Para o autor, a transformação digital pode ser caracterizada como um processo voltado à melhoria institucional, promovendo mudanças relevantes por meio da integração de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade.

Sendo assim, o autor também pontua que as tecnologias digitais podem trazer uma transformação do comportamento e das expectativas dos consumidores uma vez que, agora, as expectativas dos clientes são moldadas por tecnologias digitais que permitem interações mais diretas e personalizadas. Esse novo comportamento pressiona as empresas a oferecerem soluções inovadoras e ágeis. Outro aspecto relevante é a maneira como as tecnologias digitais reconfiguram os modelos de negócios. Por meio delas, as organizações podem criar novas proposições de valor e implementar canais digitais, como mídias sociais e plataformas de e-commerce. Neste contexto, a transformação digital exige não apenas mudanças tecnológicas, mas também adaptações estruturais e culturais para alinhar a organização aos princípios da era digital. (Vial, 2021)

Zaki (2019), já argumentava que a digitalização não é apenas uma evolução dos processos, mas uma revolução que redefine modelos de negócios, cadeias de valor e experiências de serviço. Empresas bem-sucedidas utilizam tecnologias emergentes, como inteligência artificial, Internet das Coisas e aprendizado de máquina, para impulsionar inovação e competitividade. No entanto, muitas organizações enfrentam desafios para se adaptar a essas mudanças devido a sistemas legados e resistência à transformação cultural. Na visão do autor, a transformação digital não é opcional e as empresas precisam se preparar para integrar novas tecnologias de forma estratégica, sob o risco de perder relevância no mercado.

Esse avanço tecnológico, então, tornou-se um importante aliado no atendimento ao cliente e na percepção de valor oferecido pelas empresas. Segundo Vlačić et al. (2021), a utilização de ferramentas de Inteligência Artificial, por exemplo, tornou-se um fator chave para aprimorar o desempenho no marketing, principalmente ao transformar grandes volumes de dados em informações mensuráveis de fácil compreensão e análise, possibilitando estratégias de marketing mais precisas e eficazes. Ferramentas de IA, destacaram-se por sua capacidade de analisar dados complexos, prever comportamentos do consumidor e melhorar processos como segmentação, posicionamento e gestão de relacionamento com clientes. Os autores também apontam, que a adoção da IA está transformando o mercado de trabalho no marketing, exigindo novas competências, como habilidades em análise de dados e conhecimento de novas tecnologias.

Tseng (2023), em sua investigação sobre o impacto das ferramentas de análise de *big data* nas capacidades de percepção e resposta às demandas dos consumidores, destaca um impacto relevante, que permite às organizações identificarem necessidades e desejos dos clientes, antes mesmo que estejam cientes de suas próprias demandas. Essa capacidade permite às empresas reagirem de maneira mais rápida e eficaz às exigências do mercado, alinhando-se às expectativas dos consumidores.

Além disso, a integração estratégica do *big data* possibilita às organizações a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Ao antecipar tendências, identificar lacunas no mercado e monitorar mudanças no comportamento dos consumidores, as empresas conseguem aprimorar sua eficiência operacional e aumentar as chances de sucesso de inovações em seus portfólios de produtos. Uma infraestrutura tecnológica robusta, do treinamento gerencial adequado e de estratégias organizacionais bem delineadas para maximizar os benefícios proporcionados pelo uso do *big data*. Esses elementos são cruciais para que as organizações possam explorar

plenamente o potencial dessa tecnologia e garantir sua competitividade em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e exigente. (Tseng, 2023)

Já Utz *et al.* (2023), analisaram como a tecnologia blockchain pode transformar programas de fidelidade de clientes, investigando como superar desconfiças dos consumidores e promover a lealdade, utilizando o blockchain para garantir transparência, imutabilidade e segurança dos dados. Na visão dos autores, o uso do blockchain restaura a confiança ao permitir o monitoramento direto de dados do cliente, além de reduzir a assimetria de informações, além de promover a autonomia dos clientes, que podem personalizar regras para seus dispositivos e monitorar transações de tokens de fidelidade. Esses tokens, por sua vez, podem ser utilizados de várias formas, aumentando o engajamento dos consumidores. A implementação de programas de fidelidade baseados em blockchain não apenas resolvem ambivalências e desconfiças, mas também fortalecem a relação entre consumidores e fornecedores. Na mesma linha Nguyen *et al.* (2024), buscou entender como a colaboração entre humanos e robôs em estratégias de *service recovery*, um conjunto de ações e estratégias que uma organização utiliza para corrigir problemas ou falhas em seu serviço, com o objetivo de restaurar a satisfação do cliente e preservar o relacionamento, influencia a experiência do cliente, focando em estilos de pedido de desculpas, emoções de conforto e retenção do cliente. Os autores puderam observar que a integração de robôs nesses modelos de serviços pode transformar a experiência do cliente, reforçando a lealdade à marca, especialmente quando combinada a uma gestão estratégica de emoções e apelos compensatórios, destacando o ganho no atendimento, satisfação e fidelização dos clientes.

Ao garantir transparência e promover práticas sustentáveis, esses programas têm o potencial de transformar significativamente a maneira como a confiança é construída e mantida.

Quando se trata de jornada do cliente no mercado B2B de serviços complexos, com foco na computação em nuvem, Terpoorten *et al.* (2024), buscaram compreender como a competência em TI das empresas influencia as etapas dessa jornada e quais os pontos de contato são mais críticos. Os autores concluíram que a competência tecnológica das empresas é um fator determinante na jornada do cliente em serviços de computação em nuvem, quando se trata de prestação de serviços das empresas que atuam no formato *B2B* e que a adaptação de estratégias para atender a diferentes perfis de clientes é fundamental, para o sucesso competitivo e a retenção de carteira. Além disso, a integração entre provedores e especialistas deve ser tratada como uma forma de aprimorar a experiência do cliente e otimizar o processo de aquisição e operação de

serviços digitais complexos. Na jornada de pós-venda, em que a atuação da área de Sucesso do Cliente é protagonista, foi possível perceber que as empresas com altas competências de TI, conseguiram seguir suas implementações de forma ágil e muito mais autônoma, gerando menos frustração e maior satisfação na entrega para o cliente final.

A lealdade dos clientes, está intimamente ligada a sua percepção de valor, inclusive em cenários dominados pela tecnologia. Ren *et al.* (2024) enfatizam, por exemplo, que a lealdade do cliente é crucial para o crescimento das empresas de *IoT*. Preços justos ou proporcionais ao valor percebido dos serviços elevam significativamente a satisfação, e clientes estão dispostos a pagar mais por melhorias na qualidade e conveniência. Assim, estratégias de preços ajustadas a diferentes segmentos de mercado são essenciais. Além disso, a percepção de serviço é outro aspecto fundamental. As avaliações não se limitam ao desempenho técnico, mas incluem a experiência do cliente, como clareza nas comunicações, agilidade no suporte técnico e personalização de serviços. Interações humanas, especialmente no suporte e instalação de sistemas complexos, também influenciam positivamente a percepção de serviço.

O comportamento de integração dos clientes, que vai além do consumo direto, foi outro destaque nos achados dos autores. Esse comportamento inclui compartilhar feedbacks, recomendações e experiências, além de contribuir para o desenvolvimento de novos produtos. Esse engajamento fortalece a lealdade dos clientes e promove um ciclo virtuoso que beneficia tanto os consumidores quanto as empresas. A lealdade é mediada pela satisfação, que é impactada por percepções positivas de preço e serviço. No entanto, o comportamento de integração exerce tanto impacto direto quanto indireto na lealdade. Isso reforça a importância de relacionamentos contínuos e engajados, indo além da qualidade dos produtos ou serviços (Ren *et al.*, 2024).

O trabalho da liderança também é crucial para o sucesso das organizações em tempos de transformação digital. Para Tagscherer e Carbon (2023), os líderes devem garantir que os processos e a infraestrutura tecnológica estejam orientados para melhorar a experiência do cliente, promovendo eficiência e personalização e, embora os líderes não precisem ser especialistas técnicos, é crucial que possuam fluência digital, compreendendo como as tecnologias emergentes impactam os negócios e a sociedade. A capacidade de usar ferramentas como *big data* e análises para embasar decisões estratégicas é especialmente relevante, tanto para otimizar processos internos, quanto para personalizar produtos e serviços oferecidos ao cliente.

Os autores complementam que a transformação digital exige uma liderança que vá além da gestão tradicional, incorporando aspectos de visão de longo prazo, colaborativos e voltados para o cliente. Líderes devem ser catalisadores de mudança, ao mesmo tempo em que promovem uma cultura organizacional resiliente, inovadora e inclusiva. Essas características, combinadas com o domínio das tecnologias digitais e a habilidade de gerenciar ambientes complexos, são essenciais para o sucesso das empresas em um cenário digital cada vez mais dinâmico. (Tagscherer e Carbon, 2023)

Sob um olhar voltado para a transformação digital na área do marketing, Schweidel *et al.* (2022), exploram como os sinais digitais emitidos pelos consumidores durante suas interações impactam a jornada do cliente, argumentando que a capacidade de identificar e agir com base nessas informações, podem conferir vantagem competitiva às empresas, permitindo um gerenciamento mais eficiente da jornada do cliente. Os consumidores tendem a compartilhar suas informações com aquelas organizações com quem possuem uma relação de confiança, e as empresas que conseguem construir relacionamento sólido com seus clientes podem coletar, interpretar e utilizar esses dados para otimizar estratégias de marketing.

Em um ambiente cada vez mais impulsionado por inteligência artificial (IA), o uso dessa tecnologia frequentemente é associado pelos clientes como interações frias e distantes, o que pode prejudicar a experiência do consumidor. Para reduzir essa lacuna entre interações humanas e digitais, Liu-Thompkins, Okazaki e Li (2022) propõem a incorporação da empatia artificial nos sistemas de IA utilizados no marketing, onde a empatia artificial é definida como a capacidade da IA de detectar e adaptar-se às emoções dos consumidores. Dessa forma, os autores exploram como a IA pode interpretar emoções humanas por meio de aprendizado de máquina e processamento de linguagem natural, entendendo como a empatia artificial pode ser benéfica ou prejudicial para a experiência do cliente.

Plangger, Grewal, Ruyter e Tucker (2022), descreve como o processo de design no marketing foi aprimorado por meio da inteligência artificial, permitindo que os profissionais sejam criativos e eficientes, ao remover tarefas repetitivas, liberando tempo para atividades mais estratégicas e criativas, o que promete transformar a maneira como os profissionais de marketing trabalham. Para os autores, portanto, o futuro do marketing digital deve equilibrar inovação tecnológica e sensibilidade ética, com foco na criação de valor para clientes, empresas e a sociedade como um todo.

Por fim, Chiang (2022) defende que a criação de um modelo de serviço de experiência digital pode ser sugerida para alinhar recursos digitais aos toques do cliente, priorizando o uso de tecnologias específicas em diferentes estágios da jornada do cliente, uma vez que a jornada do cliente agora é muito mais ampla e digitalizada. O uso de múltiplos pontos de contato digitais e uma abordagem multicanal são essenciais para criar uma experiência coesa e sem interrupções entre os mundos online e offline, promovendo inovação e adaptação às necessidades do consumidor.

