

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

SABRINA LARISSA DA SILVA NUNES

**SUCESSO DO CLIENTE COMO PILAR DE CRESCIMENTO: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA METALÚRGICA RIOSULENSE**

RIO DO SUL

2024

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

SABRINA LARISSA DA SILVA NUNES

**SUCESSO DO CLIENTE COMO PILAR DE CRESCIMENTO: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA METALÚRGICA RIOSULENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Administração, pertencente a Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Renato Laurentino

RIO DO SUL

2024

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

SABRINA LARISSA DA SILVA NUNES

**SUCESSO DO CLIENTE COMO PILAR DE CRESCIMENTO: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA METALÚRGICA RIOSULENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Administração, pertencente a Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, e a ser apreciado pela banca examinadora formada por:

Orientador: Prof. Me. Renato Laurentino

Professor(a):

Professor(a):

RIO DO SUL

2024

Dedico este trabalho à minha família, especialmente aos meus pais, que sempre acreditaram no meu potencial e me ensinaram o valor da dedicação. Ao meu namorado, por seu carinho e apoio. Aos meus amigos, pelo incentivo e companhia que trouxeram leveza ao caminho. E aos meus professores, cuja orientação foi fundamental para a realização deste projeto. Sou profundamente grata a cada um de vocês por fazerem parte desta conquista.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho e para a conquista desta etapa tão significativa em minha vida.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por sua constante presença, que fortaleceu minha fé e me sustentou em todos os momentos de desafio e superação.

Aos meus pais, Marcia da Silva e Dorisete de Amorim Nunes, pelo amor, paciência, dedicação e encorajamento, que sempre foram os alicerces para cada uma de minhas conquistas. Sem vocês, este sonho jamais teria se tornado realidade.

Aos meus avós, que com muito carinho tiveram uma participação fundamental para essa realização.

Ao meu namorado, Icaro Tenfen Gramkow, por estar ao meu lado, oferecendo suporte, paciência, compreensão e por compartilhar comigo as alegrias e desafios desta jornada.

Aos meus amigos, que com tantas trocas, palavras de incentivo, escuta atenta e gestos de apoio foram uma fonte contínua de motivação e alívio em meio à pressão.

Aos professores, pela orientação cuidadosa, dedicação e pelo compartilhamento generoso de conhecimentos que foram fundamentais para o desenvolvimento e qualidade deste trabalho, em especial ao meu orientador, Renato Laurentino.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste projeto. Cada gesto de apoio foi essencial para que este momento pudesse se concretizar.

*"A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original."*

(Albert Einstein)

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) propõe um diagnóstico empresarial da Metalúrgica Riosulense, uma destacada indústria, conhecida como maior fabricante latino-americana de componentes para motores de veículos leves, utilitários, caminhões, máquinas agrícolas, motocicletas, além de produtos voltados para o transporte ferroviário e naval. O objetivo central é avaliar como essas estratégias contribuem para a competitividade e crescimento da empresa no mercado. Por meio de um diagnóstico empresarial detalhado, o estudo identifica as principais práticas utilizadas e os impactos gerados na rentabilidade e no engajamento dos clientes. A pesquisa explora temas como cultura organizacional, campanhas de incentivo, personalização e processos de *onboarding*, destacando o papel estratégico do sucesso do cliente na retenção e expansão da base de consumidores. Os resultados reforçam a relevância do alinhamento entre as necessidades dos clientes e as ações empresariais como diferencial competitivo em um mercado cada vez mais exigente.

Palavras-chave: Diagnóstico Empresarial; Sucesso do Cliente; Rentabilidade; Competitividade Empresarial.

ABSTRACT

This Final Graduation Project proposes a business diagnosis of Metalúrgica Riosulense, a prominent industry recognized as the largest Latin American manufacturer of components for engines of light vehicles, utility vehicles, trucks, agricultural machinery, motorcycles, as well as products for the railway and naval sectors. The central objective is to evaluate how these strategies contribute to the company's competitiveness and growth in the market. Through a detailed business diagnosis, the study identifies the main practices adopted and their impacts on profitability and customer engagement. The research explores themes such as organizational culture, incentive campaigns, personalization, and onboarding processes, highlighting the strategic role of Customer Success in retaining and expanding the customer base. The results emphasize the importance of aligning customer needs with corporate actions as a competitive differentiator in an increasingly demanding market.

Keywords: Business Diagnosis; Customer Success; Profitability; Business Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mídia personalizada.....	62
Figura 2: Mídia personalizada de produto.....	62
Figura 3: Informativo da campanha de incentivo.....	65
Figura 4: Folder garagem do expert.....	70
Figura 5: Catálogo de busca por placas da empresa.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relatório Curva ABC.....	61
Quadro 2: Comparativo de crescimento 2023 versus 2024.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B — *Business to Business*

CES — *Customer Effort Score*

CLV — *Customer Lifetime Value*

CRM — *Customer Relationship Management*

CS — *Customer Success*

CX — *Customer Experience*

IA — *Inteligência Artificial*

KPI — *Key Performance Indicator*

NPS — *Net Promoter Score*

PDCA — *Plan, Do, Check e Act*

ROI — *Return on Investment*

SaaS — *Software as a Service*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA DE ESTUDO.....	13
1.2 EMPRESA.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1 Objetivo geral	16
1.4.2 Objetivos específicos	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO SUCESSO DO CLIENTE.....	18
2.1.1 Definição	18
2.1.2 Origem	18
2.1.3 Evolução	19
2.2 IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.2.1 Importância do sucesso do cliente	20
2.2.2 Benefícios tangíveis e intangíveis para as empresas	21
2.3 IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SUCESSO DO CLIENTE.....	22
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DO CLIENTE.....	23
2.4.1 Equipes dedicadas ao sucesso do cliente	23
2.4.2 Ferramentas para o sucesso do cliente	24
2.5 CUSTOMER SUCCESS EM DIFERENTES SEGMENTOS.....	25
2.5.1 Segmentos B2B	25
2.5.2 Setor da saúde	26
2.5.3 Varejo e e-commerce	27
2.5.4 Serviços financeiros	27
2.6 A JORNADA DO CLIENTE.....	28
2.7 ANÁLISE DE DADOS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.....	30
2.7.1 Inteligência artificial e automação no atendimento ao cliente	31
2.8 PRÁTICAS DE ONBOARDING E ATENDIMENTO PROATIVO AO CLIENTE.....	31
2.9 GESTÃO DE FEEDBACK DO CLIENTE.....	32
2.10 A IMPORTÂNCIA DA PERSONALIZAÇÃO NO CICLO DE VIDA DO CLIENTE.....	34
2.11 ENGAJAMENTO PROATIVO E RETENÇÃO DE CLIENTES.....	35
2.12 INOVAÇÃO E SUCESSO DO CLIENTE.....	36
2.12.1 O papel da inovação no sucesso do cliente	36
2.12.2 Desafios da inovação no sucesso do cliente	37
2.12.3 Perspectivas futuras da inovação e o sucesso do cliente	38
2.13 REPUTAÇÃO DA MARCA E SEU IMPACTO NO SUCESSO DO CLIENTE.....	39
2.13.1 A reputação como diferencial competitivo no sucesso do cliente	40
2.14 TENDÊNCIAS FUTURAS NO SUCESSO DO CLIENTE.....	41
2.14.1 Hiperpersonalização a partir da inteligência artificial	41
2.14.2 Experiências multicanal e omnicanal	42
2.14.3 Suporte proativo automatizado	43
2.15 A PSICOLOGIA DO SUCESSO DO CLIENTE.....	45

2.16 CAMPANHAS DE INCENTIVO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO DO CLIENTE.....	46
2.16.1 Programas de fidelidade.....	47
2.16.2 Impacto nas métricas de Customer Success.....	48
3 MÉTODO.....	50
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	50
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	51
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	51
4 RESULTADOS.....	53
4.1 PRINCIPAIS AÇÕES DE CS APRESENTADAS NA LITERATURA.....	53
4.1.1 Gestão proativa.....	53
4.1.2 Personalização e segmentação.....	53
4.1.3 Formação de equipes especializadas.....	54
4.1.4 Uso de ferramentas tecnológicas.....	55
4.1.5 Programas de incentivo.....	55
4.1.6 Gestão de feedback.....	56
4.1.7 Cultura organizacional.....	57
4.2 ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER SUCCESS NA METALÚRGICA RIOSULENSE: CONTRIBUIÇÕES PARA CRESCIMENTO, DESENVOLVIMENTO E RENTABILIDADE....	57
4.2.1 Onboarding de clientes.....	59
4.2.2 Campanhas de incentivo.....	63
4.2.3 Planos de marketing personalizados.....	66
4.2.4 Treinamentos.....	69
4.2.5 Conteúdos educativos.....	71
4.2.6 Suporte técnico.....	73
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	75
5 CONCLUSÃO.....	77
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE.....	88

1 INTRODUÇÃO

O estudo do ambiente empresarial e suas complexidades é mostrado como indispensável na formação acadêmica e no desenvolvimento de competências profissionais. Nesse cenário, a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que explore questões atuais e relevantes se torna uma oportunidade para conectar teoria e prática, contribuindo tanto para o aprendizado quanto para a proposição de soluções aplicáveis. Portanto, a compreensão da realidade organizacional, apoiada por diagnósticos estruturados, é essencial para identificar fatores críticos de sucesso, desafios e oportunidades de melhoria.

Este trabalho propõe um diagnóstico empresarial da Metalúrgica Riosulense, uma empresa inserida no setor automotivo, que se consolidou como a maior fabricante de componentes para motores. Inserida em um mercado altamente competitivo e dinâmico, a empresa enfrenta desafios constantes para manter sua posição de destaque. Por meio de uma análise aprofundada, busca-se investigar como as estratégias de *Customer Success* (CS) adotadas pela organização impactam sua competitividade, engajamento com clientes e capacidade de adaptação às demandas do mercado.

A relevância do estudo reside na crescente importância das práticas de *Customer Success*, que, além de alinhar as necessidades dos clientes às entregas organizacionais, influenciam diretamente na retenção, fidelização e crescimento da base de consumidores. Assim, ao investigar as estratégias implementadas pela Metalúrgica Riosulense, o presente trabalho contribui para uma visão prática e acadêmica do papel do sucesso do cliente como diferencial competitivo no setor automotivo.

1.1 TEMA DE ESTUDO

O conceito de *Customer Success* passou a ser mais difundido como uma forma de aliar a necessidade do cliente ao produto comercializado pela empresa e resultar, por consequência, no sucesso desejado (Murphy, 2016). Na indústria, essa abordagem ganha destaque como uma estratégia fundamental para garantir a venda de produtos, a satisfação e a fidelidade dos clientes.

Essa técnica requer uma compreensão sobre as necessidades e expectativas dos clientes. É necessário um esforço contínuo de coleta e análise de dados para compreender o comportamento do cliente, suas preferências e desafios. Contudo, ao adotar uma mentalidade centrada no cliente, as empresas podem desenvolver soluções e serviços mais alinhados com as demandas do mercado.

As estratégias de sucesso do cliente envolvem o fornecimento de suporte e acompanhamento constante, mesmo após a venda do produto. Ao priorizar o sucesso do cliente, as empresas da indústria podem aumentar o engajamento, satisfação dos clientes e gerar um impacto positivo em sua própria reputação e crescimento. É uma abordagem que coloca o cliente no centro das operações, impulsionando a inovação e a excelência em todos os aspectos do negócio.

Nesse contexto, a questão que norteia este trabalho é: de que forma as estratégias de sucesso do cliente contribuem para o crescimento e desenvolvimento da Metalúrgica Riosulense no segmento automotivo?

1.2 EMPRESA

Com seu parque fabril localizado em Rio do Sul, Santa Catarina (SC), em um terreno de 1.000.000m² e aproximadamente 27.000m² de área construída, a Metalúrgica Riosulense se consolidou como uma das maiores fabricantes da América Latina de guias, sedes, tuchos mecânicos de válvulas, camisas de cilindro e fundidos em ligas especiais, exportando seus produtos para mais de 25 países. A empresa, que iniciou suas atividades com a produção de guias de válvulas, evoluiu ao longo dos anos para se tornar uma das marcas preferidas tanto para peças originais quanto para reposição no mercado automotivo.

Atualmente, a Riosulense é composta por algumas divisões, são elas: peças originais; peças de reposição; peças ferroviárias; e peças agrícolas. Essas produções, unidas por um objetivo comum, visam entregar produtos de qualidade, feitos com um sólido *know-how*, configurados de maneira personalizada e cuidadosamente selecionados para oferecer aos clientes o que a empresa julga como melhor: paixão, confiabilidade e transparência. Esse compromisso faz da Riosulense uma referência para as principais montadoras e líderes de mercado.

Com 78 anos de história e um quadro de 1.000 colaboradores, a Riosulense possui um portfólio com mais de 8 mil produtos, garantindo inovação e qualidade.

Todos os produtos, desde os menores componentes até os mais complexos, são fabricados a partir da combinação de *know-how* altamente especializado e tecnologia de ponta.

A missão da Riosulense é desenvolver e fornecer produtos, materiais, serviços de fundição e usinagem para mover o mundo de forma criativa e sustentável, alinhada à visão de ser uma empresa global e a melhor opção de parceria e negócios para os clientes e distribuidores, com foco na satisfação de todos os envolvidos e com valores fundamentados em inovação, excelência, respeito, simplicidade e trabalho em equipe.

A empresa desempenha um papel significativo no desenvolvimento social e econômico, contribuindo substancialmente para a criação de empregos diretos e indiretos, empregando centenas de colaboradores e apoiando fornecedores locais. Ao investir em pesquisa e desenvolvimento, a Riosulense promove a inovação e a tecnologia, aumentando a competitividade e a eficiência industrial. Com suas exportações para 25 países e uma forte presença na América Latina, a empresa fortalece a balança comercial brasileira. Parcerias estratégicas também ampliam o acesso a novas tecnologias e mercados, beneficiando a economia local e nacional.