É importante salientar que as pesquisas relacionadas ao marketing e as inovações digitais ligadas a jornada do cliente e suas experiências com as organizações, são amplamente encontradas na literatura, o que não acontece com a área de Sucesso do Cliente (CS). Nota-se um avanço das pesquisas relacionadas a como a transformação digital pode dar suporte a relação de consumidor *versus* organização, em diversas frentes, tais como: Canais Digitais e Mídias Sociais – Lemon e Verhoef (2016) e Vial (2021), Marketing de Relacionamento – Hilton *et al.* (2020), Engajamento e Percepção de Valor – Vlačić *et al.* (2021), Marketing Digital – Schweidel *et al.* (2022) e Chiang (2022), Experiência do Cliente – Tagscherer e Carbon (2023), Comportamento do Consumidor – Tseng (2023), Fidelização – Utz *et al.* (2023), Lealdade do Cliente – Ren *et al.* (2024), Satisfação do Cliente – Nguyen *et al.* (2024).

Assim, é possível notar uma lacuna de estudos abrangentes que pontuem dentro da atuação de uma área de CS, como a transformação digital pode impactar e apoiar a gestão e o relacionamento com o consumidor. Dessa forma, sugere-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a transformação digital pode dar suporte ao gerenciamento de indicadores na implementação de uma área de Sucesso do Cliente?

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, com o intuito de garantir a validade e a confiabilidade dos resultados. Inicialmente, será apresentada a abordagem metodológica escolhida, seguida pela descrição dos métodos de coleta de dados, bem como as técnicas de análise empregadas. Os critérios de ética e

as limitações do estudo também serão discutidos, proporcionando uma visão abrangente das etapas envolvidas na condução da investigação.

3.1 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, adotando a revisão sistemática da literatura como método de investigação. Martins (2004) define a pesquisa qualitativa como um estudo aprofundado de microprocessos, centrado na análise das ações sociais individuais e coletivas, caracterizando-se pela diversidade metodológica e pelo exame detalhado dos dados. Diferentemente da abordagem quantitativa, que busca generalizações por meio de grandes amostras estatísticas, a pesquisa qualitativa prioriza o estudo aprofundado de casos específicos, proporcionando uma compreensão mais contextualizada e detalhada dos fenômenos sociais. Esse método exige um processo investigativo mais complexo, permitindo ao pesquisador recorrer à intuição para interpretar os dados.

Na visão de Roman, Marchi e Erdmann (2013), a pesquisa qualitativa é um método que enfatiza a compreensão dos fenômenos sociais por meio da análise de significados, processos e experiências vividas, sem se basear predominantemente em medições numéricas. Para isso, utiliza uma variedade de materiais empíricos, como estudos de caso, entrevistas, histórias de vida, textos culturais e observações. Sua flexibilidade metodológica possibilita a adoção de diferentes abordagens, como análise de discurso, análise narrativa e etnografia. O foco principal dessa abordagem é aprofundar a compreensão do contexto e das interações humanas, contrastando com os métodos quantitativos, mais voltados à mensuração e modelagem estatística.

Para Gil (2025) A pesquisa qualitativa fundamenta-se em descrições amplas, sendo indicada para explorar fenômenos complexos e construir hipóteses em contextos interpretativos. Refere-se a estudos que produzem resultados não alcançados por procedimentos estatísticos, sendo apropriada quando se busca compreender significados atribuídos pelos indivíduos em seus contextos naturais. Essa abordagem é essencial para investigar a complexidade, a ambiguidade e a natureza construída das realidades organizacionais. Diferente da pesquisa quantitativa, que prioriza objetividade, a qualitativa valoriza a reflexividade e o papel ativo do pesquisador na construção do conhecimento. Permite explorar como significados emergem nas interações sociais e contextos culturais. A pesquisa qualitativa básica, embora mais prática e menos teorizada, exige

rigor científico para ser válida. Seu uso é valorizado pela capacidade de captar experiências vividas e múltiplas perspectivas.

Quanto à revisão de literatura, essa metodologia desempenha um papel essencial na produção de conhecimento acadêmico e científico, evitando a redundância de estudos e permitindo a aplicação de pesquisas em diferentes contextos. Seu alto nível de evidência científica a torna indispensável para o avanço das investigações e a fundamentação de decisões (Galvão; Ricarte, 2019).

3.2 - MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Conforme Vergara (2006), a coleta de dados é uma etapa fundamental no desenvolvimento do trabalho, e o pesquisador deve descrever detalhadamente como pretende obter as informações necessárias para responder à pergunta de pesquisa, promovendo adequação e clareza entre objetivos e métodos de coleta, que deve ser justificada. A metodologia de pesquisa utilizada no presente trabalho, é a revisão sistemática da literatura, por meio de uma bibliometria.

Clipes Ferreira (2012), conceituam que a bibliometria é caracterizada como um conjunto de leis e princípios empíricos que fundamentam a ciência da informação, com foco em quantificar processos de comunicação escrita, como produtividade de autores e citações, sendo vista como uma ferramenta indispensável para avaliar periódicos científicos, permitindo identificar sua qualidade e impacto. Na visão dos autores, ela fornece subsídios para a gestão da ciência, orientação de políticas científicas e compreensão da dinâmica da produção acadêmica.

Na mesma linha, Chueke e Amatucci (2015), descrevem que a bibliometria se concentra em mapear a produção acadêmica, identificar redes de pesquisadores e estabelecer indicadores de impacto de autores, periódicos e áreas de conhecimento. Os autores descrevem ainda que a bibliometria se destaca como um método fundamental para sistematizar a literatura, mapeando as principais abordagens teóricas, além de identificar tendências e endereçar lacunas de pesquisa.

Na visão de Sousa, Almeida e Bezerra (2024), a bibliometria pode ser compreendida como um método sistemático que utiliza métricas estatísticas e matemáticas para examinar e avaliar a produção científica em uma área específica do conhecimento. Essa análise é realizada por meio de indicadores específicos das publicações como, por exemplo, o número de citações. No entanto, os autores destacam que, embora a bibliometria seja comumente associada a

abordagens quantitativas, ela também pode fornecer dados empíricos importantes para a evolução do aspecto observado em uma pesquisa qualitativa. Nesse contexto, a bibliometria ajuda a identificar padrões e tendências nas produções científicas, permitindo uma análise mais detalhada e contextualizada dos fenômenos estudados.

A pesquisa bibliométrica foi realizada utilizando a base de dados do *Web of Science* no dia 21 de novembro de 2024, às 16:56. O processo teve como objetivo identificar publicações relevantes sobre o tema *Customer Success* e sua relação com Transformação Digital e Tecnologias Digitais. Para tanto, foram realizadas buscas com diferentes combinações de palavras-chave nos campos de pesquisa. Inicialmente, foram realizadas duas buscas utilizando os termos "*Customer Success and Digital Transformation*" e "*Customer Success and Digital Technologies*", na tentativa de encontrar trabalhos relacionados através de busca nos resumos das publicações. Em ambas as tentativas, não foram encontrados resultados. Para ampliar a abrangência da análise, foi realizada uma terceira busca com os termos "*Customer Success and Digital Transformation*" em todos os campos disponíveis na base de dados, onde também não foram identificados nenhum resultado.

Assim, optou-se por uma busca ampliada, utilizando apenas o termo "*Customer Success*" em todos os campos, o que resultou em 24 artigos. Posteriormente, o refinamento desses resultados foi realizado, filtrando as publicações para incluir apenas aquelas classificadas como artigos de periódicos. Com esse ajuste, o número de publicações foi reduzido para 15 artigos. Os artigos obtidos serão analisados com base em critérios de relevância, considerando o alinhamento com os objetivos da pesquisa, a disponibilidade de texto completo e a pertinência às áreas de *Customer Success*, Transformação Digital e Tecnologias Digitais. Esses dados serão organizados e tratados em uma análise quantitativa e qualitativa, buscando identificar informações como autoria, ano de publicação, periódico, número de citações e palavras-chave mais recorrentes. A escolha pela base *Web of Science* e o método adotado garantem que a pesquisa seja fundamentada em publicações de impacto e relevância acadêmica, assegurando rigor e transparência no levantamento bibliográfico.

Guedes et al. (2005), conceituam que as leis bibliométricas, como a Lei de Bradford, a Lei de Lotka e as Leis de Zipf, são essenciais para analisar e entender a produção científica e a disseminação do conhecimento. A Lei de Bradford ajuda a identificar os periódicos mais relevantes em uma área, orientando políticas de aquisição de literatura científica. A Lei de Lotka

permite avaliar a produtividade de autores e entender a distribuição de publicações em uma área, facilitando o reconhecimento de centros de pesquisa mais produtivos. As Leis de Zipf são fundamentais para a análise de textos, ajudando na indexação e na identificação das palavras-chave mais frequentes, essencial para a recuperação da informação. Essas leis são valiosas para a gestão da informação e do conhecimento, permitindo a otimização da avaliação científica e tecnológica, a análise de tendências de pesquisa e a tomada de decisões estratégicas sobre recursos e investimentos. Além disso, elas auxiliam na identificação de áreas emergentes e na avaliação da solidez de um campo científico.

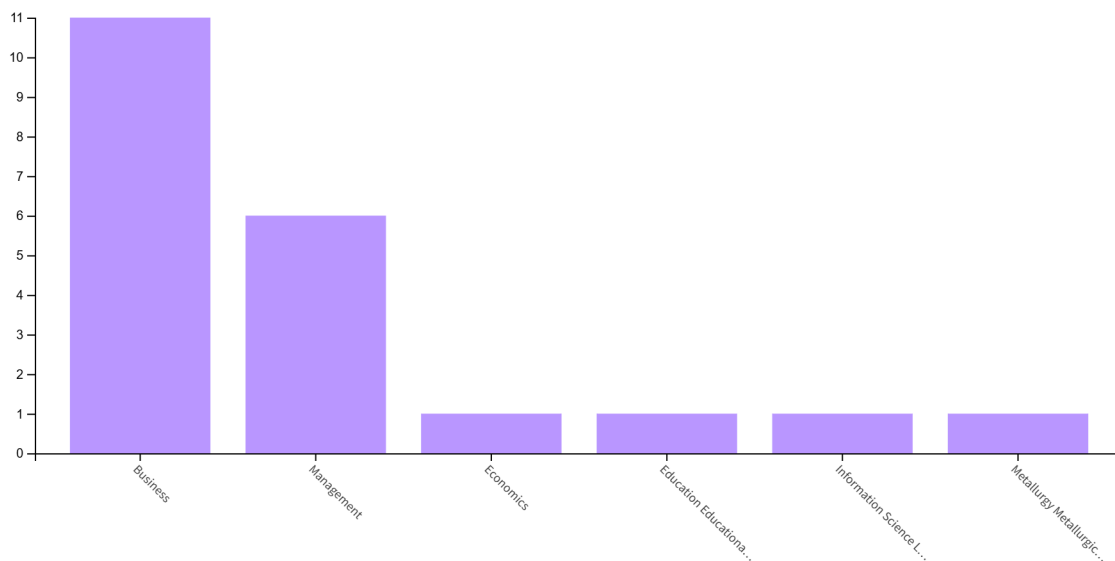
4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos pela pesquisa, e está dividido em três partes. Inicialmente, é apresentada a análise dos resultados da bibliometria, seguido da análise de conteúdo dos artigos e, finalmente, o produto tecnológico proposto.