A Riosulense investe significativamente na capacitação e treinamento de seus funcionários, proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal. A empresa adota práticas sustentáveis em suas operações, como o uso eficiente de recursos e a redução de impactos ambientais, promovendo um desenvolvimento mais equilibrado e consciente.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância de estratégias de sucesso do cliente em indústrias é um tema de relevância crescente devido à sua capacidade de garantir a venda de produtos, a satisfação e a fidelidade dos clientes. A abordagem do *Customer Success* busca alinhar as necessidades dos clientes com as entregas da empresa, resultando em um relacionamento mais sólido e duradouro.

A escolha deste tema foi motivada por sua atualidade e relevância no cenário empresarial. Com a crescente competitividade no mercado, as empresas buscam cada vez mais estratégias para se destacar e garantir a fidelidade e o bom relacionamento com os clientes. Com isso, as estratégias de sucesso do cliente

representam uma abordagem inovadora que pode trazer benefícios significativos para as indústrias, contribuindo para o aumento da participação na carteira de clientes e para a rentabilidade da empresa.

Além disso, a pesquisa apresenta um potencial impacto positivo para a Metalúrgica Riosulense, ao oferecer subsídios para aprimorar suas práticas e fortalecer os resultados, enquanto também serve de referência para o setor metalúrgico e outros segmentos interessados na implementação de estratégias de *Customer Success*. Essa contribuição prática fortalece a relação entre o conhecimento acadêmico e o mercado, destacando a aplicabilidade dos conceitos estudados.

No campo acadêmico, a pesquisa aprofunda a análise de estratégias de sucesso do cliente, abordando um tema em constante evolução e de grande importância no ambiente corporativo atual. Além de ampliar os estudos sobre o assunto, o trabalho propõe novas perspectivas que podem servir como referência para futuras investigações, incentivando o debate sobre práticas empresariais inovadoras e sustentáveis. Para a universidade, a pesquisa demonstra como o conhecimento teórico pode ser aplicado para solucionar desafios empresariais, fortalecendo o vínculo entre teoria e prática e promovendo avanços que beneficiam tanto o meio acadêmico quanto o setor produtivo.

Por fim, o desenvolvimento deste trabalho é uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, permitindo-me aprofundar os conhecimentos sobre um tema estratégico, ao mesmo tempo em que desenvolvo habilidades de análise, reflexão e aplicação prática. A pesquisa contribui para o aprimoramento de estratégias no mercado e me prepara para enfrentar desafios futuros, alinhando os aprendizados acadêmicos às exigências do mundo corporativo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar as estratégias de *Customer Success* como diferencial competitivo na empresa Metalúrgica Riosulense.

1.4.2 Objetivos específicos

- Fazer um levantamento das principais ações de CS apresentadas na literatura.
- Apresentar as principais estratégias de *Customer Success* utilizadas pela Metalúrgica Riosulense.
- Investigar como os gestores percebem a contribuição das estratégias de sucesso do cliente para o crescimento e desenvolvimento da empresa.
- Identificar como as estratégias de sucesso do cliente contribuem para a rentabilidade da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura é uma etapa essencial em qualquer pesquisa acadêmica, pois oferece uma base teórica sólida sobre o tema investigado. Sendo assim, esta seção aborda a evolução histórica, os conceitos teóricos, as práticas e os benefícios do sucesso do cliente, focando em como essas estratégias podem ser aplicadas para melhorar a competitividade e a fidelização dos clientes. A partir de uma análise detalhada de estudos e teorias relevantes, busca-se fornecer um entendimento aprofundado sobre a importância do sucesso do cliente e como ele pode ser integrado de forma eficaz na estrutura organizacional da empresa.

2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO SUCESSO DO CLIENTE

2.1.1 Definição

O sucesso do cliente é um conceito que se consolidou como uma das práticas mais importantes na gestão de relacionamento com clientes. Hogan, Lemon e Rust (2002) reforçam a importância de estratégias voltadas para o cliente, enfatizando a resolução de problemas como essencial para a maximização do valor de longo prazo. Lemon e Verhoef (2016) ampliam essa visão ao discutir a importância de mapear e gerenciar a jornada do cliente como um todo, destacando que cada interação impacta o valor percebido e o sucesso da experiência.

Esse conceito também se alinha à abordagem de *customer-centricity*, conforme defendido por Shah *et al.* (2006), no qual a estratégia empresarial deve ser centrada no cliente, com foco em atender às suas necessidades para garantir o sucesso em longo prazo. Isso reforça que, para além da satisfação imediata, o sucesso do cliente envolve uma gestão estratégica e contínua da experiência.

2.1.2 Origem

A origem do sucesso do cliente está relacionada à evolução das práticas de gestão da experiência do cliente e do marketing de relacionamento. Durante os anos 1990, com o crescimento das práticas de gestão da qualidade total, Sheth e Parvatiyar (2000) destacam que as empresas começaram a dar mais atenção à

satisfação do cliente como um diferencial competitivo. Ao mesmo tempo, com o avanço da tecnologia e a introdução da internet, tornou-se possível coletar e analisar dados sobre o comportamento do cliente em uma escala sem precedentes.

No início dos anos 2000, empresas de tecnologia, especialmente no setor de *Software as a Service* (SaaS), começaram a utilizar essas informações para otimizar a experiência e garantir o sucesso dos clientes. A partir dessa perspectiva, autores como Lemon e Verhoef (2016) argumentam que o sucesso do cliente emergiu como uma prática estratégica, à medida que as empresas perceberam que a retenção e a satisfação contínua eram mais lucrativas do que a simples aquisição de novos clientes.

2.1.3 Evolução

A evolução do sucesso do cliente reflete mudanças significativas nos modelos de gestão e nas práticas empresariais. Inicialmente, o foco era garantir a satisfação imediata dos clientes, atendendo suas expectativas pontualmente. Nos anos 1980, com o movimento de Gestão da Qualidade Total, a satisfação do cliente passou a ser vista como um componente central da qualidade. Segundo Deming (1986), o ciclo de melhoria contínua *Plan, Do, Check e Act* (PDCA) desempenhava um papel crucial para garantir a entrega consistente de produtos e serviços que atendessem às expectativas dos clientes.

Nos anos 1990, as empresas expandiram o foco para além da satisfação, buscando reter clientes como forma de aumentar a lucratividade. Reichheld e Sasser (1990) evidenciaram que a retenção de clientes poderia ter um impacto positivo substancial nos lucros. Durante essa década, os sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente se popularizaram, permitindo a personalização das interações com base em dados, tornando a retenção e a fidelização estratégias centrais.

Com o surgimento de modelos de negócios de SaaS nos anos 2000, o sucesso do cliente ganhou ainda mais relevância. Murphy (2016) argumenta que uma abordagem proativa é essencial para garantir que os clientes alcancem os resultados desejados com o uso dos produtos ou serviços. Dessa forma, a retenção passou a depender do acompanhamento constante e da otimização do uso das ferramentas disponíveis.

No final dos anos 2000 e início dos anos 2010, as redes sociais e interações digitais ampliaram o escopo do sucesso do cliente, incluindo a gestão da reputação e o *feedback* em tempo real. Kotler e Keller (2012) afirmaram que o ambiente digital trouxe desafios e oportunidades, fazendo com que o sucesso do cliente combinasse entrega de valor e construção de relacionamentos de longo prazo.

A partir de meados da década de 2010, a Inteligência Artificial (IA) e a automação transformaram o sucesso do cliente. Marr (2017) ressaltou que a IA permitiu a personalização em larga escala e a automação de processos, tornando a experiência do cliente mais fluida e eficiente. A análise preditiva e o *machine learning* passaram a ser essenciais na antecipação de problemas e na oferta de soluções personalizadas.

Nos anos 2020, o sucesso do cliente se consolidou como uma função estratégica fundamental. A pandemia de Covid-19 acelerou a necessidade de suporte proativo, destacando sua importância para o crescimento e sobrevivência das empresas. Hernandez (2018) afirma que a experiência do cliente é um campo em evolução, no qual as empresas devem se adaptar para atender às novas expectativas. Shukla & Nigam (2018) sugerem que o futuro do sucesso do cliente está na hiperpersonalização e no uso intensivo de dados em tempo real, permitindo que as empresas antecipem as necessidades dos clientes com precisão.

2.2 IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 Importância do sucesso do cliente

O sucesso do cliente tem sido amplamente reconhecido como uma ferramenta para o crescimento sustentável das organizações. Kumar e Reinartz (2018) enfatizam que a maximização do *Customer Lifetime Value* (CLV) é uma estratégia fundamental para garantir a rentabilidade contínua. O CLV está diretamente relacionado ao sucesso do cliente, visto que clientes que obtêm sucesso no uso de produtos ou serviços tendem a renovar contratos e manter uma relação de longo prazo com a empresa.

O modelo teórico do *Customer Success Flywheel*, discutido por Mehta, Steinman e Murphy (2016), ilustra o ciclo contínuo de aquisição, retenção e expansão de clientes, em que o sucesso do cliente promove o crescimento a partir

de indicações. Esse ciclo é fundamental para empresas que buscam transformar seus clientes em promotores da marca, contribuindo para um crescimento orgânico e sustentável.

Além disso, o sucesso do cliente está diretamente interligado ao conceito de *Customer Experience* (CX), conforme analisado por Lemon e Verhoef (2016). Os autores defendem que a experiência do cliente, quando combinada com estratégias de sucesso do cliente, resulta em interações mais eficazes e na entrega de valor ao longo de toda a jornada do cliente, garantindo a satisfação e o sucesso contínuo.

2.2.2 Benefícios tangíveis e intangíveis para as empresas

Os benefícios tangíveis de estratégias de sucesso do cliente eficazes são amplamente documentados. Bain & Company (2018) demonstram que a redução de apenas 5% na taxa de *churn* pode levar a um aumento de até 25% na lucratividade de uma empresa, ressaltando a importância de estratégias robustas de retenção. A retenção de clientes reduz custos de aquisição e permite que as empresas direcionem seus recursos para a inovação e melhorias que potencializam ainda mais a experiência do cliente.

Keiningham *et al.* (2007) destacam que a fidelidade dos clientes gera aumentos significativos na lucratividade ao longo do tempo, com clientes satisfeitos realizando mais compras e aumentando seu envolvimento com a empresa. O impacto positivo na eficiência operacional e no *ticket* médio é evidente à medida que as empresas conseguem se concentrar no aprofundamento do relacionamento com clientes existentes, melhorando a previsibilidade da receita.

Além dos benefícios tangíveis, o sucesso do cliente oferece uma série de benefícios intangíveis que afetam diretamente a sustentabilidade e a competitividade de longo prazo. Grönroos (2007) ressalta que a criação de defensores da marca é um dos maiores ativos intangíveis de uma organização. Clientes que obtêm sucesso com um produto ou serviço se tornam embaixadores naturais da marca, promovendo-a por meio de recomendações espontâneas, o que gera uma publicidade altamente eficaz e sem custos diretos para a empresa.

Outro benefício intangível importante é a reputação organizacional, conforme discutido por Frow e Payne (2011). Os autores apontam que uma estratégia bem-sucedida de sucesso do cliente fortalece a reputação da empresa em mercados

altamente competitivos. A confiança dos clientes, construída a partir de experiências consistentes e de alta qualidade, atrai novos negócios e solidifica parcerias estratégicas, contribuindo para uma posição mais forte no mercado.

2.3 IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SUCESSO DO CLIENTE

A cultura organizacional é a estrutura sobre a qual se constrói a experiência do cliente. Schein (2010) define cultura como o conjunto de valores e crenças que moldam o comportamento dos funcionários. Uma organização com uma cultura focada no cliente desenvolve uma experiência mais consistente, em que os valores compartilhados pelos colaboradores estão alinhados com as expectativas dos consumidores. Isso garante que todos os níveis da organização compreendam a importância de um serviço de alta qualidade e de um atendimento diferenciado, criando uma experiência coesa em todas as interações com o cliente, como apontado por Schneider, Ehrhart e Macey (2013).

É evidente, portanto, que a cultura organizacional afeta diretamente o engajamento dos colaboradores, o que reflete no sucesso do cliente. Segundo Meyer e Allen (1997), colaboradores mais engajados, inseridos na cultura da empresa, tendem a desempenhar suas funções com maior dedicação e comprometimento. Isso ocorre porque uma cultura organizacional forte cria um senso de pertencimento e propósito, que se traduz em um atendimento mais personalizado e atento às necessidades dos clientes.

Dessa forma, é preciso destacar que os líderes desempenham um papel central na criação e manutenção de uma cultura orientada ao cliente. Conforme Cameron e Quinn (2011), são os líderes que definem os valores e comportamentos esperados dentro da organização, e seu exemplo impacta diretamente como os colaboradores interagem com os clientes. Líderes que priorizam a inovação e o atendimento ao cliente, promovendo uma comunicação clara sobre a importância desses aspectos, conseguem criar um ambiente em que os colaboradores se sentem encorajados a resolver problemas e superar expectativas.

Uma cultura organizacional que valoriza a inovação é vital para manter o sucesso do cliente a longo prazo, pois, como ressaltam Denison e Mishra (1995), a adaptabilidade da cultura é crucial para que a organização responda de maneira eficaz às mudanças nas demandas dos clientes. Quando uma empresa adota uma

mentalidade de inovação contínua, ela consegue ajustar suas práticas de atendimento e desenvolver novas soluções que atendam ou até superem as expectativas dos consumidores. Esse aspecto é ainda mais relevante em setores onde, de acordo com Christensen, Raynor e McDonald (2016), a evolução tecnológica impacta diretamente as interações com os clientes.