4.1 ANÁLISES BIBLIOMÉTRICAS

Nas primeiras análises de gráficos obtidos por meio das pesquisas realizadas na base da plataforma *Web of Science*, foi possível analisar alguns dos resultados conforme listados a seguir:

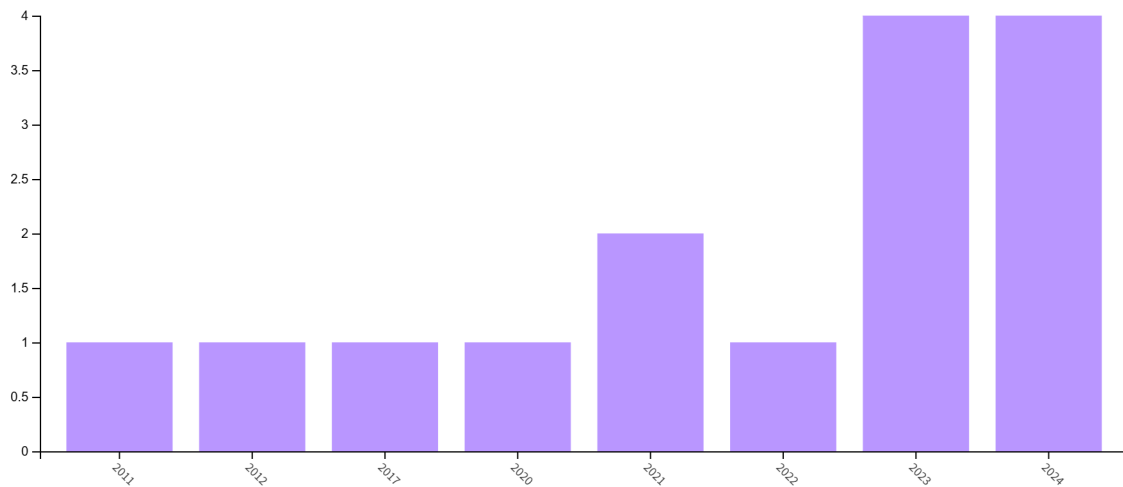
Figura 1 - Principais linhas de pesquisas dos artigos encontrados



Fonte: *Web Of Science*, 2024.

O gráfico representado pela figura 1, indica que entre as principais áreas de pesquisa é possível elencar: negócios (11), gestão (6), economia (1), educação (1), ciência da informação (1) e Engenharia/ Metalurgia (1). Assim, é possível encontrar uma homogeneidade de dados quando se trata de discussões de gestão e negócio, fomentando a necessidade de integração de tecnologias e gestão.

Figura 2 - Linha do tempo das publicações

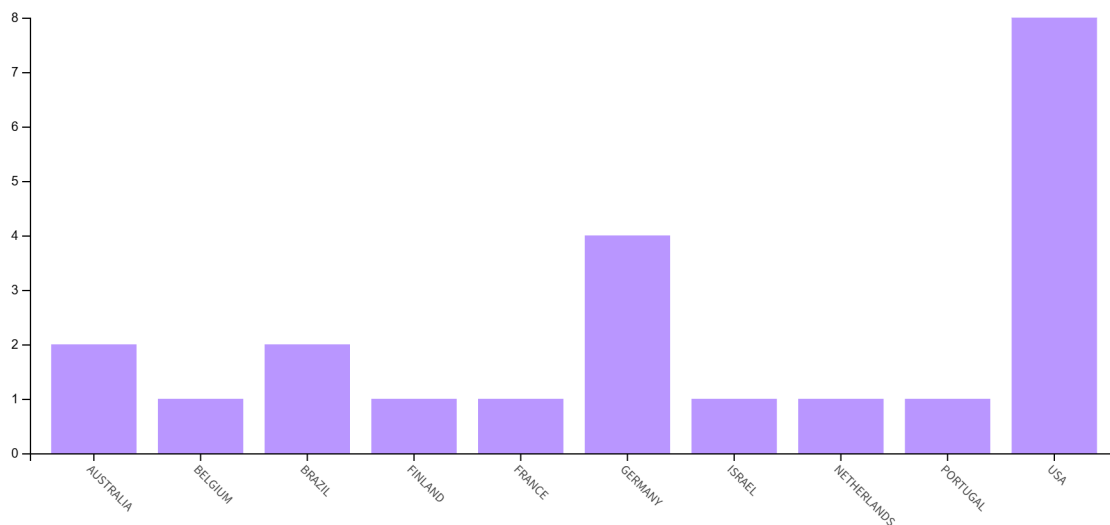


Fonte: *Web Of Science*, 2024

O gráfico representado pela figura 2, traz a percepção temporal das publicações de acordo com as buscas de palavras-chave. É possível notar que em 2011 as publicações acadêmicas sobre o tema começam a ganhar relevância, mantendo sua linearidade até meados de 2021, quando o volume de publicações aumenta. No entanto, o aumento exponencial dessas publicações acontece então a partir de 2023, destacando e reforçando a ideia de que a gestão tem entendido cada vez mais a necessidade de se entender os novos fenômenos digitais e suas implicações.

Já a figura 3, apresenta um panorama de países que mais produziram pesquisas no tema:

Figura 3 - Países que mais produziram pesquisas no tema

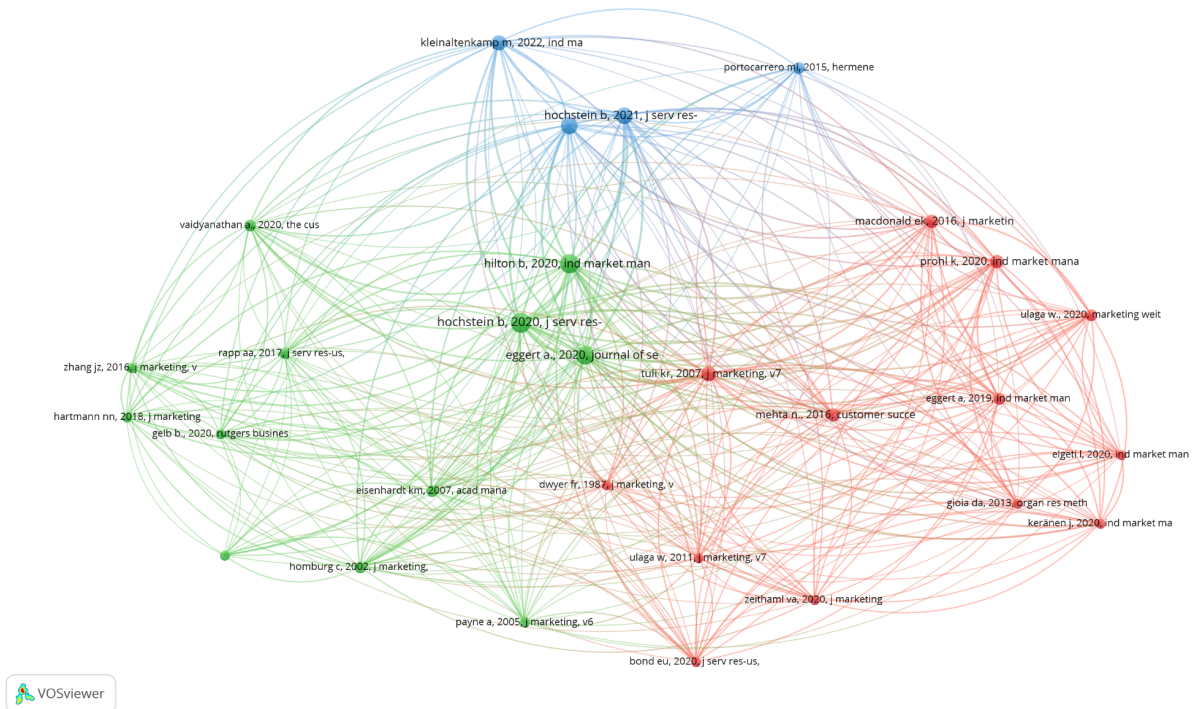


Fonte: *Web Of Science*, 2024

No que diz respeito aos países que mais produziram pesquisas do tema, 10 países apareceram nos achados da pesquisa como principais sendo eles: EUA (8), Alemanha (4), seguidos por Brasil e Austrália, ambos com 2 publicações cada, seguidos da Bélgica, Finlândia, Israel, Países Baixos e Portugal, com 1 publicação por ano. Os Estados Unidos lideram as pesquisas sobre o tema, uma vez que foi o pioneiro nas temáticas de Sucesso do Cliente. No entanto, pode-se ressaltar que a temática tem se tornado cada vez mais pulverizada ao redor do globo, com publicações de países localizados em diversos continentes como América, Ásia, Europa e Oceania. Importante destacar também o Brasil como único país a publicar sobre o tema na América Latina.

Na figura 4 abaixo, é possível analisar a nuvem de co-citação dos autores:

Figura 4 - Nuvem de co-citação



Fonte: VosViewer , 2024.

A nuvem de co-citação gerada pelo VOSviewer mostra relações entre autores e documentos baseadas na frequência de co-citações. Os nós agrupados por cores representam clusters, indicando áreas de pesquisa relacionadas. O cluster verde é o mais central, com autores como "Hochstein b, 2020" e "Hilton b, 2020", ligados ao marketing de serviços. O cluster vermelho inclui "Macdonald ek, 2016" e "Prohl k, 2020", sugerindo foco em marketing estratégico, enquanto o azul aponta para nichos de marketing industrial. O tamanho dos nós reflete a relevância dos autores, sendo "Hochstein b, 2020" e "Tuli kr, 2007" particularmente influentes. Conexões robustas, como entre "Eggert a, 2020" e "Uлага w, 2020", indicam relações temáticas fortes. A proximidade entre nós reflete interligações em áreas específicas, enquanto clusters menores indicam tópicos emergentes. A análise destaca tendências e lacunas no campo do marketing, orientando estudos futuros.

Na mesma linha, a figura 5 apresenta a rede co-ocorrência de palavras:

Já na rede de co-ocorrência de palavras gerada no VOSviewer, os nós maiores, como "*customer success management*", indicam alta frequência e relevância do termo nas pesquisas analisadas, enquanto as conexões mostram termos que aparecem juntos com frequência, como "*value creation*", "*relationship marketing*" e "*perspective*". Os clusters coloridos agrupam termos relacionados: o vermelho foca na gestão do sucesso do cliente, conectando conceitos como "*relationship value*" e "*intelligence*"; o verde aborda a criação de valor e oportunidades, incluindo "*framework*" e "*satisfaction*"; o azul trata de marketing de relacionamento, vendas e serviços. Esses grupos destacam temas-chave, como estratégias para sucesso do cliente, criação de valor e relacionamento em negócios.

26

REVISTA PUBLICADA	CONTAGEM DE REVISTA PUBLICADA
Industrial Marketing Management	6
The Journal of Socio-Economics	1
Online Learning Journal	1
Journal of Service Research	1
Journal of International Marketing	2
International Journal of Research in Marketing	1
International Journal of Metalcasting	1
Information Systems Journal	1
European Journal of Marketing	1
Total geral	15

Quadro 3 - Principais periódicos de publicações - Fonte: elaborado pela autora, 2025.

No que se refere às revistas de publicações dos artigos ligados a Sucesso do Cliente, a análise revela uma concentração significativa de artigos publicados no periódico *Industrial Marketing Management*, responsável por 6 publicações, representando 40% do total analisado. Esse dado indica que a revista desempenha um papel importante na disseminação de pesquisas relacionadas ao tema, especialmente no que se refere às estratégias de relacionamento com clientes e à gestão de valor no contexto do marketing, o que pode estar ligado ao fato de que a área de CS tem as suas raízes originadas do marketing tradicional. Além disso, destaca-se o *Journal of International Marketing*, com 2 publicações, evidenciando o interesse em explorar o sucesso do cliente sob a perspectiva do marketing internacional, considerando as particularidades dos mercados globais, o que mais uma vez corrobora a ligação de marketing e Sucesso do Cliente.

As demais revistas apresentaram apenas uma publicação cada, somando 7 artigos distribuídos entre periódicos como *The Journal of Socio-Economics*, *Online Learning Journal*, *Journal of Service Research*, *International Journal of Research in Marketing*, *International Journal of Metalcasting*, *Information Systems Journal* e *European Journal of Marketing*. Essa dispersão demonstra que o tema não está restrito a uma única área, mas abrange diferentes campos do conhecimento, como economia, tecnologia, serviços e educação, reforçando sua natureza interdisciplinar. Dessa forma, embora a predominância da *Industrial Marketing Management* e a presença do *Journal of International Marketing* evidenciem uma concentração em periódicos específicos ligados a temática do marketing, o cenário aponta para um campo em

consolidação, com potencial para expandir suas abordagens teóricas e metodológicas em distintos contextos organizacionais.

Na mesma linha da análise anterior é possível notar a predominância do marketing que também se reflete na análise dos setores abordados nos artigos, conforme quadro 4:

SETOR	CONTAGEM DE SETOR
Marketing	10
Sistemas de Informação	1
Serviços	1
Indústria	1
Educação	1
Total geral	14

Quadro 4 - Principais setores ligados a publicações - Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Nota-se que o marketing se sobressai amplamente, representando 10 publicações, aproximadamente 71% do total. Esse domínio reforça a forte conexão entre as estratégias de sucesso do cliente e as práticas de marketing, como retenção, fidelização e valor percebido pelo consumidor. Outros setores, como Sistemas de Informação, Serviços, Indústria e Educação, aparecem de forma pontual, cada um com apenas 1 publicação. Esses resultados sugerem que a literatura atual ainda concentra seus esforços em compreender o sucesso do cliente sob a ótica mercadológica, enquanto abordagens relacionadas à tecnologia, ao setor industrial ou à educação permanecem subexploradas. Esse cenário aponta para uma oportunidade de expandir o campo de pesquisa, promovendo uma visão mais holística que contemple não apenas estratégias de mercado, mas também a integração de ferramentas digitais, métricas de desempenho específicas por setor e o impacto organizacional de uma área dedicada ao sucesso do cliente.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDOS DOS ARTIGOS

No que diz respeito à metodologia de pesquisa, a análise dos quadros seguintes oferece uma visão detalhada sobre a distribuição dos métodos utilizados nos artigos publicados. O quadro 5 busca evidenciar as tendências predominantes, as abordagens metodológicas adotadas e as variações entre os estudos, permitindo uma compreensão mais aprofundada da escolha dos

métodos de pesquisa e de sua aplicabilidade nas áreas investigadas. A seguir, os dados apresentados oferecem uma perspectiva clara sobre essas escolhas metodológicas.

MÉTODO	CONTAGEM DE MÉTODO
Estudo De Caso / Entrevista	8
Revisão Sistemática / Teórica/ Documental	5
Survey	2
Total geral	15

Quadro 5 - Principais métodos de pesquisa - Fonte: elaborado pela autora, 2025.

O quadro 5 apresenta a contagem geral dos métodos, indicando que o estudo de caso/entrevista é o mais frequente, com 8 ocorrências (53%), seguido pela revisão sistemática/teórica/documental, com 5 ocorrências (33%), e pelo survey, com 2 ocorrências (13%). Assim, ao observar o quadro 6, nota-se como esses métodos estão distribuídos com relação ao artigos e os subprocessos de CS codificados:

SUBPROCESSO DE CS	MÉTODO	CONTAGEM
Transição para Estratégia Centrada no Cliente	Estudo De Caso / Entrevista	2
	Survey	1
Transição para Estratégia Centrada no Cliente Total		3
Integração de Funções e Parceiros	Estudo De Caso / Entrevista	2
	Revisão Sistemática / Teórica/ Documental	1
Integração de Funções e Parceiros Total		3
Gestão do Relacionamento com o Cliente	Estudo De Caso / Entrevista	1
	Revisão Sistemática / Teórica/ Documental	1
Gestão do Relacionamento com o Cliente Total		2
Gestão de Stakeholders	Estudo De Caso / Entrevista	1
	Revisão Sistemática / Teórica/ Documental	1
Gestão de Stakeholders Total		2
Acompanhamento da Jornada do Cliente	Estudo De Caso / Entrevista	1
	Revisão Sistemática / Teórica/ Documental	1

Acompanhamento da Jornada do Cliente		
Total		2
Gestão Proativa para Redução de Rotatividade (<i>Churn</i>)	Estudo De Caso / Entrevista	1
Gestão Proativa para Redução de Rotatividade (<i>Churn</i>) Total		1
Gestão de Aprendizagem	Revisão Sistemática / Teórica/ Documental	1
Gestão de Aprendizagem		
Total		1
Antecipação das Necessidades dos Clientes	Survey	1
Antecipação das Necessidades dos Clientes Total		1
Total geral		15

Quadro 6 - Relação dos métodos de pesquisa e os subprocessos de CS - Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Os resultados mostram que estudo de caso/entrevista aparece em 6 dos 8 subprocessos, sendo mais utilizado na "Transição para Estratégia Centrada no Cliente" (2) e na "Integração de Funções e Parceiros" (2), enquanto os demais subprocessos contam com uma ocorrência cada. A revisão sistemática/teórica/documental é aplicada em 5 subprocessos, mas nunca de forma isolada — ela aparece sempre ao lado de outro método, reforçando seu papel complementar ao fornecer embasamento teórico. Já o *survey*, embora menos representado, é utilizado em 2 subprocessos específicos: "Transição para Estratégia Centrada no Cliente" e "Antecipação das Necessidades dos Clientes", indicando seu foco em investigações quantitativas relacionadas a aspectos estratégicos.

O 7 quadro, visa codificar os subprocessos da área de Sucesso do Cliente, de acordo com o conteúdo dos artigos encontrados no resultado da pesquisa bibliométrica:

SUBPROCESSO DE CS	AUTORES	CONTAGEM DE SUBPROCESSO DE CS
Transição para Estratégia Centrada no Cliente	Bischoff (2023) Dotson (2011) Rouziou et al. (2024)	3
Integração de Funções e Parceiros	Goad et al. (2023)	3
Gestão do Relacionamento com o Cliente	Graesch et al. (2024) Boghe et al. (2024) Goad et al. (2023)	2

Gestão de Stakeholders	Madruça et al. (2024) Hilton et al. (2020)	2
Acompanhamento da Jornada do Cliente	Seddon et al. (2016) Hochstein et al. (2023)	2
Gestão Proativa para Redução de Rotatividade (Churn)	Hochstein et al. (2021)	1
Gestão de Aprendizagem	Fortman et al. (2023)	1
Antecipação das Necessidades dos Clientes	Azar (2012)	1
Total:		15

Quadro 7 - Contagem de subprocessos de CS - Fonte: elaborado pela autora, 2025.

A contagem dos artigos da bibliometria e sua ligação com cada subprocesso de CS, visa mapear as publicações ligadas ao processo operacional da área e como a literatura descreve os processos da área. Assim, os achados da literatura descrevem que gestão do relacionamento com o cliente visa fortalecer vínculos ao longo da jornada de atendimento, alinhando produtos e serviços aos objetivos dos clientes, com monitoramento contínuo para ajustes estratégicos (Mithas, Krishnan e Fornell, 2005; Hilton *et al.*, 2020). Já a antecipação das necessidades dos clientes envolve a coleta e análise de dados sobre comportamentos e preferências, promovendo personalização e eficiência operacional (Mithas, Krishnan e Fornell, 2005). A integração de funções e parceiros busca sinergia entre áreas internas e externas, aprimorando a entrega da experiência (Lemon e Verhoef, 2016).

No que tange o processo de transição para uma estratégia centrada no cliente, descreve-se que é exigido o desenvolvimento de competências e a transformação organizacional focada na retenção, (redução de *churn*). (Ulaga, 2018). Na mesma linha, a gestão proativa para redução do *churn* inclui acompanhamento estruturado para garantir o valor percebido e o engajamento contínuo (Hochstein *et al.*, 2020). Já o acompanhamento da jornada do cliente monitora interações desde a pré-compra até o pós-venda, usando feedbacks para otimização (Hochstein *et al.*, 2020; Graesch *et al.*, 2024). Na descrição da gestão de stakeholders, o foco está em alinhar tomadores de decisão e influenciadores internos ao sucesso do cliente (Hilton *et al.*, 2020). E, por fim, a gestão de aprendizagem promove treinamentos, materiais educativos e suporte constante, facilitando a adoção e o valor agregado dos produtos (Hilton *et al.*, 2020).