Uma cultura organizacional desalinhada com as necessidades do cliente pode ser prejudicial ao sucesso da empresa. Segundo Shah *et al.* (2006), empresas que priorizam exclusivamente metas internas, como a eficiência de processos e a redução de custos, frequentemente sacrificam a experiência do cliente. Isso pode gerar uma desconexão entre as expectativas dos consumidores e o que é entregue pela organização, resultando em insatisfação e perda de fidelidade. Esse tipo de cultura, muitas vezes inflexível e burocrática, tende a minimizar a importância da personalização e da agilidade no atendimento.

Culturas organizacionais mais colaborativas, nas quais há um foco no bem-estar dos colaboradores e no trabalho em equipe, também impactam positivamente o sucesso do cliente. De acordo com Lytle e Timmerman (2006), uma cultura que promove a colaboração interna facilita a troca de informações e incentiva os funcionários a trabalharem juntos para resolver os problemas dos clientes de maneira mais eficiente. Essa abordagem gera um ambiente mais harmonioso e motivador, o que se reflete em uma melhor qualidade no atendimento e em interações mais agradáveis para o consumidor final.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DO CLIENTE

2.4.1 Equipes dedicadas ao sucesso do cliente

A estrutura organizacional é um dos fatores mais determinantes para o sucesso de uma estratégia centrada no cliente. De acordo com Galbraith (2014), empresas que adotam uma organização interna bem alinhada aos objetivos de satisfação e retenção de clientes tendem a obter melhores resultados em termos de lealdade e crescimento sustentável. A integração entre diferentes departamentos é importante para garantir que todos os esforços estejam direcionados a proporcionar uma experiência coesa e satisfatória para o cliente. Segundo Heskett, Sasser e Schlesinger (2003), as empresas que estruturam suas operações para maximizar a

experiência do cliente criam um ciclo virtuoso de lealdade, resultando em maior rentabilidade e estabilidade de receita a longo prazo.

No contexto do sucesso do cliente, a criação de equipes especializadas é fundamental para proporcionar um atendimento mais personalizado e proativo. Equipes dedicadas conseguem resolver problemas rapidamente e fortalecer os relacionamentos de longo prazo. Mehta, Steinman e Murphy (2016) reforçam que a integração de tecnologias, como sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) e automação de processos, melhora a personalização e permite que essas equipes antecipem as necessidades dos clientes, criando uma experiência diferenciada que se traduz em maior retenção e sucesso no atendimento.

A estrutura organizacional também deve estar adaptada para promover uma cultura interna focada no cliente. Segundo Kotter (1996), empresas que cultivam uma cultura organizacional voltada para o cliente, na qual todos os funcionários, desde o nível operacional até a alta gestão, compartilham a responsabilidade pelo sucesso do cliente, são aquelas que mais se destacam em termos de lealdade e retenção. Dessa forma, o sucesso do cliente se torna uma responsabilidade das equipes de atendimento e uma missão compartilhada por toda a organização.

2.4.2 Ferramentas para o sucesso do cliente

As ferramentas tecnológicas, como destaca Buttle (2009), desempenham um papel central na execução eficaz das estratégias de sucesso do cliente. O uso de sistemas de CRM, por exemplo, permite que as empresas coletem e organizem grandes volumes de dados de clientes, oferecendo uma visão holística das interações e comportamentos. Isso possibilita uma personalização em grande escala, aumentando a eficiência e a eficácia do atendimento ao cliente. De acordo com Mehta (2018), a automação de marketing e a análise preditiva são fundamentais para otimizar o atendimento e prever comportamentos de *churn*, oferecendo soluções antes mesmo que o cliente perceba que tem um problema.

A adoção de tecnologias como IA e automação de processos tem sido cada vez mais comum nas empresas que buscam diferenciar seu atendimento ao cliente. A IA permite que as empresas façam uso de dados para oferecer uma personalização avançada, com base no comportamento e nas preferências de cada cliente. Segundo Marr (2021), ferramentas de *machine learning* são capazes de

identificar clientes em risco de cancelar o serviço, possibilitando intervenções rápidas e eficazes. Goldenberg (2008) explica que a automação de tarefas repetitivas, como o envio de e-mails ou o atendimento via *chatbots*, libera os colaboradores para se concentrarem em interações mais complexas e estratégicas, melhorando a eficiência e a qualidade do atendimento.

Russell e Norvig (2016) destacam que essas ferramentas aumentam a eficiência das operações e melhoram a experiência do cliente. Sistemas como *chatbots* e assistentes virtuais estão sendo amplamente utilizados para resolver questões simples de forma rápida e eficaz, muitas vezes fora do horário comercial, o que garante uma experiência contínua e sem fricções para o cliente. Dessa forma, as empresas conseguem escalar suas operações sem comprometer a qualidade do atendimento, resultando em um nível de satisfação mais elevado.

2.5 CUSTOMER SUCCESS EM DIFERENTES SEGMENTOS

2.5.1 Segmentos B2B

No mercado *Business to Business* (B2B), o CS tem uma função ainda mais estratégica, pois as interações costumam envolver ciclos de vendas mais longos, contratos de maior valor e uma complexidade maior nas entregas de soluções. Segundo Mehta, Steinman e Murphy (2016), o CS em ambientes B2B visa garantir a retenção dos clientes e expandir o valor ao longo do ciclo de vida.

O sucesso do cliente em B2B também é diretamente influenciado pela complexidade das soluções oferecidas e pela necessidade de personalização. De acordo com Gainsight (2020), o *Customer Success* em ambientes B2B requer a capacidade de adaptar as soluções de maneira contínua e eficaz às necessidades específicas de cada cliente, o que inclui a educação constante dos usuários sobre o valor do produto ou serviço.

Murphy (2016) destaca que o CS começa no momento da venda, quando as expectativas do cliente são estabelecidas. Após o fechamento, as equipes de CS devem atuar para que essas expectativas sejam atendidas e superadas, promovendo o valor contínuo ao longo da jornada do cliente. Segundo o autor, um modelo de vendas orientado para o sucesso do cliente é fundamental para garantir que o cliente use o produto e obtenha o máximo de retorno sobre o investimento.

2.5.2 Setor da saúde

O uso de tecnologias e plataformas de gestão de saúde baseadas em IA tem permitido às empresas de saúde monitorar continuamente a condição de seus pacientes, garantindo que eles estejam utilizando os serviços da maneira mais eficiente possível.

Segundo Topol (2019), dispositivos de monitoramento remoto fornecem dados em tempo real, permitindo aos provedores de saúde acompanhar os pacientes entre as consultas presenciais e intervir proativamente se os dados indicarem um problema potencial. A telemedicina tem sido uma ferramenta relevante para engajar pacientes e oferecer atendimento acessível e personalizado, especialmente durante e após a pandemia de Covid-19, ela expande o acesso ao atendimento e mantém os pacientes mais engajados ao permitir consultas mais frequentes e flexíveis, criando uma jornada contínua e proativa para os pacientes.

Ao usar dados coletados de várias fontes, como registros médicos eletrônicos, histórico de consultas e dispositivos de monitoramento, as organizações de saúde podem prever riscos para o paciente e oferecer cuidados personalizados.

O uso de inteligência artificial e *machine learning* tem revolucionado a capacidade de prever reinternações hospitalares, complicações pós-cirúrgicas e identificar pacientes em risco de desenvolver doenças crônicas. Segundo Huesch, Mosher e Ozcan (2018), a análise preditiva permite que as organizações de saúde façam intervenções preventivas, o que reduz custos e melhora os desfechos clínicos. Isso reflete diretamente os princípios do *Customer Success*, em que a proatividade e a antecipação de problemas são fundamentais para garantir o sucesso do cliente.

O uso de painéis de controle em tempo real também tem proporcionado às equipes médicas uma visão completa das condições dos pacientes, permitindo respostas rápidas e informadas a qualquer mudança no estado de saúde. Conforme apontado por Davenport e Harris (2017), essa prática se alinha às estratégias tradicionais de CS, que focam na capacidade de prever problemas antes que eles se tornem críticos, garantindo uma experiência contínua.

2.5.3 Varejo e e-commerce

No setor de varejo, o *Customer Success* tem como foco garantir uma experiência *omnichannel* fluida, na qual os consumidores podem transitar entre canais físicos e digitais sem fricções. Bascur e Rusu (2020) discutem a importância da experiência do cliente para criar uma vantagem competitiva, especialmente no ambiente de *e-commerce*, onde as interações digitais são fundamentais para garantir a satisfação do cliente.

Grandes *e-commerces* são exemplos de empresas que utilizam *big data* e inteligência artificial para personalizar a experiência de compra, desde recomendações de produtos até otimizações logísticas no pós-venda. Ding *et al.* (2010) examinaram o impacto do design de sistemas de serviço e a experiência de fluxo no varejo on-line, destacando que a personalização e a eficiência operam como catalisadores para aumentar a satisfação do cliente em plataformas digitais.

A transição fluida entre os diferentes canais (físico, on-line, social) é o cerne da estratégia *omnichannel*. Segundo Verhoef, Kannan e Inman (2015), a chave para o sucesso no varejo em multicanais é garantir que a jornada do cliente seja contínua, com o mesmo nível de personalização e atenção ao detalhe em todos os pontos de contato.

2.5.4 Serviços financeiros

No setor de serviços financeiros, o *Customer Success* é influenciado pela digitalização e pela adoção de tecnologias como análise preditiva. Essas ferramentas permitem que as instituições financeiras antecipem comportamentos de risco e melhorem o atendimento ao cliente.

Chen *et al.* (2012) exploram como a percepção de qualidade e justiça no serviço tem um impacto direto na satisfação dos clientes. A pesquisa demonstra que a justiça percebida no atendimento bancário é tão relevante quanto a qualidade do serviço em si, impactando positivamente a confiança e o valor percebido pelos clientes. Isso reforça a importância de oferecer serviços justos e confiáveis para aumentar a lealdade dos clientes no setor bancário.

Komulainen e Saraniemi (2019) destacam que a centralidade no cliente e uma experiência multicanal são cruciais para a fidelização em um ambiente bancário

cada vez mais digitalizado. Bancos que oferecem uma experiência coesa, seja via aplicativos móveis, atendimento on-line ou agências físicas, conseguem manter clientes mais satisfeitos e leais.

Haddad e Nagy (2019), ao analisar o setor bancário confirmam que a qualidade do serviço, incluindo aspectos como a confiabilidade e a competência dos funcionários, influencia diretamente a satisfação do cliente.

No contexto das *fintechs*, a tecnologia tem permitido uma personalização e agilidade sem precedentes no atendimento ao cliente. Mbama e Ezepe (2018) apontam que essas empresas estão redefinindo o CS ao combinar digitalização com interfaces simplificadas, criando um padrão elevado de qualidade de serviço que os bancos tradicionais precisam acompanhar para manter a competitividade.

2.6 A JORNADA DO CLIENTE

A jornada do cliente é um conceito que descreve as etapas pelas quais um cliente passa ao interagir com uma marca, desde o primeiro contato até a fidelização. Entender essa jornada é crucial para que as empresas otimizem suas estratégias de marketing, vendas e atendimento, oferecendo experiências mais fluídas e personalizadas. Segundo Lemon e Verhoef (2016), a jornada do cliente envolve múltiplos pontos de contato que podem ser categorizados em diferentes fases, cada uma com características e necessidades específicas que devem ser atendidas para maximizar a satisfação do cliente.

Na fase inicial, conhecida como consciência, o cliente toma conhecimento de um problema ou necessidade e começa a buscar informações. As empresas devem se concentrar em criar conteúdo informativo e relevante para atrair a atenção do cliente. Como aponta Chaffey (2018), a transparência e a clareza nas informações são cruciais para que o cliente possa tomar decisões informadas, aumentando assim a probabilidade de conversão. Nessa etapa, o uso de estratégias de marketing de conteúdo, como blogs, vídeos e webinários, pode ser extremamente eficaz para educar o consumidor e gerar interesse.

Uma vez que o cliente está ciente de suas necessidades, ele avança para a fase de consideração, onde começa a explorar diferentes opções e alternativas. É vital que as empresas forneçam informações detalhadas sobre seus produtos ou serviços, incluindo comparações, avaliações e depoimentos de outros clientes. Isso

ajuda o cliente na tomada de decisão e fortalece a credibilidade da marca, como evidenciado por Lemon e Verhoef (2016). A personalização das interações nesta fase, utilizando dados sobre o comportamento do cliente, pode aumentar a relevância das ofertas e melhorar a experiência geral.

Ao chegar na fase de decisão, o cliente decide qual produto ou serviço deseja adquirir. Para facilitar essa conversão, a experiência deve ser otimizada; isso inclui um processo de compra simplificado e opções de pagamento flexíveis. Anderson e Mittal (2000) enfatizam que garantir uma transação tranquila é crucial para não perder clientes potenciais, pois obstáculos nesta fase podem levar à desistência da compra. A implementação de ferramentas como carrinhos de compras intuitivos e assistência ao cliente em tempo real pode reduzir a frustração e aumentar as taxas de conversão.

Após a compra, o cliente entra na fase de pós-compra, quando avalia sua experiência com o produto ou serviço. Nesse momento, a comunicação continua a ser essencial; é fundamental que o suporte ao cliente esteja disponível para resolver quaisquer problemas e garantir a satisfação do cliente. Homburg, Hoyer e Koschate (2005) destacam que a satisfação nesta fase é determinante para a fidelização futura, uma vez que um bom suporte pode transformar uma experiência neutra em uma positiva. Além disso, o *follow-up* proativo e as solicitações de *feedback* são práticas recomendadas para engajar os clientes e melhorar continuamente os processos.