Em seguida, o quadro 8 traz a relação de causa e efeito entre os subprocessos da área de CS e as principais tecnologias resultantes da transformação digital:

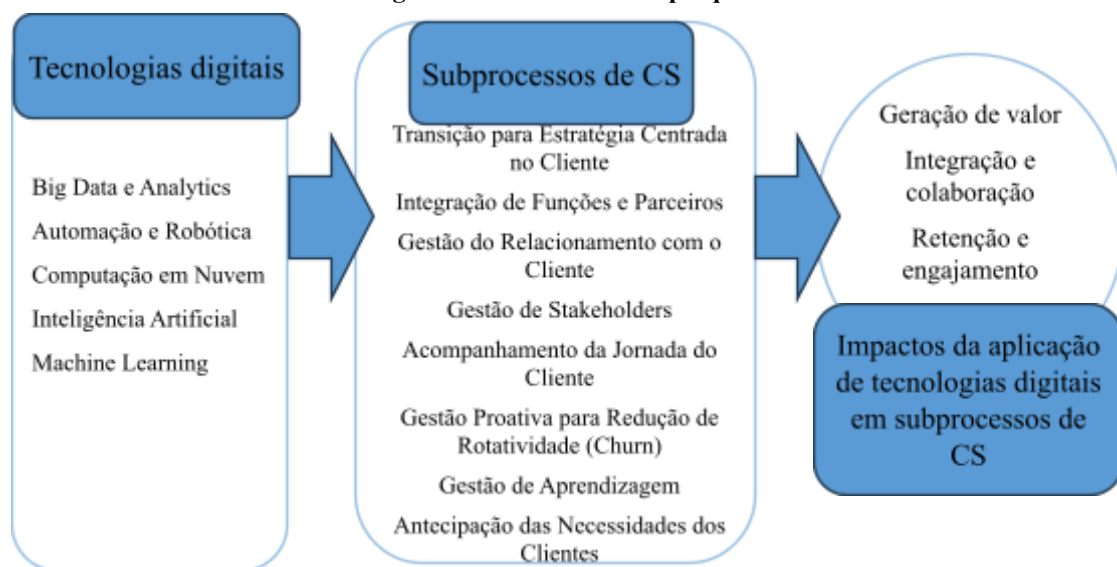
PRINCIPAL TECNOLOGIA	SUBPROCESSO DE CS	GERAÇÃO DE VALOR	INTEGRAÇÃO E COLABORAÇÃO	RETENÇÃO E ENGAJAMENTO	TOTAL
<i>Big Data e Analytics</i>	Transição para Estratégia Centrada no Cliente	1	1		2
	Gestão do Relacionamento com o Cliente	2			2
	Gestão Proativa para Redução de Rotatividade (<i>Churn</i>)			1	1
	Antecipação das Necessidades dos Clientes	1			1
	Acompanhamento da Jornada do Cliente	1			1
<i>Big Data e Analytics Total</i>		5	1	1	7
Computação em Nuvem (Cloud Computing)	Integração de Funções e Parceiros		1		1
	Gestão de Stakeholders		1		1
Computação em Nuvem (Cloud Computing) Total			2		2
<i>Machine Learning</i>	Gestão de Aprendizagem			1	1
<i>Machine Learning Total</i>				1	1
Inteligência Artificial (IA) e <i>Machine Learning</i> (ML) / <i>Big Data e Analytics</i> e Automação.	Acompanhamento da Jornada do Cliente		1		1
Inteligência Artificial (IA) e <i>Machine Learning</i> (ML) / <i>Big Data e Analytics</i> e Automação. Total			1		1
Computação em Nuvem (Cloud Computing) / <i>Big Data</i>	Integração de Funções e Parceiros		1		1
Computação em Nuvem (Cloud Computing) / <i>Big Data Total</i>			1		1
<i>Big Data e Analytics</i> / Computação em Nuvem (Cloud Computing)	Gestão de <i>Stakeholders</i>	1			1
<i>Big Data e Analytics</i> / Computação em Nuvem (Cloud Computing) Total		1			1
<i>Big Data e Analytics</i> / Automação e Robótica	Transição para Estratégia Centrada no Cliente	1			1
<i>Big Data e Analytics</i> / Automação e Robótica Total		1			1

Automação e Robótica	Integração de Funções e Parceiros		1		1
Automação e Robótica Total			1		1
Total geral		7	6	2	15

Quadro 8 - Relação de Causa e Efeito dos Subprocessos de CS e Tecnologias - Fonte: elaborado pela autora, 2025.

A Figura 6, mostra o framework da pesquisa, que, fundamentada pelo Apêndice 1 e pelo Quadro 8, identificam possibilidades de proposições conceituais a respeito de como as tecnologias digitais podem dar suporte aos subprocessos de CS, gerando impactos positivos na geração e valor, integração, colaboração, retenção e engajamento. O conteúdo a seguir explica detalhadamente cada ligação entre estes três construtos do framework, tendo como base a aplicação de cada tecnologia digital nos respectivos subprocessos de CS.

Figura 6 – Framework da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

O quadro 4 apresenta uma análise da contribuição das principais tecnologias digitais nos subprocessos de Sucesso do Cliente (CS), distribuindo-as em três dimensões: Geração de Valor, Integração e Colaboração e Retenção e Engajamento. A tecnologia mais recorrente é o Big Data e Analytics, mencionada sete vezes, com maior impacto em Geração de Valor. Especificamente, essa tecnologia aparece vinculada a subprocessos estratégicos, como a Transição para uma Estratégia Centrada no Cliente (1 ocorrência), a Gestão do Relacionamento com o Cliente (2

ocorrências), a Gestão Proativa para Redução de Rotatividade (*Churn*) (1 ocorrência), a Antecipação das Necessidades dos Clientes (1 ocorrência) e o Acompanhamento da Jornada do Cliente (1 ocorrência). Esse padrão reforça que o uso de dados e análises avançadas é essencial para entender as demandas dos clientes, antecipar comportamentos e ajustar estratégias em tempo real, gerando valor tangível para a empresa.

A Computação em Nuvem (*Cloud Computing*) aparece duas vezes, com foco exclusivo na dimensão de Integração e Colaboração. Ela está relacionada à Integração de Funções e Parceiros (1 ocorrência) e à Gestão de Stakeholders (1 ocorrência), demonstrando sua relevância para consolidar informações, conectar diferentes áreas da empresa e facilitar a colaboração entre equipes e parceiros externos. O *Machine Learning* é citado uma vez, atuando diretamente em Retenção e Engajamento por meio da Gestão de Aprendizagem (1 ocorrência). Isso indica que essa tecnologia contribui para a personalização contínua da experiência do cliente, ajustando processos com base em padrões detectados automaticamente nos dados, o que fortalece a fidelização.

Uma combinação mais ampla, envolvendo Inteligência Artificial (IA) e *Machine Learning* (ML) juntamente com *Big Data* e Automação, aparece uma vez, associada ao Acompanhamento da Jornada do Cliente sob a dimensão de Integração e Colaboração (1 ocorrência). Essa integração tecnológica sugere uma abordagem sofisticada, onde a automação e a análise inteligente de dados trabalham em conjunto para monitorar a experiência do cliente de forma contínua e eficiente. Há ainda menções a tecnologias combinadas: a junção de Computação em Nuvem e *Big Data* surge uma vez, ligada à Integração de Funções e Parceiros (1 ocorrência), enquanto *Big Data* e Computação em Nuvem aparecem juntas em Gestão de *Stakeholders* (1 ocorrência). Já a parceria entre *Big Data* e Automação se conecta à Transição para uma Estratégia Centrada no Cliente (1 ocorrência). Por fim, a Automação e Robótica isoladamente surge uma vez, também na dimensão de Integração e Colaboração, por meio da Integração de Funções e Parceiros (1 ocorrência).

No geral, pode-se resumir que o quadro evidencia que: Geração de Valor concentra 7 ocorrências, destacando a importância das tecnologias, principalmente *Big Data*, para criar resultados positivos e tangíveis para os clientes, Integração e Colaboração aparece 6 vezes, refletindo o papel fundamental da Computação em Nuvem e de tecnologias combinadas na conexão de processos e partes interessadas, e Retenção e Engajamento que somam 2 ocorrências,

com foco no uso de *Machine Learning* e estratégias proativas para reduzir o *churn*. Esses dados reforçam que a transformação digital, ao apoiar os subprocessos de CS, se concentra fortemente em gerar valor e integrar operações, ao mesmo tempo em que a retenção de clientes é potencializada por tecnologias como *Machine Learning* e automação.

Assim, em um contexto mais profundo da análise da contribuição das principais tecnologias digitais nos subprocessos de Sucesso do Cliente, é possível verificar que análise de dados surge como um pilar essencial para o processo e a operacionalização da área de CS, permitindo que as empresas monitorem padrões de uso dos clientes, antecipem riscos de cancelamento (*churn*) e otimizem a entrega de valor. O emprego de soluções de *Business Intelligence (BI)* e análise preditiva torna-se crucial para aprimorar a retenção e o engajamento, enquanto a personalização das interações reforça a experiência positiva do cliente, alinhando produtos e serviços às suas expectativas.

Para que a gestão de CS alcance sua máxima eficácia, é imprescindível que as organizações não se limitem ao que oferecem como produto ou serviço, mas também considerem como suas abordagens são percebidas, utilizando insights baseados em dados para ajustar estratégias continuamente. No cenário das empresas SaaS, a relevância do CS é ainda mais evidente, uma vez que a computação em nuvem possibilita a distribuição dinâmica de produtos, o monitoramento em tempo real do comportamento dos usuários e a atualização constante dos serviços. A coleta de métricas e indicadores de performance do cliente com a organização, capacita as empresas a acompanhar a jornada do cliente, antecipar problemas e medir o valor percebido, viabilizando ações preventivas e direcionadas.

A automação de processos, aliada ao uso de *Big Data* e *Analytics*, fortalece o monitoramento do valor percebido, permitindo decisões ágeis e baseadas em dados concretos. Estratégias da área de CS, também se beneficiam da automação, facilitando o acompanhamento das interações e promovendo uma gestão mais integrada. Adicionalmente, tecnologias como *machine learning* e notificações automáticas oferecem maior flexibilidade e autonomia para as equipes de CS, possibilitando a visualização em tempo real do progresso de metas e iniciativas. Assim, a integração de ferramentas digitais, aliada a uma gestão orientada por dados, capacita as organizações a compreender padrões de comportamento dos consumidores, otimizar estratégias de precificação e aprimorar a eficiência operacional, consolidando o CS como um diferencial competitivo cada vez mais estratégico.

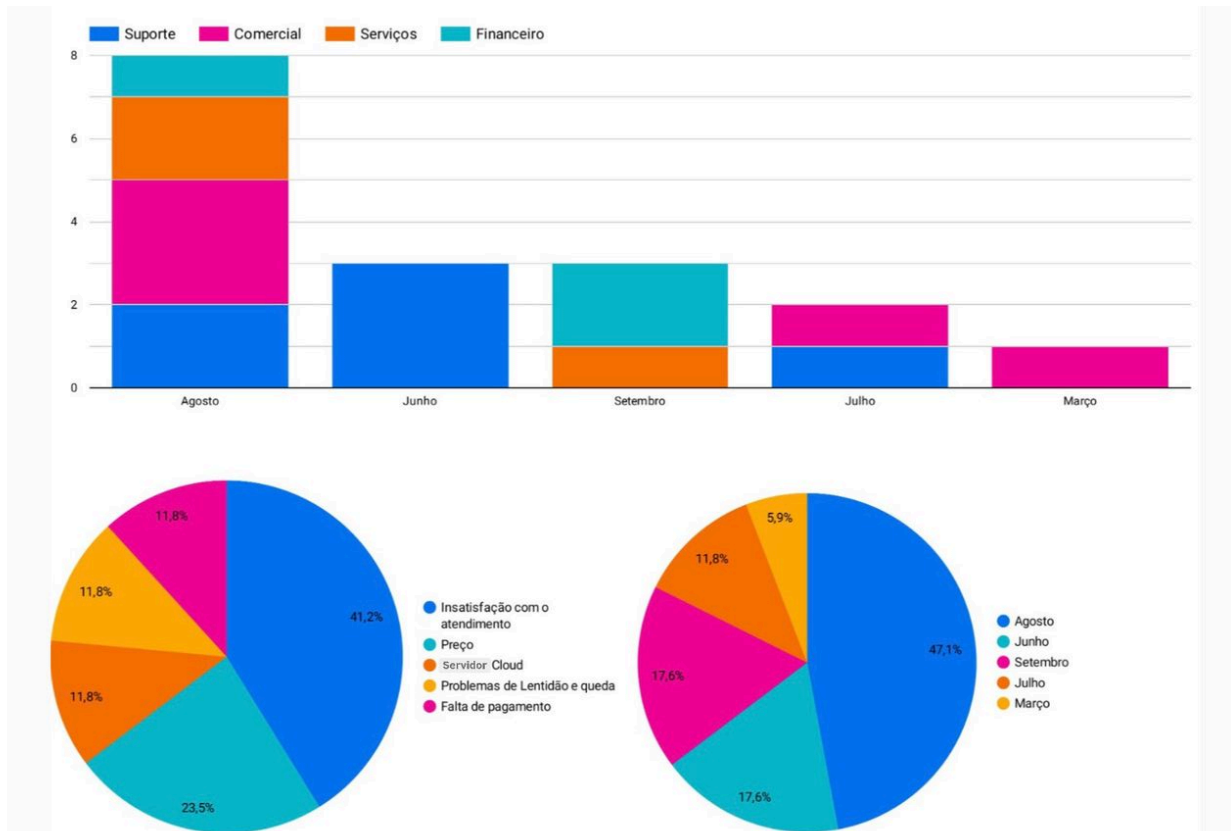
4.3 PRODUTO TECNOLÓGICO

O *churn*, ou taxa de cancelamento, é um dos principais desafios no sucesso do cliente e impacta diretamente a retenção e a lucratividade das organizações. Conforme Hochstein *et al.* (2020), a insatisfação e a falta de percepção de valor pelos clientes aumentam a rotatividade, prejudicando o relacionamento de longo prazo e a sustentabilidade do negócio. Para mitigar esse risco, a gestão de Sucesso do Cliente adota uma abordagem proativa, acompanhando continuamente a jornada do cliente para garantir que ele reconheça e extraia o máximo valor das soluções contratadas. O foco não está apenas na entrega do produto, mas em um processo relacional estruturado, que busca antecipar necessidades e apoiar os objetivos dos clientes (Mithas, Krishnan e Fornell, 2005).

Nesse cenário, a redução do *churn* se torna um indicador-chave do sucesso das estratégias de CS, contribuindo para a manutenção e expansão da carteira de clientes e assegurando a recorrência de receitas. Portanto, um alinhamento estratégico entre estrutura, processos e a gestão de relacionamento com o cliente é crucial para evitar a rotatividade e promover a satisfação contínua. Assim, para a implementação e gestão de uma área de Sucesso do Cliente, um dos processos mais importantes é a mensuração do *churn*, e a análise dos dados provenientes de um produto tecnológico desenvolvido para mensuração do *churn* revela informações importantes acerca do comportamento dos clientes e dos fatores que contribuem para o cancelamento do contrato. Esse sistema de acompanhamento permite identificar, de forma estruturada, os principais motivos que levam ao cancelamento, bem como apontar padrões temporais e setoriais relacionados ao indicador de *churn*.

O modelo apresentado pela figura 7, visa mensurar causas de *churn* em uma empresa de serviços de cloud, entendendo quais insatisfações levaram os clientes a situação de cancelamento:

Figura 7- Esboço produto tecnológico para mensuração de *Churn*



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

De acordo com os dados analisados, observa-se que a principal causa para o cancelamento de clientes é a insatisfação com o atendimento, representando 41,2% dos casos. Este dado evidencia a importância crítica da qualidade do relacionamento e da interação do cliente com os canais de suporte e atendimento da empresa. Em segundo lugar, aparece a falta de pagamento, responsável por 23,5% dos cancelamentos, seguida por fatores como preço (11,8%), problemas técnicos relacionados a lentidão e quedas (11,8%), e a insatisfação com o serviço em nuvem identificado como “Servidor *Cloud*” (11,8%). Estes resultados indicam que, embora fatores técnicos e financeiros sejam relevantes, a percepção de qualidade no atendimento continua sendo o principal determinante para a retenção ou cancelamento de clientes.

A distribuição temporal do *churn* também fornece insights importantes. Nota-se que há uma concentração mais elevada de cancelamentos nos meses de agosto, que corresponde a 47,1% dos registros, e um volume expressivo nos meses de julho e setembro, ambos com 17,6%. Já nos

meses de março e junho, os índices são consideravelmente inferiores, alcançando apenas 5,9%. Esta variação sugere a existência de um padrão de sazonalidade, que pode estar relacionado a fatores internos, como ciclos de renovação contratual e revisões de políticas comerciais, ou externos, como variações econômicas e comportamentais do mercado naquele período.

Outro aspecto relevante diz respeito às áreas internas da organização mais frequentemente relacionadas aos casos de *churn*. Os dados indicam que tanto o suporte comercial quanto a área de suporte de serviços, apresentam um impacto significativo na decisão de cancelamento dos clientes. Isso sugere que o *churn* não é um fenômeno isolado, mas sim o resultado de uma interação entre diferentes departamentos da organização. Fatores como a qualidade na entrega do serviço prometido, a gestão de cobranças e faturamento, e a capacidade de alinhar as expectativas comerciais com a experiência de uso real do serviço, influenciam diretamente na retenção dos clientes.

Considerando a atuação do produto tecnológico analisado, é possível afirmar que ele cumpre um papel estratégico na gestão do *churn*. Através da coleta e análise de dados, a ferramenta proporciona uma visão ampla e detalhada das causas do cancelamento de clientes, permitindo que as áreas responsáveis adotem medidas corretivas com base em informações precisas. Contudo, algumas melhorias poderiam ser incorporadas ao sistema, tais como a inclusão de análises preditivas baseadas em algoritmos de *machine learning*, que antecipem a probabilidade de *churn* e possibilitem ações preventivas mais assertivas. Além disso, o desenvolvimento de *dashboards* interativos, com segmentação por perfil de cliente ou ticket médio, e a integração com sistemas de CRM para automação de fluxos de atendimento e comunicação, potencializaram ainda mais a eficácia da solução.

Em suma, o produto tecnológico em questão se mostra eficiente na mensuração e análise do *churn* na área de Sucesso do Cliente, fornecendo dados para uma gestão mais proativa e estratégica no processo de retenção. A ferramenta possibilita o diagnóstico de falhas nos processos de atendimento, suporte e atendimento comercial, bem como promove a identificação de padrões que orientam a tomada de decisões gerenciais.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal investigar se e como a transformação digital pode dar suporte ao gerenciamento de processos e indicadores na implementação de uma área de Sucesso do Cliente, analisando de que forma a adoção de tecnologias digitais contribui para a otimização da gestão e, conseqüentemente, para a fidelização de clientes em empresas de serviços que atuam no formato B2B.

Para alcançar esse objetivo geral, a pesquisa foi orientada por três objetivos específicos, todos devidamente atendidos ao longo do desenvolvimento deste trabalho. O primeiro objetivo foi identificar como os conceitos de Sucesso do Cliente são abordados na literatura e de que forma esse tema se conecta com a transformação digital. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, foi possível consolidar um panorama atual sobre práticas de CS e as tecnologias digitais aplicadas, evidenciando a predominância da abordagem de marketing e a escassez de estudos que integrem de forma direta os conceitos de CS à transformação digital, sobretudo em seu aspecto operacional.

O segundo objetivo visou explorar os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de áreas de CS e o papel das tecnologias digitais nesse processo. A análise dos artigos selecionados revelou a centralidade de tecnologias como Big Data, Analytics, Machine Learning e Computação em Nuvem como ferramentas fundamentais para superar desafios de integração sistêmica, geração de valor e engajamento proativo do cliente.

Por fim, o terceiro objetivo consistiu em propor um modelo de produto tecnológico que auxilie na gestão de indicadores críticos da área de CS, com foco na mensuração de causas de churn em empresas de serviços B2B. O modelo apresentado contempla funcionalidades para monitoramento de dados, antecipação de riscos de cancelamento e suporte à tomada de decisão estratégica, com ênfase em ambientes baseados em cloud computing.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Do ponto de vista teórico, o presente trabalho se destaca ao abordar uma temática ainda incipiente na literatura: a aplicação da transformação digital na estruturação e gestão operacional de áreas de Sucesso do Cliente. Esta pesquisa focou na operacionalização de CS integrando

tecnologias da transformação digital como parte fundamental da estratégia organizacional. A análise bibliométrica realizada evidenciou a concentração de publicações na área de marketing, apontando uma lacuna na abordagem de aspectos de gestão operacional e tecnológica, que esta pesquisa procurou mitigar.

Os achados dessa pesquisa se destacam como algo inédito na literatura, ao encontrar possíveis relações de causa e efeito entre a adoção de tecnologias da transformação digital, tais como: big data, automação e robótica, computação em nuvem, inteligência artificial e machine learning, que quando aliados aos subprocessos da área de Sucesso do Cliente presentes no quadro 2 — gestão do relacionamento com o cliente, antecipação de suas necessidades, integração de funções e parceiros, transição para uma estratégia centrada no cliente, gestão proativa para redução de churn, acompanhamento da jornada do cliente, gestão de stakeholders e de aprendizagem — resultaram na formulação de um framework estruturado em três constructos principais: geração de valor, integração e colaboração, e retenção e engajamento.

A interseção entre esses elementos, ao gerar três pilares importantes para a prática de CS, destaca o papel estratégico das tecnologias digitais na potencialização das práticas de gestão, reforçando a importância da sinergia entre inovação tecnológica e relacionamento com o cliente para a construção de relações sustentáveis e vantajosas para as organizações. Vale destacar também que o presente trabalho apresenta de forma estruturada os processos de Sucesso do Cliente, o que também ainda não havia sido encontrado na literatura. As ligações de causa e efeito encontradas no estudo, podem servir de hipóteses a serem testadas por meio de pesquisas quantitativas a fim de serem validadas quantitativamente.

Sob a perspectiva prática, os resultados oferecem contribuições diretas para gestores e profissionais responsáveis pela implementação de áreas de CS. O modelo de produto tecnológico desenvolvido propõe uma ferramenta aplicável para monitoramento e gestão de churn, permitindo a identificação de causas de cancelamento, a antecipação de riscos e a adoção de medidas proativas de retenção de clientes. O estudo também oferece diretrizes sobre como integrar tecnologias digitais às práticas de CS, promovendo maior eficiência e eficácia na gestão da experiência do cliente, elemento essencial para a competitividade em mercados B2B.

5.2 - LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Partindo do ponto de vista das limitações da pesquisa, destaca-se que a base metodológica utilizada – revisão sistemática e análise bibliométrica, com foco exclusivo na base de dados *Web of Science* – restringe a amplitude das análises, podendo não refletir a totalidade das publicações relevantes sobre Sucesso do Cliente em outras bases ou contextos regionais.