Finalmente, a fidelização é um resultado desejado da jornada do cliente. Clientes satisfeitos têm o potencial de se tornar defensores da marca, promovendo-a por meio de recomendações e compartilhamentos. Programas de fidelidade e incentivos para compras repetidas são estratégias eficazes para cultivar essa lealdade. De acordo com Bain & Company (2018), um aumento na retenção de clientes pode resultar em um aumento significativo na lucratividade, reforçando a importância de estratégias que priorizem a experiência do cliente. A criação de comunidades em torno da marca e a oferta de conteúdos exclusivos também podem fortalecer o vínculo emocional com os clientes, resultando em uma base de consumidores leais e engajados.

2.7 ANÁLISE DE DADOS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A análise de dados e a inteligência artificial são pilares centrais no sucesso do cliente, pois permitem que as empresas personalizem suas ofertas, otimizem processos e escalem o atendimento sem comprometer a qualidade. Davenport e Harris (2007) argumentam que a capacidade de coletar e analisar grandes volumes de dados em tempo real é um diferencial competitivo, uma vez que possibilita às empresas identificar padrões comportamentais e antecipar necessidades. Segundo Kumar e Reinartz (2018), a análise preditiva tem ganhado relevância ao permitir que as empresas identifiquem clientes em risco de *churn* e tomem ações proativas para garantir a retenção, agindo com base em dados históricos e previsões. Esse uso de dados para antever necessidades e personalizar interações é crucial para a experiência do cliente, conforme reforçado por Berson, Smith e Thearling (1999), que destacam a importância da tomada de decisões orientada por dados no contexto do sucesso do cliente.

A segmentação e personalização de interações com base em análise de dados se tornaram ferramentas poderosas para aumentar a fidelidade e retenção dos clientes. Wedel e Kannan (2016) observam que a capacidade de segmentar clientes com precisão permite que as empresas adaptem campanhas e comunicações de forma mais eficaz, resultando em interações mais relevantes. Payne e Frow (2005) destacam que essa personalização também se aplica ao marketing, uma vez que a automação possibilita o envio de mensagens e ofertas altamente direcionadas, o que aumenta as taxas de conversão e retenção.

O uso de *dashboards*, como destacado por Sharda, Delen e Turban (2019), é fundamental para monitorar indicadores de desempenho e apoiar a tomada de decisões em tempo real. Essas ferramentas permitem que as organizações analisem métricas críticas, como taxas de *churn*, níveis de satisfação e tempo de resposta, otimizando estratégias com base em *insights* visuais e acionáveis. Chen, Chiang e Storey (2012) ressaltam que esses *insights* em tempo real melhoram a eficiência operacional e permitem ajustes rápidos nas estratégias, aprimorando continuamente o atendimento e as interações com os clientes.

2.7.1 Inteligência artificial e automação no atendimento ao cliente

A inteligência artificial, como destaca Marr (2021), tem transformado a forma como as empresas lidam com o atendimento ao cliente, automatizando processos repetitivos e permitindo a personalização em massa com uma precisão que seria impossível de alcançar manualmente. Ferramentas de *machine learning*, conforme explicado por Russell e Norvig (2016), ajustam as interações em tempo real, adaptando ofertas e respostas às necessidades e preferências individuais de cada cliente. Essa automação, como destacado por Brynjolfsson e McAfee (2017), melhora a eficiência operacional ao lidar com tarefas repetitivas e permite que as equipes se concentrem em interações mais estratégicas e complexas, elevando o valor agregado no atendimento ao cliente.

A automação no atendimento ao cliente, como explica Marr (2017), por meio de *chatbots* e assistentes virtuais, facilita a resolução de consultas simples de forma rápida. Essa abordagem também se estende às campanhas de marketing, nas quais, de acordo com Payne e Frow (2005), a IA ajuda a segmentar e personalizar as comunicações com base no comportamento histórico dos clientes, aumentando as chances de conversão e a satisfação contínua.

Outro benefício importante da IA é sua capacidade de gerar *insights* acionáveis em tempo real. Shankar (2018) destaca que ferramentas de inteligência artificial podem identificar problemas antes que eles impactem negativamente a experiência do cliente, permitindo uma abordagem proativa na resolução de conflitos e no fortalecimento do relacionamento com a marca.

2.8 PRÁTICAS DE ONBOARDING E ATENDIMENTO PROATIVO AO CLIENTE

O *onboarding* e o atendimento proativo são práticas estratégicas que desempenham um papel crucial no sucesso e na retenção de clientes. As organizações que implementam esses processos de forma estruturada e contínua garantem que os clientes adotem as soluções oferecidas de maneira eficaz e atinjam o valor esperado em um curto período de tempo. Segundo Weber (2023), um *onboarding* eficiente estabelece o tom do relacionamento futuro entre cliente e empresa, criando uma base sólida de confiança e suporte.

O conceito de *onboarding* vai além da introdução ao produto, ele se concentra na integração completa do cliente com a solução oferecida pela empresa, proporcionando uma experiência personalizada e direcionada às necessidades específicas de cada usuário. Em ambientes empresariais altamente competitivos, a capacidade de fornecer uma jornada inicial fluida e proativa tem se mostrado um fator determinante na retenção e no engajamento dos clientes, como defendido por Mehta, Steinman e Murphy (2016). Segundo os autores, práticas de *onboarding* bem-estruturadas ajudam a criar uma base sólida para a fidelidade do cliente, garantindo que ele alcance valor rapidamente e de forma consistente.

Empresas que adotam uma abordagem de *onboarding* centrada no cliente combinam personalização e proatividade, oferecendo uma experiência adaptada às metas de cada cliente. Um estudo realizado pela McKinsey & Company (2018) revela que a personalização do *onboarding*, como a adaptação de tutoriais, materiais de suporte e interações com base nos dados comportamentais dos clientes, pode aumentar a retenção em até 30%. Esse nível de customização permite que as empresas identifiquem os pontos de valor mais relevantes para o cliente e alinhem suas soluções às necessidades específicas de cada um.

O atendimento proativo complementa o processo de *onboarding* ao manter o foco no monitoramento contínuo da jornada do cliente. Davenport e Harris (2007) destacam que empresas que adotam uma estratégia de monitoramento contínuo, utilizando análises preditivas para identificar sinais de possíveis problemas, conseguem intervir antes que os desafios se tornem críticos, o que reduz as taxas de *churn*. Essa abordagem combina tecnologia e interação humana, permitindo que as equipes de sucesso do cliente identifiquem padrões e adaptem suas intervenções de acordo com as necessidades detectadas em tempo real.

2.9 GESTÃO DE *FEEDBACK* DO CLIENTE

A gestão de *feedback* tem se tornado cada vez mais estratégica para as empresas que buscam otimizar a experiência do cliente e melhorar continuamente seus processos. De acordo com Johnston e Kong (2011), o *feedback* dos clientes é um recurso vital para ajustar as ofertas e identificar oportunidades de inovação. O *feedback* é uma medida de satisfação e também uma fonte de *insights* estratégicos que podem influenciar diretamente a retenção de clientes e a reputação da marca.

O uso de ferramentas avançadas para a coleta e análise de *feedback*, como plataformas de gerenciamento de relacionamento com o cliente integradas com inteligência artificial, tem permitido às empresas capturar dados em tempo real e agir de forma mais ágil. Segundo Chung *et al.* (2020), a inteligência artificial aplicada ao marketing possibilita a identificação de fatores-chave de satisfação do cliente, criando confiança e otimizando a jornada do consumidor. Essa tecnologia permite priorizar ações corretivas com maior impacto na satisfação do cliente e personalizar as interações ao longo da jornada.

O *Net Promoter Score* (NPS), mencionado por Reichheld (2003), continua sendo amplamente utilizado como um indicador de lealdade do cliente. Nos últimos anos, outras métricas têm sido desenvolvidas para capturar *feedback* mais detalhado e acionável, mas o NPS permanece como uma ferramenta central para medir a satisfação e a lealdade do cliente, sendo amplamente adotado por empresas para identificar áreas de melhoria e otimizar a experiência ao longo da jornada do consumidor.

A maneira como as empresas respondem ao *feedback* também evoluiu. Van Doorn *et al.* (2010) destacam que o engajamento do cliente deve ser cada vez mais proativo em ambientes de alta concorrência. Empresas que conseguem implementar rapidamente as sugestões e corrigir problemas de forma transparente tendem a ganhar a confiança e a fidelidade dos clientes. Isso reflete uma mudança de paradigma, na qual o *feedback* não é mais visto apenas como uma reação, mas como uma alavanca para a construção de relacionamentos duradouros.

A integração entre as áreas da empresa para a gestão de *feedback* se tornou um fator determinante para o sucesso da prática. Conforme apontam Griffin e Hauser (1996), compartilhar o *feedback* coletado entre equipes, como marketing, atendimento ao cliente e desenvolvimento de produtos, permite que as ações sejam coordenadas de forma mais estratégica, resultando em uma experiência mais coesa para o cliente. Isso se alinha com o conceito de cultura centrada no cliente, em que o *feedback* é utilizado para guiar a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais.

Contudo, vale destacar que é essencial medir o impacto das ações implementadas com base no *feedback*. Segundo Morgan, Anderson e Mittal (2005), empresas que não monitoram o efeito dessas mudanças podem perder oportunidades de crescimento e ajuste. Um ciclo contínuo de coleta de *feedback*,

análise, ação e revisão das melhorias é necessário para garantir que os ajustes realizados atendam às expectativas do cliente e aumentem sua satisfação.

2.10 A IMPORTÂNCIA DA PERSONALIZAÇÃO NO CICLO DE VIDA DO CLIENTE

De acordo com Pine e Gilmore (2011), a personalização cria uma conexão emocional com o cliente, pois quando as interações são personalizadas, os consumidores sentem que a empresa está atendendo especificamente às suas necessidades. Isso vai além de apenas oferecer produtos ou serviços, trata-se de adaptar a experiência de maneira que o cliente se sinta valorizado e compreendido ao longo de todas as fases de seu ciclo de vida, desde a atração até a fidelização.

No início do ciclo de vida do cliente, durante o estágio de aquisição, a personalização desempenha um papel crucial. Segundo Arora *et al.* (2008), estratégias de marketing personalizadas, baseadas em dados comportamentais e demográficos, podem melhorar significativamente as taxas de conversão, pois permitem que as empresas segmentem seus clientes de forma mais precisa e ofereçam mensagens que ressoem com suas necessidades e desejos específicos.

Durante a fase de engajamento, a personalização continua a ser essencial. Empresas que utilizam dados de interação para ajustar seus conteúdos, produtos e serviços conseguem proporcionar uma experiência única para cada cliente. Verhoef e Lemon (2013) destacam que empresas que integram a personalização em tempo real, seja a partir de e-mails, seja por meio de recomendações de produtos ou ofertas, aumentam o engajamento e a satisfação dos clientes. Isso é importante em mercados competitivos, nos quais a personalização pode ser o diferencial que mantém o cliente fiel à marca.

Na fase de retenção, a personalização ajuda a fortalecer a relação cliente-empresa, criando um sentimento de proximidade e confiança. Conforme apontam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), estratégias de personalização, como programas de fidelidade e comunicações exclusivas, aumentam o envolvimento do cliente, reforçam o vínculo emocional com a marca e promovem a lealdade a longo prazo.

A personalização também desempenha um papel importante na fase de reativação de clientes inativos. Empresas que utilizam dados históricos de interação e comportamento para criar campanhas de reativação personalizadas têm maior

sucesso ao reconquistar clientes que deixaram de usar seus produtos ou serviços. Segundo Fader (2020), abordagens personalizadas são mais eficazes do que campanhas genéricas, pois falam diretamente com as motivações e preferências anteriores do cliente, oferecendo uma experiência relevante e alinhada às suas necessidades.

2.11 ENGAJAMENTO PROATIVO E RETENÇÃO DE CLIENTES

O engajamento proativo se tornou uma estratégia essencial para as empresas que buscam melhorar a retenção de clientes e a lealdade em mercados altamente competitivos. Como ressaltado por Davenport *et al.* (2020), a inteligência artificial desempenha um papel crucial, permitindo a personalização das interações em tempo real com base em dados comportamentais e preferências individuais dos clientes. Isso aumenta a retenção de clientes, ao passo que a IA permite uma experiência fluida e altamente personalizada.

Sharda, Delen e Turban (2016) destacam que o uso de dados em tempo real é fundamental para que as empresas tomem decisões ágeis e informadas em ambientes empresariais cada vez mais dinâmicos e complexos. Essas decisões, que muitas vezes envolvem grandes volumes de dados processados de forma rápida, possibilitam uma resposta proativa e estratégica, contribuindo para a eficiência operacional e a satisfação do cliente. Em setores com alta demanda, o suporte computadorizado e a automação tornam-se essenciais para garantir qualidade de serviço e otimização contínua dos processos.

Outro aspecto importante é o impacto da IA no desenvolvimento de estratégias de retenção mais eficientes. De acordo com Madeira, Neves e Branco (2020), as tecnologias de inteligência artificial têm transformado as estratégias de gestão de relacionamento com clientes, permitindo automação e análises avançadas que ajudam as empresas a antecipar comportamentos e oferecer soluções personalizadas, fortalecendo o vínculo com os consumidores.

Estudos recentes também apontam que a IA pode otimizar campanhas de marketing digital, como observado por Kietzmann, Paschen e Treen (2018), que discutem a integração de IA generativa em estratégias de marketing. Ferramentas de IA conseguem analisar grandes volumes de dados e gerar conteúdos

personalizados, o que aumenta as taxas de engajamento e conversão, ajudando as empresas a manterem os clientes engajados e satisfeitos.

Siegel (2020) enfatiza que a IA, ao processar grandes volumes de dados, como histórico de compras, atividades de conta e interações em redes sociais, capacita as empresas a prever quais clientes estão em risco de *churn*. Com essas informações, as empresas podem intervir com ofertas personalizadas ou promoções, fortalecendo o vínculo com a marca, aumentando a retenção e maximizando o valor vitalício do cliente.