Outra limitação da pesquisa que pode ser apontada, é a metodologia dos artigos analisados. Foi possível observar uma predominância de métodos qualitativos nas pesquisas da bibliometria onde, dos 15 trabalhos analisados 13 se encaixavam em entrevistas ou estudos de caso, e apenas 2 trabalhos constavam na categoria de estudos quantitativos. Esses achados metodológicos evidenciam uma limitação importante: a predominância de métodos qualitativos, especialmente estudos de caso e entrevistas, ainda que ricos em profundidade, restringe os resultados e limita a visão quantitativa sobre os impactos e a efetividade das práticas de CS. A baixa representatividade de surveys e métodos quantitativos reflete uma escassez de dados empíricos robustos que possam validar modelos e práticas em contextos diversos. Assim, para pesquisas futuras, recomenda-se: realizar revisões bibliométricas que incluam outras bases de dados e também que pesquisadores se aprofundem em pesquisas quantitativas para testar as hipóteses, que estão indicadas nas pesquisas qualitativas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- AZAR, Ofer H.. What affects customer success when bargaining for a new car? Some empirical evidence. *The Journal Of Socio-Economics*, [S.L.], v. 41, n. 1, p. 26-30, jan. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2011.10.007>.
- BISCHOFF, Pirmin. Customer value-in-use monitoring in business markets: an investigation into its determinants and consequences. *Industrial Marketing Management*, [S.L.], v. 112, p. 160-174, jul. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.013>.
- BOGHE, Dirk; VAN VAERENBERGH, Yves; TEIXEIRA, Inês Ferraz; VANCOETSEM, Britt. Customer success managers' involvement in sales: taxonomy, frictions, and implications. *Industrial Marketing Management*, [S.L.], v. 122, p. 119-130, out. 2024. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.08.01>
- CAMPOS, Cindy Bernardes; GODINHO, Luiz Antônio de Carvalho; CASTANHEIRA, Maria Eugênia Monteiro. PROPOSTA PARA A IMPLANTAÇÃO DO MÉTODO CUSTOMER SUCCESS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 692-700, 2017. Universidade Vale do Rio Verde (UninCor). <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i2.4293>.
- CHIANG, Chang-Tang. Engraving customer experiences through digital technologies. *Journal Of Services Marketing*, [S.L.], v. 37, n. 5, p. 671-685, 13 dez. 2022. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jsm-05-2022-0164>.
- CHUEKE, Gabriel Vouga; AMATUCCI, Marcos. O que é bibliometria? *Uma introdução ao Fórum. Internext*, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.
- CLIPES FERREIRA, A. G. G. Bibliometria na avaliação de periódicos científicos - Bibliometrics in the evaluation of scientific journals. *Pesquisa Brasileira em Ciência Da Informação E Biblioteconomia*, v. 5, n. 2, 2012.
- DE SOUSA, Milena Nunes Alves; DE OLIVEIRA ALMEIDA, Elzenir Pereira; BEZERRA, André Luiz Dantas. Bibliometrics: what is it? What is it used for? And how to do it?. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, v. 16, n. 2, p. e3042-e3042, 2024.
- DIOGO, Ricardo Alexandre; KOLBE JUNIOR, Armando; SANTOS, Neri. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. P2P e Inovação, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 154-175, 8 mar. 2019. *Logeion Filosofia da Informacao*. <http://dx.doi.org/10.21721/p2p.2019v5n2.p154-175>.
- DOTSON, D.. Engage, Empower and Align—The Core of Next Generation Manufacturing. *International Journal Of Metalcasting*, [S.L.], v. 5, n. 4, p. 7-16, out. 2011. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/bf03355519>.

EGGERT, Andreas; ULAGA, Wolfgang; GEHRING, Anna. Managing Customer Success in Business Markets: conceptual foundation and practical application. *Journal Of Service Management Research*, [S.L.], v. 4, n. 2-3, p. 121-132, 2020. Nomos Verlag. <http://dx.doi.org/10.15358/2511-8676-2020-2-3-121>.

FORTMAN, Jacob; QUINTANA, Rebecca; AGUINAGA, Jacob. Conceptions of Time in Educational Technology. Online Learning, [S.L.], v. 27, n. 4, p. 201-219, 1 dez. 2023. *The Online Learning Consortium*. <http://dx.doi.org/10.24059/olj.v27i4.4056>.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 57-73, 15 set. 2019. Logeion Filosofia da Informacao. <http://dx.doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa qualitativa básica**. Editora Vozes, 2025.

GOAD, Emily A.; CHASE, Kevin S.; BRAUER, David B.; CHEFOR, Ellis; CHAKER, Nawar N.; RABAGO, Ruben; HOCHSTEIN, Bryan; HANSEN, John D.. Orchestration of value: the role of customer success managers within sales ecosystems. *European Journal Of Marketing*, [S.L.], v. 58, n. 3, p. 756-781, 1 nov. 2023. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ejm-04-2023-0222>.

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA: tipos fundamentais. *Rae - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRAESCH, Jan Philipp; HENSEL-BÖRNER, Susanne; HENSELER, Jörg. Customer success management through alignment of marketing, sales and IT. *Industrial Marketing Management*, v. 120, p. 1-14, 2024.

GUEDES, Vânia LS; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *Encontro nacional de ciência da informação*, v. 6, n. 1, p. 18, 2005.

HILTON, Bryson; HAJIHASHEMI, Bitá; HENDERSON, Conor M.; PALMATIER, Robert W. Customer Success Management: the next evolution in customer management practice?. *Industrial Marketing Management*, [S.L.], v. 90, p. 360-369, out. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.001>.

HOCHSTEIN, Bryan; RANGARAJAN, Deva; MEHTA, Nick; KOCHER, David. An Industry/Academic Perspective on Customer Success Management. *Journal Of Service Research*, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 3-7, 13 jan. 2020. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670519896422>.

HOCHSTEIN, Bryan; VOORHEES, Clay M.; PRATT, Alexander B.; RANGARAJAN, Deva; NAGEL, Duane M.; MEHROTRA, Vijay. Customer success management, customer health, and

retention in B2B industries. *International Journal Of Research In Marketing*, [S.L.], v. 40, n. 4, p. 912-932, dez. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2023.09.002>.

KLEINALTENKAMP, Michael; PROHL-SCHWENKE, Katharina; KERÄNEN, Joonas. What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives. *Industrial Marketing Management*, [S.L.], v. 102, p. 338-350, abr. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.003>.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C.. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal Of Marketing*, [S.L.], v. 80, n. 6, p. 69-96, nov. 2016. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0420>.

LIMA, Jean Marcel Cunto; JACOBINI, Juliana Perez Ruggiro; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o ministério público do rio grande do norte. *Revista de Administração Pública*, [S.L.], v. 49, n. 6, p. 1507-1530, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612134712>.

LIU-THOMPSON, Yuping; OKAZAKI, Shintaro; LI, Hairong. Artificial empathy in marketing interactions: bridging the human-ai gap in affective and social customer experience. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, [S.L.], v. 50, n. 6, p. 1198-1218, 8 jul. 2022. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-022-00892-5>.

MADRUGA, Roberto; HILTON, Bryson; JUNG, Hyeyoon; HOCHSTEIN, Bryan; SILVA, Edison Renato. The Customer Success Community: an exploration of nonfirm epistemic communities and their influence on a new sales practice. *Journal Of International Marketing*, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 33-51, 5 jan. 2024. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1069031x231222417>.

MARTINS, Caroline Vianello; ANDRADE, Camila de Albuquerque; FERNANDES, Leandro Trigueiro; COSTA, Lucas dos Santos. Proposta de reestruturação organizacional do SESC/RN. Navus - *Revista de Gestão e Tecnologia*, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 53-65, 1 jul. 2018.

MARTINS, Caroline Vianello; ANDRADE, Camila de Albuquerque; FERNANDES, Leandro Trigueiro; COSTA, Lucas dos Santos. Proposta de reestruturação organizacional do SESC/RN. Navus - *Revista de Gestão e Tecnologia*, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 53-65, 1 jul. 2018. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p53-65.619>.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, [S.L.], v. 30, n. 2, p. 289-300, ago. 2004.

NGUYEN, Hong Ngoc; NGUYEN, Ngoc Tran; HANCER, Murat. Human-robot collaboration in service recovery: examining apology styles, comfort emotions, and customer retention. *International Journal Of Hospitality Management*, [S.L.], v. 126, p. 104028, abr. 2025. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104028>.

PERROTTI, Edoardo; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 1-18, 20 nov. 2005. IBEPES (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais). <http://dx.doi.org/10.5329/recadm.20050402002>.

PLANGGER, Kirk; GREWAL, Dhruv; RUYTER, Ko de; TUCKER, Catherine. The future of digital technologies in marketing: a conceptual framework and an overview. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, [S.L.], v. 50, n. 6, p. 1125-1134, 24 out. 2022. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-022-00906-2>.

PROHL-SCHWENKE, Katharina; KLEINALTENKAMP, Michael. How business customers judge customer success management. *Industrial Marketing Management*, [S.L.], v. 96, p. 197-212, jul. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.004>.

REN, Gaofei; CHEN, Yaoyao; YANG, Maobao. Customer perception, integration behavior, and loyalty of internet of things enterprises. *Technology In Society*, [S.L.], v. 78, p. 102600, set. 2024. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102600>.

ROMAN, Darlan José; MARCHI, Jamur Johnas; ERDMANN, Rolf Hermann. A ABORDAGEM QUALITATIVA NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO NO BRASIL. *Revista de Gestão*, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 131-144, 2013.

ROUZIOU, Maria; BOLANDER, Willy; PEESKER, Karen; HAUTAMÄKI, Pia; RANGARAJAN, Deva; SAMARAWEEERA, Manoshi; BULLEMORE, Jorge; KLEIN, Michel; AGNIHOTRI, Raj; JENSEN, Karina Burgdorff. Global Events Demand Global Data: covid-19 crisis responses and the future of selling and sales management around the globe. *Journal Of International Marketing*, [S.L.], p. 1-22, 22 dez. 2024. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1069031x241282431>.

SANJAY, B. C. Customer Relationship Management: An Overview. *International Journal of Research in Humanities*, v. 9, n. 8, p. 21-28, 2021.

SANTANA, Eliana Pereira; SILVA, Fabiana Ferreira. A Estruturação das Áreas de Controle Interno e Compliance em Empresas Estatais Brasileiras Conforme a Lei nº 13.303/2016. *Teoria e Prática em Administração*, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 32-44, 24 ago. 2020.

SCHWEIDEL, David A. et al. How consumer digital signals are reshaping the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 50, n. 6, p. 1257-1276, 2022.

SEDDON, Peter B.; CONSTANTINIDIS, Dora; TAMM, Toomas; DOD, Harjot. How does business analytics contribute to business value? *Information Systems Journal*, [S.L.], v. 27, n. 3, p. 237-269, 14 abr. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/isj.12101>.

Seidenstricker, S., Krause, V. (2023). Making customers successful: Customer Success Management a new management approach. In: Vesa Salminen (eds) Human Factors, Business

Management and Society. <http://doi.org/10.54941/ahfe1003901AHFE> (2023) **International Conference**. AHFE Open Access, vol 97. AHFE International, USA.

SOARES, Mariana Fernandes. Barreiras à Inovação: **Persistência e Resistência Organizacional**. 2006

TAGSCHERER, Florian; CARBON, Claus-Christian. Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. **Sustainable Technology and Entrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 100039, 2023.