2.12 INOVAÇÃO E SUCESSO DO CLIENTE

2.12.1 O papel da inovação no sucesso do cliente

De acordo com Christensen, Raynor e McDonald (2015), a inovação disruptiva, que traz novas soluções e reformula mercados, impacta nas expectativas e experiências dos clientes. Empresas que adotam inovações conseguem oferecer valor de maneira mais eficaz, garantindo uma vantagem competitiva que contribui para a retenção e satisfação dos clientes.

A inovação tem sido vista como um facilitador para o sucesso do cliente, permitindo que as empresas ofereçam soluções mais ágeis, personalizadas e eficientes. Rogers (2003) destaca que a difusão de inovações é fundamental para a adoção de novas tecnologias por parte dos clientes, o que garante sua satisfação e sucesso.

Davenport e Ronanki (2018) afirmam que empresas que inovam no atendimento ao cliente, utilizando tecnologias como automação e inteligência artificial, conseguem personalizar a experiência de forma mais precisa, resultando em interações mais eficientes e uma experiência superior. Isso é corroborado por Bharadwaj *et al.* (2013), que argumentam que a capacidade de uma empresa em integrar inovação tecnológica em suas práticas de atendimento está diretamente ligada à retenção e ao engajamento de seus clientes.

As empresas que inovam de forma contínua mantêm a satisfação dos clientes e conseguem se diferenciar em mercados saturados. Segundo Pisano (2015), a inovação é uma das principais forças propulsoras do crescimento empresarial. No contexto do sucesso do cliente, inovar significa criar maneiras novas e eficazes de

atender às necessidades dos consumidores, gerando uma experiência de maior valor percebido. Essa inovação não se limita a produtos ou serviços, mas se estende aos processos e estratégias de interação com o cliente.

Porter e Heppelmann (2014) também reforçam que a inovação baseada em novas tecnologias, como o uso de Internet das Coisas, permite que as empresas ofereçam soluções mais interativas e conectadas, transformando a experiência do cliente em uma vantagem competitiva. Essa capacidade de monitorar e prever necessidades em tempo real faz com que as empresas possam intervir proativamente, melhorando a satisfação e o sucesso do cliente ao longo de toda a jornada.

2.12.2 Desafios da inovação no sucesso do cliente

A inovação no sucesso do cliente apresenta uma série de desafios, tanto internos quanto externos. Um dos maiores obstáculos é a resistência organizacional à mudança. Christensen (2016) destaca que muitas empresas enfrentam dificuldades em adotar inovações disruptivas, pois elas podem ameaçar os processos já estabelecidos. Culturas corporativas rígidas e conservadoras muitas vezes retardam a implementação de novas tecnologias que poderiam melhorar o atendimento ao cliente.

Ross, Beath e Mocker (2017) argumentam que a adoção de soluções tecnológicas modernas, como inteligência artificial e automação, requer uma infraestrutura flexível e interoperável, o que muitas organizações ainda não possuem. Isso pode levar a altos custos de implementação e dificuldades na adaptação das novas tecnologias aos processos já existentes, retardando a inovação no atendimento ao cliente.

A adoção de novas tecnologias pode ser lenta quando os próprios clientes não estão preparados para as mudanças, o que impacta negativamente a experiência. Venkatesh e Bala (2008) observam que a aceitação de novas tecnologias depende muito da familiaridade e da capacidade dos usuários de se adaptarem a elas. Quando os clientes não possuem o conhecimento ou a disposição para se adequar a novas ferramentas, a experiência de uso pode ser inferior, levando à insatisfação e, potencialmente, ao aumento do *churn*. Portanto, é preciso

que as empresas invistam em educação e suporte para garantir que seus clientes acompanhem as inovações tecnológicas, minimizando os atritos durante a transição.

A personalização de experiências baseada em dados, um dos pilares da inovação no sucesso do cliente, também enfrenta questões éticas e de privacidade. Zuboff (2019) destaca que os consumidores estão cada vez mais preocupados com a forma como suas informações pessoais são coletadas e utilizadas. As empresas precisam equilibrar a personalização com o respeito à privacidade, implementando políticas claras e transparentes para evitar desconfiar por parte dos clientes.

A rápida evolução tecnológica cria o desafio de manter as equipes capacitadas. Westerman, Tannou e Bonnet (2014) destacam que a falta de habilidades digitais adequadas dentro das organizações pode impedir que elas aproveitem plenamente as inovações disponíveis. Investir continuamente no desenvolvimento e treinamento das equipes é essencial para garantir que os colaboradores estejam preparados para utilizar as novas ferramentas e fornecer um atendimento inovador.

2.12.3 Perspectivas futuras da inovação e o sucesso do cliente

As perspectivas futuras para a inovação no sucesso do cliente são promissoras, especialmente com a evolução contínua de tecnologias emergentes. Davenport e Ronanki (2018) sugerem que a inteligência artificial e o aprendizado de máquina continuarão a transformar a maneira como as empresas interagem com seus clientes, permitindo uma personalização em tempo real e a antecipação de problemas. Essas tecnologias possibilitam que as empresas ofereçam soluções proativas, resultando em uma experiência de cliente mais eficiente e satisfatória.

Wedel e Kannan (2016) destacam que o uso de dados em tempo real continuará a impulsionar a hiperpersonalização, proporcionando experiências imersivas e altamente adaptadas às preferências dos consumidores. Tecnologias como realidade aumentada e virtual também devem desempenhar um papel importante, permitindo que as empresas criem interações mais envolventes e emocionais com seus clientes.

A automação continuará a ser um elemento crucial para o sucesso do cliente no futuro. Segundo Brynjolfsson e McAfee (2017), a automação aumentará a eficiência, permitindo que as empresas escalem suas operações sem comprometer

a qualidade do atendimento e, mesmo com o aumento da automação, as interações humanas continuarão a ser valorizadas, especialmente em situações que exigem empatia e a resolução de problemas complexos. Isso criará um equilíbrio entre o toque humano e a eficiência proporcionada pelas máquinas.

2.13 REPUTAÇÃO DA MARCA E SEU IMPACTO NO SUCESSO DO CLIENTE

Fombrun (1996) define reputação como o conjunto de percepções coletivas de diferentes *stakeholders* sobre a capacidade de uma empresa entregar valor de forma consistente ao longo do tempo. Esse conceito vai além das interações diretas entre empresa e consumidor, sendo formado também por percepções de empregados, investidores, mídia e a comunidade em geral.

Walsh *et al.* (2009) afirmam que a reputação corporativa positiva eleva a satisfação do cliente, aumenta o comprometimento e a lealdade. Uma reputação forte cria confiança nos consumidores, incentivando-os a continuar investindo em uma marca em vez de procurar marcar alternativas. Helm, Eggert e Garnefeld (2010) destacam que a confiança gerada pela reputação contribui significativamente para a intenção de recompra e a retenção de clientes, pois os consumidores tendem a preferir empresas que têm um histórico comprovado de sucesso e conduta ética.

Uma reputação sólida exerce um papel importante na mitigação de crises organizacionais. De acordo com Dowling (2001), empresas que possuem uma boa reputação tendem a ser menos vulneráveis a crises de imagem, pois os consumidores costumam conceder maior confiança à organização em momentos críticos. Esse princípio é relevante diante de falhas operacionais ou problemas de desempenho, nos quais uma reputação bem estabelecida pode reduzir o impacto negativo e preservar a imagem da empresa. Dessa forma a gestão estratégica da reputação é indispensável para o sucesso do cliente, já que a confiança adquirida fortalece a lealdade dos consumidores, mesmo em situações adversas.

A reputação de uma marca afeta a percepção de valor que o cliente atribui a produtos e serviços. Herbig e Milewicz (1995) argumentam que a reputação corporativa funciona como um sinal de qualidade e confiabilidade, facilitando a decisão de compra dos consumidores, especialmente em mercados competitivos ou com produtos de alto risco. Essa percepção de confiança gera uma predisposição

positiva no cliente, impactando diretamente seu sucesso com o uso dos produtos ou serviços adquiridos.

Fombrun e Van Riel (2004) destacam que a reputação de uma empresa é amplificada por suas práticas éticas e sustentáveis, o que aumenta o valor percebido pelos consumidores. Empresas que alinham suas práticas empresariais com valores sociais tendem a atrair clientes que compartilham dessas mesmas preocupações, gerando uma maior fidelização e um impacto positivo no ciclo de vida do cliente.

2.13.1 A reputação como diferencial competitivo no sucesso do cliente

A reputação tem se tornado valiosa no ambiente empresarial, desempenhando um papel crucial na competitividade e na capacidade de uma empresa de garantir o sucesso do cliente. Segundo Fombrun (1996), a reputação de uma organização atrai clientes, contribui para a retenção e manutenção de relacionamentos duradouros. Empresas com uma boa reputação são vistas como mais confiáveis e competentes, o que impacta diretamente a percepção dos consumidores e, conseqüentemente, seus comportamentos de compra e fidelidade.

Nesse sentido, Roberts e Dowling (2002) afirmam que uma sólida reputação pode ajudar as empresas a alcançarem e sustentarem um desempenho superior ao longo do tempo. A reputação serve como uma vantagem competitiva sustentável, pois é difícil de imitar por concorrentes e permite à empresa conquistar novos clientes e manter os já existentes. A capacidade de se diferenciar positivamente por meio da reputação reforça o sucesso do cliente, uma vez que a percepção de confiabilidade e competência está intimamente ligada à experiência de uso do produto ou serviço.

Walsh *et al.* (2009) complementam ao destacar que a reputação é um fator significativo na construção da lealdade dos clientes. Eles observam que os consumidores tendem a ser mais fiéis a empresas com uma boa reputação, o que pode gerar uma vantagem competitiva substancial. A lealdade, por sua vez, está relacionada ao sucesso do cliente, uma vez que clientes fiéis são aqueles que alcançam consistentemente os resultados desejados e percebem valor contínuo no relacionamento com a empresa.

Assim, a reputação corporativa emerge como um diferencial competitivo fundamental no contexto do sucesso do cliente, influenciando desde a confiança

inicial do consumidor até sua retenção a longo prazo. Empresas que gerenciam ativamente sua reputação podem superar concorrentes e garantir uma base sólida para o sucesso do cliente, alinhando seus valores e práticas às expectativas e necessidades dos consumidores.

2.14 TENDÊNCIAS FUTURAS NO SUCESSO DO CLIENTE

2.14.1 Hiperpersonalização a partir da inteligência artificial

A personalização já é um componente vital nas estratégias de sucesso do cliente, mas as inovações tecnológicas, especialmente no campo da inteligência artificial, estão impulsionando uma nova era de hiperpersonalização. Esse conceito se refere à capacidade de moldar cada interação com base em dados comportamentais, preferências e necessidades específicas do cliente, criando uma experiência única em tempo real. Wedel e Kannan (2016) argumentam que essa hiperpersonalização será um diferencial estratégico fundamental, uma vez que os clientes se tornaram cada vez mais exigentes e esperam interações personalizadas e relevantes em cada ponto de contato com a marca.

A IA permite que as empresas analisem grandes volumes de dados, integrando informações históricas e em tempo real para prever comportamentos futuros e oferecer soluções sob medida. Davenport e Ronanki (2018) sugerem que o uso de *machine learning* e análise preditiva aprimoram a precisão das recomendações de produtos e serviços e antecipam problemas, oferecendo resoluções prévias. Essa abordagem proativa é vista como relevante para aumentar a satisfação do cliente e promover a lealdade, reduzindo a necessidade de intervenções reativas.

A hiperpersonalização permite que as empresas ajustem automaticamente suas estratégias com base no comportamento do cliente, oferecendo experiências diferenciadas para perfis específicos. Kumar e Shah (2015) argumentam que a IA permite uma segmentação granular, possibilitando que as empresas criem microssegmentos e adaptem suas ofertas e comunicações de forma específica para cada grupo de clientes.

O equilíbrio entre personalização e privacidade será um dos grandes desafios para as empresas nos próximos anos. Acquisti, Taylor e Wagman (2016) sugerem

que as organizações devem investir em políticas de proteção de dados robustas, ao mesmo tempo em que orientam os clientes sobre como seus dados são utilizados para melhorar a experiência de compra. A transparência será um diferencial competitivo, permitindo que as marcas ganhem a confiança dos clientes e utilizem a hiperpersonalização de forma ética e sustentável.

2.14.2 Experiências multicanal e omnicanal

Verhoef, Kannan e Inman (2015) esclarecem que, enquanto as estratégias multicanais oferecem ao cliente diferentes opções de interação entre físico, digital e social, a experiência muitas vezes permanece fragmentada. O omnicanal, por outro lado, oferece uma integração completa, na qual todos os canais de comunicação estão conectados, permitindo que o cliente comece sua jornada em um canal e a conclua em outro sem perda de informação ou continuidade. Essa abordagem holística é fundamental para criar uma experiência mais coesa e eficiente.

Lemon e Verhoef (2016) apontam que os clientes modernos navegam entre múltiplos dispositivos e ambientes, do on-line ao off-line, durante sua jornada de compra, o que demanda um alinhamento preciso entre esses canais para evitar frustrações. Quando não há continuidade entre os pontos de contato, a satisfação do cliente é prejudicada, o que pode resultar em desistências de compra ou perda de lealdade.

A integração total dos pontos de contato é facilitada por tecnologias que permitem a centralização e a análise de dados do cliente em todos os canais. Plataformas de CRM são essenciais nesse processo, ao consolidar informações de todas as interações entre cliente e empresa em uma única base de dados. Buttle (2009) afirma que o uso eficaz de CRM em uma estratégia omnicanal permite que as empresas obtenham uma visão 360° do cliente, permitindo uma personalização consistente em qualquer ponto da jornada.

A jornada do cliente omnicanal envolve a coordenação de todos os pontos de contato ao longo do ciclo de vida do cliente, desde a descoberta até a fidelização. Verhoef, Kannan e Inman (2015) defendem que uma estratégia omnicanal bem-sucedida permite que os clientes se movam livremente entre canais, recebendo uma experiência personalizada, seja em uma loja física, seja por meio de um *chatbot* ou em um canal de redes sociais. A fluidez da transição entre canais facilita a

jornada de compra e também cria uma experiência de marca mais uniforme e confiável.

Empresas que implementam uma experiência integrada entre canais relatam aumentos substanciais na lealdade do cliente, melhora nas taxas de retenção e crescimento do CLV. Brynjolfsson e McAfee (2017) afirmam que empresas que oferecem experiências consistentes omnicanal têm um crescimento significativo nas taxas de engajamento dos clientes em comparação com aquelas que operam em canais isolados. Isso se deve à percepção de valor criada quando os consumidores experimentam uma experiência fluida e conectada.

No entanto, implementar uma estratégia omnicanal eficaz requer investimentos significativos em tecnologia, integração de dados e treinamento de equipe. A segurança dos dados e a privacidade do cliente são áreas sensíveis que precisam ser geridas com cuidado. Acquisti, Taylor e Wagman (2016) alertam para o risco de violação de dados ao integrar informações de múltiplos canais, enfatizando a necessidade de políticas de privacidade robustas para proteger as informações pessoais dos clientes em cada ponto de contato.

2.14.3 Suporte proativo automatizado

Historicamente, o suporte ao cliente tem sido reativo, atendendo a problemas após sua ocorrência. No entanto, as tecnologias de *big data* e IA estão capacitando as empresas a preverem esses problemas com base em comportamentos passados. Segundo Wunderlich e Maedche (2020), a IA está permitindo que as empresas processem grandes quantidades de dados, ajudando a identificar sinais de risco e a tomar ações preventivas. Uma empresa consegue prever quando um cliente está insatisfeito, identificando padrões de uso ou interações com o sistema que indiquem essa insatisfação e, assim, enviar uma notificação ou oferta de ajuda antes que o cliente formalize uma reclamação.

O suporte proativo representa uma mudança no atendimento ao cliente. Verhoef e Lemon (2013) afirmam que essa mudança eleva a experiência do cliente, reduzindo o atrito e a frustração, enquanto melhora a lealdade e a satisfação. Com a ajuda da IA, as empresas podem transformar dados comportamentais em *insights* acionáveis, oferecendo um nível de suporte que vai além da resolução de problemas.

Quando os clientes percebem que seus problemas são resolvidos antes mesmo de surgirem, a confiança na empresa aumenta, fortalecendo o vínculo e promovendo a lealdade. Homburg, Hoyer e Koschate (2005) destacam que a fidelização é um subproduto essencial de um bom atendimento ao cliente, e o suporte proativo eleva esse conceito ao antecipar necessidades e resolver questões de forma ágil e eficiente.

Um dos principais desafios do atendimento proativo é manter a humanização nas interações. Davenport e Ronanki (2018) alertam que a automação pode, em alguns casos, alienar os clientes, especialmente quando são tratados de maneira excessivamente mecânica. Encontrar o equilíbrio entre a automação eficiente e o toque humano será crucial para assegurar uma experiência satisfatória.

Huang e Rust (2018) destacam que, embora a automação seja eficaz para questões operacionais e simples, em situações mais personalizadas ou emocionalmente complexas, como resolução de problemas técnicos ou reclamações, os clientes ainda preferem interações humanas. O toque humano oferece empatia e a capacidade de compreender nuances contextuais que muitas vezes escapam à automação.

A confiança dos clientes pode ser comprometida quando a automação falha em resolver problemas ou gera interações impessoais. Lemon e Verhoef (2021) alertam que, se os clientes não tiverem a opção de escalar para um agente humano quando necessário, isso pode resultar em frustração e uma experiência negativa. Parasuraman e Colby (2015) dizem que cerca de 75% das interações de atendimento ao cliente envolvem algum tipo de tecnologia automatizada, mas que muitas dessas interações ainda exigem suporte humano para garantir uma resolução satisfatória.

Homburg, Hoyer e Koschate (2005) sugerem que a presença de agentes humanos em momentos críticos pode elevar significativamente os níveis de satisfação e retenção dos clientes. Os agentes têm a capacidade de adaptar sua comunicação ao contexto da situação e fornecer soluções customizadas que vão além das capacidades da automação, o que é crucial em momentos de crise ou quando surgem problemas técnicos complexos.

O futuro do atendimento ao cliente não reside em uma escolha entre automação ou toque humano, mas sim em uma integração estratégica de ambos. Rust e Huang (2021) sugerem que o sucesso no atendimento ao cliente dependerá

de como as empresas combinam as duas abordagens, a automação será usada para tarefas simples e rotineiras e as interações humanas serão reservadas para interações mais valiosas e complexas.

2.15 A PSICOLOGIA DO SUCESSO DO CLIENTE

A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) afirma que o comportamento das pessoas é influenciado por suas expectativas de que ações específicas levarão a resultados desejáveis. Aplicada ao contexto do cliente, significa que os consumidores tendem a buscar marcas ou produtos que acreditam ser capazes de satisfazer suas necessidades e expectativas. Quanto maior a expectativa de sucesso no uso de um produto ou serviço, maior a probabilidade de engajamento e lealdade. Van Doorn *et al.* (2010) reforçam que a superação das expectativas está diretamente ligada ao aumento da satisfação e da intenção de recompra, demonstrando que empresas que gerenciam e atendem as expectativas de forma eficaz tendem a gerar maior lealdade.

A Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000) propõe que os consumidores são motivados de forma intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca se refere ao desejo de usar um produto ou serviço porque ele gera prazer ou satisfação pessoal, já a motivação extrínseca está ligada a recompensas externas, como descontos, programas de fidelidade ou status social. Empresas que conseguem alinhar suas estratégias às motivações intrínsecas e extrínsecas de seus clientes tendem a obter sucesso na retenção e na satisfação do cliente.

Além disso, a Teoria das Necessidades de Maslow (1943) sugere que as necessidades dos consumidores variam desde necessidades básicas até necessidades mais avançadas, como autoestima e realização pessoal. Quando as empresas conseguem identificar o nível das necessidades que seus produtos atendem, podem posicionar suas ofertas de forma mais eficaz. Produtos que oferecem uma experiência que vai além da utilidade básica e abordam a autorrealização, como a personalização ou suporte emocional ao cliente, tendem a gerar maior lealdade e sucesso.

De acordo com Oliver (1980), a satisfação pode ser definida como uma resposta emocional do consumidor após o uso de um produto ou serviço, comparando a experiência vivida com as expectativas prévias. Essa comparação

gera três possíveis resultados: satisfação, insatisfação ou neutralidade. Tal conceito foi discutido por McColl-Kennedy, Cheung e Ferrier (2015), que sugerem que a personalização das interações com o cliente e a atenção às emoções são ferramentas e fatores-chave para elevar a satisfação.

Empresas que são capazes de oferecer satisfação consistente em suas interações com os clientes frequentemente conseguem aumentar a lealdade e retenção. Anderson e Mittal (2000) destacam que a satisfação do cliente influencia a intenção de recompra e afeta a probabilidade de recomendações boca a boca. Clientes satisfeitos são mais propensos a se tornarem promotores da marca, ajudando a criar uma rede de marketing orgânico.

2.16 CAMPANHAS DE INCENTIVO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO DO CLIENTE

Segundo Fader (2021), a relevância das campanhas de incentivo está em sua capacidade de criar uma conexão emocional entre cliente e marca, sustentada por interações contínuas e personalizadas. O autor destaca que, para que essas iniciativas sejam eficazes, elas precisam se basear em um profundo entendimento do comportamento do cliente. A personalização é essencial quando a empresa utiliza dados analíticos para moldar suas recompensas de acordo com as preferências e padrões de comportamento de cada cliente.

Nunes e Drèze (2006) argumentam que campanhas de incentivo podem ser mais eficazes quando criam uma sensação de progresso. Eles discutem como recompensas estruturadas em torno de marcos intermediários aumentam a motivação dos clientes, levando-os a completar etapas até alcançar o objetivo final. Zeng, Huang e Dou (2009) afirmam que campanhas de incentivo personalizadas têm maior impacto quando baseadas em dados comportamentais e segmentação precisa, permitindo uma conexão mais emocional e significativa entre cliente e marca.

Srinivasan, Anderson e Ponnayolu (2002) destacam que a personalização das campanhas de incentivo, quando aliada a uma estratégia de retenção focada no comportamento do cliente, pode aumentar a lealdade e o *lifetime value*. Kotler, Keller e Chernev (2020) destacam que, em mercados saturados, o uso estratégico de

incentivos permite que as empresas se destaquem oferecendo experiências personalizadas que criam valor adicional.

2.16.1 Programas de fidelidade

Os programas de fidelidade se tornaram uma ferramenta comum para recompensar a lealdade dos clientes. Esses programas permitem que os clientes acumulem pontos, descontos ou outras vantagens conforme interagem com a empresa. Yi e Jeon (2003) enfatizam que os programas de fidelidade eficazes são aqueles que, além de recompensar o cliente, criam uma diferenciação emocional ao promover interações contínuas com a marca, tornando o cliente mais propenso à repetição de compra. Duffy (2003) argumenta que os programas de fidelidade criam um ciclo de recompensas que fortalece o relacionamento de longo prazo, fazendo com que os clientes permaneçam engajados e aumentem seu valor ao longo do tempo.

Kumar e Reinartz (2016) apontam que campanhas de incentivo são fundamentais para o *onboarding* e para o uso contínuo dos produtos ou serviços. Quando bem planejadas, essas campanhas ajudam o cliente a maximizar o valor das soluções oferecidas, seja por meio de tutoriais personalizados, suporte especializado ou até recompensas por metas alcançadas. A experiência inicial do cliente no *onboarding*, é um dos principais fatores que determina a retenção a longo prazo. Se o cliente não percebe o valor rapidamente, as chances de *churn* aumentam substancialmente. Assim, recompensar o progresso do cliente durante as primeiras interações com o serviço ou produto pode consolidar a percepção de valor.

Os programas de indicação têm se destacado como uma forma eficaz de aquisição de novos clientes, ao mesmo tempo em que recompensam os clientes existentes. Segundo Rosen (2000), os clientes adquiridos por meio de indicações apresentam maior lealdade e geram mais valor, já que o marketing boca a boca cria um nível de confiança que dificilmente é alcançado por campanhas tradicionais. O impacto dessa abordagem vai além da aquisição, reforça a fidelidade e, eventualmente, amplia o ciclo de vida do cliente.

A gamificação é uma tendência que continua a influenciar as campanhas de incentivo, promovendo uma experiência de cliente mais envolvente e interativa. Hofacker e Belanche (2016) também abordam a gamificação em programas de

incentivo, sugerindo que o design de programas que envolvem competição entre clientes pode aumentar o envolvimento emocional e a frequência de uso dos produtos ou serviços oferecidos. Segundo Werbach e Hunter (2012), o uso de elementos de jogos, como metas, desafios e recompensas, torna as campanhas mais atrativas e cria um ciclo de engajamento no qual o cliente é incentivado a continuar interagindo com a marca de maneira divertida e competitiva. A gamificação aumenta a retenção, a satisfação e estimula o engajamento contínuo, algo que é cada vez mais valorizado em setores competitivos.

2.16.2 Impacto nas métricas de *Customer Success*

As campanhas de incentivo também têm um impacto direto em métricas fundamentais de *Customer Success*, como a retenção de clientes e a redução do *churn*. Ao recompensar clientes por interações consistentes, como renovações de assinaturas ou atualizações de planos, as empresas conseguem reduzir a probabilidade de cancelamentos. Kumar e Reinartz (2016) observam que os incentivos voltados para prolongar a relação do cliente com a empresa são eficazes para melhorar a retenção.

Como observam Peppers e Rogers (2016), clientes que participam de programas de incentivo estão mais inclinados a aumentar seus gastos, pois se sentem valorizados e recompensados por suas interações. Esses clientes costumam ser mais leais e menos sensíveis a ofertas concorrentes, o que aumenta o CLV e contribui para um crescimento sustentável da empresa. Isso é corroborado por Grönroos (2007), que afirma que a criação de programas que incentivam a lealdade aumenta o valor percebido pelo cliente, incentivando-o a continuar seu relacionamento com a marca.

Além disso, a adoção de métricas como o NPS e o *Customer Effort Score* (CES) permite mensurar o impacto das campanhas de incentivo no comportamento e na satisfação dos clientes. Sauro e Lewis (2016), destacam que uma pontuação elevada de promotores indica que os clientes estão satisfeitos e dispostos a recomendar a marca. Da mesma forma, Reichheld (2003) argumenta que a mensuração adequada da satisfação do cliente por meio de métricas como o NPS pode ser um indicativo crucial para a melhoria contínua das campanhas de incentivo. Campanhas de incentivo que resultam em um aumento no NPS demonstram que os

clientes estão satisfeitos e se tornaram defensores da marca, o que amplifica a retenção e o crescimento.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para investigar as estratégias de sucesso do cliente na Metalúrgica Riosulense. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, com um estudo de caso único, que possibilitou uma análise aprofundada das práticas e dinâmicas relacionadas ao sucesso do cliente na empresa. A metodologia escolhida visa garantir uma compreensão detalhada dos fatores que influenciam essas estratégias.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, utilizando um estudo de caso único, tendo como objeto a Metalúrgica Riosulense. A pesquisa explora as estratégias de sucesso do cliente implementadas pela empresa, com base em entrevistas presenciais realizadas com gestores e colaboradores diretamente envolvidos nessas práticas. Além disso, foi realizada uma análise documental, abrangendo relatórios internos e documentos relacionados ao atendimento ao cliente. A amostra foi selecionada de forma intencional, possibilitando uma análise detalhada e focada nas percepções dos participantes. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, categorizando os resultados para identificar padrões e tendências nas práticas da empresa.