TERPOORTEN, Claas; KLEIN, Jan F.; MERFELD, Katrin. Understanding B2B customer journeys for complex digital services: the case of cloud computing. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 119, p. 178-192, maio 2024. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.011>.

TSENG, Hsiao-Ting. Customer-centered data power: Sensing and responding capability in big data analytics. **Journal of Business Research**, v. 158, p. 113689, 2023.

TULI, Kapil R.; KOHLI, Ajay K.; BHARADWAJ, Sundar G.. Rethinking Customer Solutions: from product bundles to relational processes. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 71, n. 3, p. 1-17, jul. 2007. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.71.3.001>.

ULAGA, W. Customer Integration: The Influence of Customer Participation and Customer Orientation on Customer Satisfaction. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 204-212, 2018.

UTZ, S.; KLEIN, K.; HOFFMANN, C.; KELLER, J.; KREMER, A.; MÜLLER, J.; RÖSNER, D. From ambivalence to trust: Using blockchain in customer loyalty programs. **Journal of Business Research**, [S.L.], v. 144, p. 1-12, 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, v. 34, p. 38, 2006.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Managing digital transformation**, p. 13-66, 2021.

VLAČIĆ, B.; CORBO, L.; SILVA, S. C. E.; DABIĆ, M. The evolving role of artificial intelligence in marketing: a review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 128, p. 187-203, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.055>.

ZAKI, M. (2019). Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. **Journal of Services Marketing**.

APÊNDICE 1 - IMPACTOS DAS TECNOLOGIAS APLICADAS NOS SUBPROCESSOS DE CS

CONTAGEM DE SUBPROCESSO DE CS			IMPACTOS DAS TECNOLOGIAS APLICADAS NOS SUBPROCESSOS DE CS			
Principal tecnologia digital abordada na contribuição teórica	Subprocesso de CS	Citação dos Autores	Geração de Valor	Integração Colaboração e	Retenção Engajamento e	Total geral
Big Data e Analytics	Transição para Estratégia Centrada no Cliente	Bischoff (2023)	1			1
		Rouziou, Bolander, Peesker, Hautamäki, Rangarajan, Samaraweera, Bullemore, Klein, Agnihotri e Jensen (2024)		1		1
	Transição para Estratégia Centrada no Cliente Total		1	1		2
	Gestão do Relacionamento com o Cliente	Kleinaltenkamp, Prohl-Schwenke e Keränen (2022)	1			1
		Prohl-Schwenke e Kleinaltenkamp (2021)	1			1
	Gestão do Relacionamento com o Cliente Total		2			2
	Gestão Proativa para Redução de Rotatividade (Churn)	Hochstein, Chaker, Rangarajan, Nagel e Hartmann (2021)			1	1
	Gestão Proativa para Redução de Rotatividade (Churn) Total				1	1

	Antecipação das Necessidades dos Clientes	Azar (2012)	1			1
	Antecipação das Necessidades dos Clientes Total		1			1
	Acompanhamento da Jornada do Cliente	Seddon, Constantinidis, Tamm e Dod (2016)	1			1
	Acompanhamento da Jornada do Cliente Total		1			1
Big Data e Analytics Total			5	1	1	7
Computação em Nuvem (Cloud Computing)	Integração de Funções e Parceiros	Goad, Chase, Brauer, Chefor, Chaker, Rabago, Hochstein e Hansen (2023)		1		1
	Integração de Funções e Parceiros Total			1		1
	Gestão de Stakeholders	Madrugá, Hilton, Jung, Hochstein e Silva (2024)		1		1
	Gestão de Stakeholders Total			1		1
Computação em Nuvem (Cloud Computing) Total				2		2
Machine Learning	Gestão de Aprendizagem	Fortman, Quintana e Aguinaga (2023)			1	1
	Gestão de Aprendizagem Total				1	1

Machine Learning Total					1	1
Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning (ML) / Big Data e Analytics e Automação.	Acompanhamento da Jornada do Cliente	Hochstein, Voorhees, Pratt, Rangarajan, Nagel e Mehrotra (2023)		1		1
	Acompanhamento da Jornada do Cliente Total			1		1
Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning (ML) / Big Data e Analytics e Automação. Total				1		1
Computação em Nuvem (Cloud Computing) / Big Data	Integração de Funções e Parceiros	Graesch, Hensel-Börner e Henseler (2024)		1		1
	Integração de Funções e Parceiros Total			1		1
Computação em Nuvem (Cloud Computing) / Big Data Total				1		1
Big Data e Analytics / Computação em Nuvem (Cloud Computing)	Gestão de Stakeholders	Hilton, Hajihashemi, Henderson e Palmatier (2020)	1			1
	Gestão de Stakeholders Total		1			1
Big Data e Analytics / Computação em Nuvem (Cloud Computing) Total			1			1

Big Data e Analytics / Automação e Robótica	Transição para Estratégia Centrada no Cliente	Dotson (2011)	1			1
	Transição para Estratégia Centrada no Cliente Total		1			1
Big Data e Analytics / Automação e Robótica Total			1			1
Automação e Robótica	Integração de Funções e Parceiros	Boghe, Van Vaerenbergh, Teixeira e Vancoetsem (2024)		1		1
	Integração de Funções e Parceiros Total			1		1
Automação e Robótica Total				1		1
Total geral			7	6	2	15

APÊNDICE 2 – Relato do PTT

Nome do PTT: INSTRUMENTO INTERNO PARA MENSURAÇÃO DE DADOS CHURN E ANTECIPAÇÃO DE CANCELAMENTO

Autora: EMILY GOMES DE ÁVILA

Inovação

O *churn*, ou taxa de cancelamento, é um dos principais desafios para implementação e gestão de uma área de Sucesso do Cliente, e impacta diretamente a retenção e a lucratividade das organizações. Conforme Hochstein et al. (2020), a insatisfação e a falta de percepção de valor pelos clientes aumentam a rotatividade, prejudicando o relacionamento de longo prazo e a sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, o produto tecnológico apresentado se destaca por estruturar e sistematizar a mensuração do churn, indo além de um simples acompanhamento de cancelamentos. A solução permite a identificação detalhada das causas que levam à evasão dos clientes, classificando motivos específicos e oferecendo uma análise temporal e setorial, mapeando padrões de sazonalidade, e identificando as áreas internas da empresa que mais impactam no churn, o que possibilita a adoção de ações corretivas direcionadas. A ferramenta também promove uma integração multidisciplinar, abrangendo não apenas a área de Sucesso do Cliente, mas também os setores comercial, de suporte, serviços e financeiro, contribuindo para a melhoria dos processos de forma integrada. Por fim, embora o foco inicial seja a análise descritiva, o produto apresenta potencial para evoluir com a inclusão de análises preditivas e algoritmos de machine learning, antecipando comportamentos de churn e permitindo uma atuação ainda mais proativa por parte da organização.

O objetivo desse framework é desenvolver um modelo estruturado para melhoria contínua de um produto tecnológico focado na gestão e redução de churn, assegurando que ele gere valor para o cliente e inteligência para a tomada de decisão. Assim, algumas variáveis foram levadas em consideração:

- I - Redução Do Churn E Aumento Da Retenção;
- Ii - Aumento Da Receita Recorrente;
- Iii - Melhoria No Relacionamento Com O Cliente;
- Iv - Antecipação E Mitigação De Problemas Que Geram Cancelamento;

Principal sugestão de melhoria (Inovação prática)

Com o objetivo de aprimorar a eficácia do produto tecnológico desenvolvido para mensuração e gestão de churn, algumas melhorias podem ser implementadas a fim de ampliar suas funcionalidades e potencializar seus resultados. Uma recomendação relevante consiste na ampliação dos indicadores monitorados pela solução. Além da taxa de *churn*, sugere-se a inclusão de métricas e indicadores de engajamento no uso de produtos e serviços. Tais indicadores permitem uma visão mais ampla do relacionamento com o cliente e possibilitam a identificação de oportunidades de expansão de receita, por meio de estratégias de *upsell* e *cross-sell*. Complementarmente, recomenda-se a personalização dos dashboards e relatórios

gerados pelo sistema em alguma integração de *ERP*, de modo a permitir que diferentes áreas da organização – como Sucesso do Cliente, Marketing, Comercial e Central de Serviços – possam acessar informações específicas para suas necessidades de gestão.

Adicionalmente, sugere-se a integração do produto com múltiplos canais de feedback do cliente, incluindo pesquisas de satisfação (*CSAT*), *Net Promoter Score (NPS)*, interações registradas nos sistemas de atendimento ao cliente (*SAC*) e menções em mídias sociais. O uso dessas informações permitirá diagnósticos mais assertivos das causas de insatisfação e contribuirá para a redução da rotatividade de clientes.

Complexidade

O produto tecnológico apresentado foi desenvolvido durante o processo de implementação de uma área de Sucesso do Cliente em uma empresa prestadora de serviços B2B. Esse modelo de painel de gestão formulado no formato de Business Intelligence (BI), teve sua concepção e criação voltado à mensuração e gestão do churn, com o objetivo de proporcionar suporte à tomada de decisão estratégica e operacional, tanto da área de Sucesso do Cliente, quanto das demais lideranças da organização. A criação desse produto partiu da constatação de que a organização, apesar de contar com sistemas tradicionais de CRM e gestão financeira, carecia de uma solução específica que permitisse acompanhar de forma sistemática e analítica os indicadores de rotatividade de clientes, bem como identificar as causas que resultavam em cancelamentos contratuais.

A partir dessa lacuna operacional, foi concebido um sistema que centraliza dados e fornece uma visão integrada das principais métricas relacionadas ao churn, possibilitando a análise de padrões comportamentais e a antecipação de riscos de cancelamento. O produto desenvolvido viabiliza o acompanhamento em tempo real de informações críticas, permitindo a geração de relatórios automáticos e dashboards interativos que apresentam de forma clara e objetiva as principais causas de saída dos clientes.

Aplicabilidade

O desenvolvimento deste produto tecnológico fundamentou-se tanto nas práticas de gestão de Sucesso do Cliente abordadas na literatura, além da prática de gestão durante o processo de implementação, quanto nos conceitos de transformação digital, destacando-se como um exemplo prático da aplicação de tecnologias no aprimoramento dos processos de gestão dos subprocessos de uma área de Sucesso do Cliente. A solução criada passou a integrar o conjunto de ferramentas estratégicas da área de CS, consolidando-se como um diferencial competitivo para a organização analisada.

A ferramenta foi implementada em Outubro de 2024, ficando em processo de validação até Março de 2025, onde foi possível alimentar o instrumento com dados e mensurar, em um prazo razoável, os insights e motivos de cancelamento de forma consistente, para que planos de ação pudessem ser traçados.

Impacto

A aplicação do produto resultou na melhoria do monitoramento dos indicadores de cancelamento, contribuindo para a definição de estratégias de retenção mais eficientes e alinhadas às necessidades dos clientes. Observou-se, ao longo do período de utilização da ferramenta, uma maior assertividade nas ações de engajamento e fidelização, além de identificação dos principais motivos de cancelamento, sua sazonalidade e principais ações que deveriam ser ajustadas para

que a jornada do cliente dentro da organização fosse cada vez mais satisfatória, mitigando o risco de churn.