A escolha por um estudo de caso único é justificada pela necessidade de uma análise minuciosa das práticas e desafios enfrentados pela empresa. Segundo Eisenhardt (1989), um estudo de caso único permite uma exploração profunda e contextualizada, essencial para compreender a complexidade das práticas de sucesso do cliente. Esse enfoque possibilita um exame intensivo das estratégias da Riosulense e de sua eficácia em um contexto específico.

Yin (2014) destaca que o estudo de caso é particularmente eficaz para analisar a experiência do cliente, pois permite uma investigação rica das interações entre a empresa e seus clientes, bem como das estratégias implementadas para garantir o sucesso. Esta abordagem proporciona uma análise detalhada das práticas da Riosulense e dos fatores que contribuem para seu sucesso, oferecendo uma visão abrangente das dinâmicas internas da empresa.

Flyvbjerg (2006) reforça que o estudo de caso é crucial para a compreensão da complexidade e do contexto das práticas empresariais. Ele argumenta que focar em um único caso possibilita uma exploração aprofundada das características específicas e dos desafios enfrentados, oferecendo uma base sólida para a análise das estratégias de sucesso do cliente. A abordagem qualitativa proporciona uma visão integrada da Riosulense, revelando nuances críticas que influenciam a eficácia das estratégias adotadas. Stake (2005) sugere que essa abordagem permite a coleta de dados variados e uma análise de múltiplas fontes de evidência, proporcionando uma visão completa das práticas de CS.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo é composta pelos colaboradores e gestores da Metalúrgica Riosulense, localizada no município de Rio do Sul, no estado de Santa Catarina, e atuante no setor automotivo. A amostra inclui 8 participantes selecionados de forma intencional, abrangendo gestores das áreas de marketing, vendas, atendimento ao cliente, inteligência de mercado e colaboradores envolvidos nas estratégias de sucesso do cliente. A seleção dos participantes seguiu o critério de amostragem por julgamento, conforme Patton (2015), priorizando indivíduos com maior conhecimento sobre o fenômeno estudado, garantindo que os dados coletados refletissem as percepções dos profissionais mais capacitados a fornecer informações relevantes.

A amostragem intencional, conforme defendida por Maxwell (2013), assegura a relevância dos participantes, levando em conta sua experiência com as práticas de sucesso do cliente. O contexto regional também foi considerado, já que o ambiente local pode influenciar as estratégias de relacionamento com o cliente, como observado por Eisenhardt (1989).

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais semiestruturadas, com perguntas abertas, que possibilitaram respostas ricas e detalhadas, feitas aos gestores e colaboradores da Metalúrgica Riosulense. As entrevistas ocorreram entre os dias 1º e 6 de novembro de 2024, no ambiente de

trabalho da empresa. Essa abordagem permitiu uma flexibilidade na condução das entrevistas, explorando as percepções individuais dos participantes sobre as estratégias de sucesso do cliente da Riosulense.

Além das entrevistas, foi conduzida uma análise documental, que incluiu relatórios internos, políticas de atendimento ao cliente e documentos estratégicos da empresa. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), categorizando os dados em temas relevantes para identificar padrões e tendências nas práticas de sucesso do cliente na Riosulense. Esse processo de categorização permitiu uma compreensão mais aprofundada das estratégias da empresa.

A triangulação entre os dados das entrevistas semiestruturadas e os documentos internos foi empregada para aumentar a validade dos resultados, conforme defendido por Denzin (1978), que recomenda o uso de múltiplas fontes de dados para fortalecer a confiabilidade das conclusões.

4 RESULTADOS

4.1 PRINCIPAIS AÇÕES DE CS APRESENTADAS NA LITERATURA

O levantamento das principais ações de CS descritas na literatura acadêmica e empresarial mostra um conjunto de práticas que, quando bem estruturadas, impactam positivamente a experiência do cliente e a competitividade organizacional. Essas ações visam promover retenção, fidelização e expansão da base de clientes, ao mesmo tempo que reduzem custos e aumentam a lucratividade.

4.1.1 Gestão proativa

A gestão proativa é considerada um dos pilares do CS, focando na antecipação de problemas e atendimento às necessidades antes que se tornem críticas. Segundo Davenport e Harris (2007), essa abordagem depende de análises preditivas e do uso de dados comportamentais para identificar potenciais riscos ou oportunidades:

- Antecipação de problemas: monitorar ativamente dados como a compra, recompra de produtos e interações com o suporte ajuda a identificar padrões que possam indicar insatisfação ou risco de *churn*.
- Propostas de valor relevantes: a personalização é um elemento crucial para aumentar a percepção de valor por parte dos clientes. Isso significa adaptar as interações e ofertas de acordo com o histórico e as necessidades específicas do cliente, demonstrando que a empresa compreende suas demandas e está comprometida em agregar valor à sua operação.
- Comunicação contínua: manter canais abertos de diálogo promove confiança e fortalece o relacionamento, especialmente em setores B2B, em que os ciclos de venda tendem a ser mais longos.

4.1.2 Personalização e segmentação

A personalização é uma estratégia para empresas que buscam oferecer experiências diferenciadas, adaptadas às necessidades e preferências de seus clientes. Wedel e Kannan (2016) destacam que o uso de tecnologias avançadas,

como inteligência artificial, é essencial para tornar essa prática mais eficiente e precisa, permitindo que as empresas transformem interações em experiências relevantes.

- **Recomendações de produtos e serviços:** uma das aplicações mais comuns da personalização está nas recomendações feitas com base no comportamento do cliente. Ferramentas de IA analisam o histórico de compras e padrões de consumo para sugerir produtos ou serviços em tempo real, aumentando as chances de conversão e melhorando a experiência do cliente.
- **Segmentação:** a personalização vai além de criar mensagens direcionadas para grandes grupos. Com o avanço das ferramentas de análise de dados, as empresas conseguem identificar o comportamento de pequenos grupos, essa segmentação granular permite criar ofertas ou comunicações específicas que atendem às demandas únicas dos perfis.

4.1.3 Formação de equipes especializadas

A formação de equipes dedicadas ao *Customer Success* é um dos diferenciais mais importantes para empresas que buscam construir relacionamentos duradouros com seus clientes. Mehta, Steinman e Murphy (2016) apontam que essas equipes têm um papel consultivo, ajudando os clientes a atingir seus objetivos ao longo de toda a jornada.

- ***Onboarding* estruturado:** o *onboarding* é uma etapa estratégica, desempenhando o papel de alinhar as expectativas do cliente aos resultados desejados e garantir que ele perceba valor logo nos primeiros passos de sua jornada com a empresa. Weber (2021) enfatiza que um *onboarding* bem estruturado deve ir além da introdução básica ao produto, funcionando como um guia personalizado para que o cliente entenda como utilizar a solução e como aplicá-la para atingir seus objetivos específicos. Uma equipe de CS bem preparada acelera o aprendizado inicial do cliente e assegura que ele alcance resultados mensuráveis.
- **Monitoramento do progresso:** o monitoramento contínuo permite identificar, de forma antecipada, pontos de atenção que possam comprometer os resultados esperados. Por meio de reuniões estratégicas e ferramentas de análise de

dados, a equipe consegue propor soluções ajustadas às necessidades do cliente, criando valor de maneira prática e direcionada.

- **Atuação consultiva:** além de monitorar e orientar, as equipes de CS atuam como consultoras estratégicas, ajudando os clientes a maximizar o uso das soluções adquiridas. Essa atuação consultiva é relevante em setores industriais, onde a complexidade dos produtos exige um conhecimento técnico aprofundado. Ao oferecer *insights* baseados em dados operacionais e sugestões de otimização, essas equipes posicionam a empresa como parceira no alcance dos objetivos do cliente.

4.1.4 Uso de ferramentas tecnológicas

As tecnologias permitem maior eficiência operacional e personalização das interações. Segundo Buttle (2009), sistemas como CRM são indispensáveis para centralizar dados e gerar *insights* acionáveis.

- **Automação de processos:** a automação tem se mostrado uma aliada para lidar com demandas operacionais de forma eficiente. Ferramentas como *chatbots* para resolução automática de dúvidas simples, plataformas de automação de marketing para envio programado de conteúdos e fluxos de trabalho predefinidos com atualizações durante o *onboarding* permitem que a equipe de CS concentre seus esforços em tarefas de maior impacto estratégico.
- **Análise preditiva:** sistemas de IA detectam padrões de comportamento que indicam risco de *churn*, permitindo que ações preventivas sejam implementadas antes que o problema se agrave.
- **Painéis de controle:** *dashboards* em tempo real oferecem uma visão consolidada de métricas-chave, como *churn*, NPS e CLV, permitindo um acompanhamento contínuo e ajustando estratégias conforme necessário.

4.1.5 Programas de incentivo

Ações de incentivo são ferramentas que potencializam os resultados no *Customer Success*, promovendo comportamentos que aumentam o engajamento, a frequência de compras e o valor gerado pelos clientes ao longo de sua jornada com

a marca. Como apontam Nunes e Drèze (2006), estruturar campanhas com metas e recompensas específicas pode motivar os clientes a atingir marcos importantes, incentivando maior adesão aos produtos oferecidos e fortalecendo a relação com a empresa.

As recompensas desempenham um papel importante nesses programas, funcionando como elementos motivadores que estimulam os clientes a realizar compras consistentes e a valorizar a marca. No contexto de vendas de produtos, elas podem ser adaptadas de forma tangível e intangível para atender às expectativas dos clientes, criando um vínculo mais sólido e promovendo a lealdade à marca.

- Recompensas tangíveis: oferecer descontos progressivos, promoções em volumes maiores ou brindes exclusivos motiva os clientes a fazer compras frequentes e de maior valor.
- Recompensas intangíveis: benefícios como acesso antecipado a novos produtos, convites para eventos corporativos ou certificações de cliente *premium* criam um senso de exclusividade, fortalecendo o vínculo emocional com a marca.

Práticas como a gamificação tornam o processo mais interativo e envolvente, incentivando compras de forma dinâmica. Desafios e *rankings*, como "compre X unidades e receba uma premiação", estimulam os clientes a alcançar metas e se engajar mais com a marca. Os programas de indicação complementam essa estratégia ao recompensar clientes por atrair novos consumidores, expandindo a base de clientes e fortalecendo os laços com os promotores da marca.

4.1.6 Gestão de *feedback*

A coleta e análise de *feedback* são indispensáveis para ajustar estratégias e melhorar continuamente a experiência do cliente. Reichheld (2003) destaca o *Net Promoter Score* como uma métrica importante para avaliar lealdade e identificar áreas de melhoria.

- Pesquisas regulares: realizar ciclos periódicos de pesquisa permite captar a percepção dos clientes em diferentes etapas da jornada.

- Análise qualitativa e quantitativa: combinar *feedback* aberto com métricas padronizadas permite uma visão mais completa das necessidades e expectativas.
- Ações baseadas no *feedback*: responder de forma transparente às sugestões e reclamações fortalece a confiança do cliente e demonstra comprometimento.

4.1.7 Cultura organizacional

A cultura organizacional alinha os valores, comportamentos e prioridades de toda a empresa com o objetivo de entregar valor consistente ao cliente. Schein (2010) destaca que uma cultura organizacional orientada ao cliente é um diferencial competitivo e uma base essencial para implementar práticas eficazes de CS. Essa integração cultural garante que todos os colaboradores entendam e participem ativamente da missão de promover o sucesso do cliente.

- Engajamento e capacitação de colaboradores: uma cultura organizacional orientada ao cliente começa com o engajamento interno. Para que isso aconteça, treinamentos regulares são indispensáveis, garantindo que todos os colaboradores, desde o atendimento até as lideranças, compreendam a importância do sucesso do cliente e saibam como suas funções contribuem para esse objetivo.
- Alinhamento estratégico e colaboração: o sucesso do cliente não é responsabilidade de um único departamento, mas um esforço coletivo que requer integração e colaboração entre diferentes áreas da organização. O alinhamento estratégico entre equipes evita silos organizacionais, que podem comprometer a experiência do cliente e os resultados desejados.

4.2 ESTRATÉGIAS DE *CUSTOMER SUCCESS* NA METALÚRGICA RIOSULENSE: CONTRIBUIÇÕES PARA CRESCIMENTO, DESENVOLVIMENTO E RENTABILIDADE

As estratégias de CS implementadas pela Metalúrgica Riosulense refletem um esforço contínuo para fortalecer o relacionamento com os clientes e otimizar os resultados comerciais. Apesar de estarem em constante evolução, essas iniciativas

demonstram um entendimento crescente sobre a relevância do CS como um diferencial competitivo no mercado.

Atualmente, a Metalúrgica Riosulense conta com uma carteira sólida de clientes no mercado de *aftermarket*, atendendo as principais distribuidoras do mercado automotivo, estabelecendo uma rede estratégica que possibilita o alcance eficiente de pequenos negócios. Essas distribuidoras, devido à sua proximidade geográfica e estrutura logística, conseguem oferecer a esses pequenos negócios prazos de entrega reduzidos, menores valores mínimos de pedidos e condições comerciais atrativas, como preços competitivos e flexibilidade em prazos de pagamento. Esse modelo favorece, inclusive, a migração natural de pequenos clientes para compra direta com os distribuidores regionais, especialmente em situações de urgência, quando a agilidade e as vantagens comerciais se tornam diferenciais. Nesse sentido, o Entrevistado 2 desta pesquisa destaca o seguinte: “Sabemos que o sucesso do cliente final também depende de como nossa rede de distribuidores atende suas demandas. Por isso, trabalhamos para garantir que eles tenham todas as ferramentas e condições necessárias para entregar com eficiência. Nossa meta é que o cliente final veja na nossa marca um sinônimo de confiabilidade e agilidade”.

Embora a Riosulense não esteja com as portas fechadas para novos clientes, a abertura de novas contas é direcionada exclusivamente a casos estratégicos, nos quais são analisadas oportunidades que apresentem potencial de mercado, regiões que precisam ser desenvolvidas comercialmente ou segmentos específicos que fortaleçam a posição da empresa no mercado. Essa abordagem seletiva garante que cada novo cliente seja integrado de maneira a agregar valor à operação existente, sem comprometer a eficiência e a excelência no atendimento à base já consolidada. Com essa estratégia, a Riosulense equilibra o fortalecimento de sua rede de distribuição com a avaliação criteriosa de novas oportunidades, mantendo sua operação competitiva e alinhada às demandas do mercado.

Apesar dessas iniciativas, a cultura organizacional da Metalúrgica Riosulense ainda não é plenamente voltada ao cliente em sua essência. Historicamente, o foco principal esteve em operações e produção, e as iniciativas de CS são frequentemente impulsionadas por departamentos ou indivíduos específicos, como aqueles diretamente envolvidos nas funções de atendimento ao cliente e suporte técnico. Essa desconexão é apontada pelos colaboradores como um aspecto a ser

aprimorado, mas eles também reconhecem que as iniciativas de CS já existentes têm gerado impactos positivos. Conforme destacado pelo Entrevistado 1, “O sucesso do cliente é uma via de mão dupla. Precisamos fornecer ao cliente o que prometemos, mas também obter *feedback* sobre suas necessidades. Existem diferentes categorias: o cliente novo, que exige um *onboarding* eficiente, e o cliente que enfrenta dificuldades em vender o produto, para o qual oferecemos suporte. Quando conseguimos isso, aumentamos a rentabilidade e a fidelização”. Além disso, o Entrevistado 3 complementou: “Hoje vejo que a cultura é mais voltada para a pessoa dentro da empresa. Funcionários felizes refletem indiretamente no sucesso do cliente, mas ainda temos um caminho a percorrer para estruturar uma cultura focada no cliente”.

Outro gestor, o Entrevistado 8, destacou: “Ainda há um longo caminho para estruturar uma cultura que coloque o cliente no centro de todas as decisões. Mas estamos construindo esse alinhamento aos poucos, e já notamos que onde há maior integração com o CS, os resultados são mais evidentes”. Esse conjunto de depoimentos reflete a compreensão interna sobre a importância de estratégias direcionadas e bem executadas, mesmo em um contexto onde a cultura organizacional ainda está em processo de alinhamento às práticas de CS. Como apontou o Entrevistado 4, “Nossa meta é fazer com que cada colaborador entenda o impacto do seu trabalho no cliente final. Esse entendimento coletivo é o que realmente pode transformar nossa cultura e os resultados”. Assim, fica evidente que o envolvimento de equipes e indivíduos mais conectados aos clientes é essencial para fortalecer o impacto das iniciativas implementadas, contribuindo para a construção de uma base de clientes sólida e engajada.

4.2.1 *Onboarding* de clientes

Apesar de a Metalúrgica Riosulense não registrar um grande volume de ativações de novos clientes, a empresa dispõe de um processo estruturado de *onboarding* voltado a receber e integrar novos clientes estratégicos cadastrados. Esse processo foi desenhado para garantir que cada cliente tenha uma experiência inicial eficiente e obtenha o máximo valor dos produtos oferecidos. Segundo o Entrevistado 1, “O *onboarding* é a base para o sucesso do cliente. Se começarmos

essa parceria de forma estruturada e com foco nas necessidades dele, conseguimos construir um relacionamento mais sólido desde o início”.

Atualmente, embora não exista um setor dedicado exclusivamente ao *Customer Success*, a Riosulense conta com equipes e profissionais empenhados em conduzir o *onboarding* de forma eficiente. Devido ao número reduzido de ativações, essa dinâmica permite que as atividades sejam conciliadas dentro da estrutura organizacional existente, mantendo o foco na excelência e no engajamento contínuo com os novos clientes. Sobre isso, o Entrevistado 2 destacou que “Mesmo sem uma área exclusiva para CS, conseguimos integrar o *onboarding* ao trabalho diário das equipes. O desafio é garantir que todos estejam alinhados e que os processos sejam consistentes”.

O processo de *onboarding* é composto por fases, cada uma projetada para alinhar expectativas, identificar oportunidades e promover um engajamento constante, refletindo as melhores práticas de *Customer Success*:

- Preparação e planejamento interno: o *onboarding* começa com reuniões entre as equipes de vendas e marketing para alinhar expectativas, revisar informações sobre o perfil do cliente e preparar materiais personalizados. Essa etapa serve para identificar necessidades específicas e traçar estratégias que atendam aos objetivos do cliente.
- Apresentação ao cliente: com o alinhamento interno concluído, a primeira interação oficial com o cliente é realizada com uma apresentação do processo, incluindo uma visão clara das etapas, materiais de suporte disponíveis, além dos objetivos esperados e os pontos de contato. Esse momento é essencial para estabelecer uma comunicação transparente e para fazer um mapeamento inicial das necessidades do cliente, garantindo que as etapas seguintes sejam adaptadas às suas demandas específicas.
- Visita presencial: a visita presencial é a etapa para estreitar o relacionamento com o cliente e fortalecer a presença da marca. Realizada pela equipe de campo, composta principalmente por promotores, essa interação presencial tem como objetivo conhecer a equipe do cliente, entender suas operações e criar uma conexão mais próxima e personalizada. Durante a visita, os promotores avaliam o potencial do cliente no mercado, identificando demandas específicas e oportunidades que podem ser exploradas comercialmente, agendam um treinamento técnico ou comercial e verificam a

estrutura de recebimento e armazenamento das mercadorias. Essa abordagem reforça a confiança, assegura suporte personalizado e garante que o cliente tenha todo o acompanhamento necessário para obter valor da parceria com a Riosulense. Quanto a isso, o Entrevistado 3 mencionou que a visita presencial permite identificar oportunidades que não seriam percebidas remotamente: “Ver o local, conversar diretamente com o cliente e entender sua realidade faz toda a diferença na hora de oferecer uma solução mais direcionada”.

- Análise de necessidades e proposta de valor: com base nos dados coletados nas etapas anteriores, a Riosulense elabora uma proposta de compra estratégica utilizando a análise ABC da região, identificando os produtos mais relevantes e prioritários para o cliente. Essa abordagem permite alinhar a oferta às necessidades locais, maximizando e sendo assertivo quanto ao retorno sobre o investimento, conforme demonstra a Tabela 1.

Quadro 1: Relatório Curva ABC

Estado	Aplicação	Fabricante	Cód. Produto	Descrição do item	Classificação
SC	Utilitário	Volkswagen	12.725.010	Guia de Válvula ² Gol 1.0 Power 8V/1	A
SC	Leve	Chevrolet	11.542.040	Guia de Válvula ² Adm Onix 1.0 8V ST	A
SC	Leve	Chevrolet	11.244.040	Guia de Válvula Monza 2.0 8V STD	A
SC	Leve	Fiat	111.086.070	Guia de Válvula Palio Fire 1.0 8V S	A
SC	Leve	Volkswagen	12.757.010	Guia de Válvula Golf 1.6/2.0 STD1	A
SC	Pesada	Scania	11.558.035	Guia de Válvula Adm Ger. Antiga STD	B
SC	Pesada	MWM	11.322.080	Guia de Válvula MWM D225/226 c/ Reb	B
SC	Leve	Fiat	111.102.070	Guia de Válvula Motor Fire 1.0/1.3	B
SC	Pesada	Scania	41.369.035	Tucho Válvula DC11/ L111/112 - 1420	B
SC	Pesada	Ford	23.564.130	Sede de Válvula Esc. Cargo +0,10	C
SC	Pesada	Scania	23.988.235	Sede de Válvula Adm Esp Série 4 +0,	C
SC	Leve	Fiat	232.891.170	Sede de Válvula Esc Fire 1.0 Flex +	C
SC	Pesada	Volkswagen	233.393.223	Sede de Válvula Adm Motor MAN D08 2	C

Fonte: Metalúrgica Riosulense (2024).

Para apoiar essa estratégia, são desenvolvidos e enviados materiais personalizados, como *folders* e catálogos dos produtos adquiridos, que destacam a parceria estratégica entre a Riosulense e o distribuidor. Esses materiais incluem informações técnicas e comerciais, como diferenciais dos produtos, visibilidade do portfólio completo da marca e argumentos de venda, conforme representam as figuras 1 e 2.

Figura 1: Mídia personalizada



RIO
RIOSULENSE

Se é motor, é RIO!

São mais de **5.000**
itens em portfólio!

Catálogo
completo
para o
Expert!

Endereço do Cliente Telefone do Cliente Logo do Cliente

Fonte: Metalúrgica Riosulense (2024).

Figura 2: Mídia personalizada de produto



RIO
RIOSULENSE

Aqui você encontra
Eixos de Comando
com **Qualidade Laranja**

Eixo maciço
com tratamento
por indução térmica,
compatibilidade
dimensional e
maior resistência

EIXO DE COMANDO
Camshaft - Arbol de levas

EIXO DE COMANDO
Camshaft - Arbol de levas

Logo do Cliente

Endereço do Cliente Telefone do Cliente

Fonte: Metalúrgica Riosulense (2024).

- Treinamentos: os treinamentos são fundamentais para capacitar as equipes de vendas e aplicadores sobre os produtos. Eles têm como objetivo apresentar os diferenciais dos produtos Riosulense e orientar sobre sua aplicação correta, fortalecendo o conhecimento técnico e comercial desde o início da parceria, além de promover um relacionamento mais próximo e engajado.
- Implementação de campanhas de incentivo: o próximo passo é a implementação de campanhas de incentivo, que desempenham o papel de impulsionar vendas e fortalecer o relacionamento com as equipes comerciais dos distribuidores. Essas ações buscam engajar os vendedores ao priorizarem a comercialização dos produtos Riosulense, promovendo um início de parceria sólida e alinhada às metas de crescimento. Quanto a isso, o Entrevistado 6 comentou que as campanhas são importantes para impulsionar as vendas, mas enfatizou que “É preciso ter um acompanhamento para garantir que o impacto das ações sejam contínuas, e não apenas momentâneo”.
- Monitoramento e avaliação contínua: essa fase é importante para analisar se os objetivos traçados durante as etapas anteriores foram cumpridos e para identificar novas oportunidades de melhoria. Durante essa etapa, a Riosulense realiza a verificação do desempenho do cliente, avaliando indicadores como crescimento nas vendas e retorno sobre o investimento das ações realizadas. Com base nessas análises, a equipe verifica os níveis de estoque do cliente, identificando possíveis excessos ou rupturas. A partir dessas informações, são feitas novas sugestões de compra alinhadas às demandas atuais e às oportunidades de mercado. Esse suporte consultivo permite que o cliente ajuste seus estoques de forma estratégica, otimizando sua operação. Conforme destacado pelo Entrevistado 7, “Monitorar o desempenho do cliente nos ajuda a ajustar estratégias, propor novas ações e garantir que o relacionamento se mantenha forte ao longo do tempo”.

4.2.2 Campanhas de incentivo

As campanhas de incentivo desempenham um papel estratégico na Metalúrgica Riosulense, impulsionando vendas e fortalecendo os relacionamentos

com distribuidores e aplicadores. Além de alavancar resultados, essas ações promovem o engajamento das equipes de vendas e reforçam a presença da marca no mercado, criando conexões duradouras e alinhadas aos objetivos da empresa.

A estruturação das campanhas é conduzida pela equipe de marketing, que realiza um estudo detalhado da carteira de clientes. Esse levantamento analisa critérios como valor de faturamento, quantidade de peças compradas, potencial de crescimento, histórico de compras e linhas de produtos. Com base nesses dados, é identificado o perfil ideal de clientes para cada campanha, garantindo ações direcionadas e maior eficiência.

Após a definição das estratégias, as campanhas são enviadas com as sugestões de clientes para os promotores e representantes comerciais, responsáveis por implementá-las no mercado de forma planejada e estratégica. Essa integração entre equipes internas e externas assegura o alinhamento necessário para realizar ações eficientes. Além disso, o formato das campanhas é adaptado às prioridades da empresa, podendo focar em linhas específicas de produtos ou estratégias de aumento de *sell in* e *sell out* dos clientes.

Essas campanhas também seguem um modelo de comunicação 360°, no qual as áreas e os setores da empresa atuam de forma integrada. Essa abordagem coesa garante que os objetivos sejam compartilhados entre os diferentes níveis organizacionais, facilitando o fluxo de informações e promovendo resultados mais consistentes.

Durante o período das campanhas, são oferecidos incentivos atrativos às equipes de vendedores das distribuidoras, como churrascos comemorativos, comissões extras, *vouchers* de supermercado, vales-combustível e outros benefícios personalizados, conforme demonstra a Figura 3. As premiações são adaptadas ao perfil e à motivação das equipes, reforçando a valorização de seus esforços e criando um vínculo emocional com a marca. O pagamento dessas premiações é realizado pela fábrica diretamente ao distribuidor, por meio de bonificação em peças, que posteriormente são convertidas na compra ou no pagamento dos prêmios estipulados.

A personalização dos incentivos estimula a competitividade saudável entre os participantes e reforça a presença da marca no dia a dia das equipes de vendas. Além de impulsionar resultados numéricos, essas ações criam vínculos mais fortes

com os vendedores, que passam a associar a Riosulense ao reconhecimento e à valorização de seu desempenho.

A execução das campanhas é monitorada pelas equipes, permitindo ajustes durante o processo e garantindo o alcance das metas. Para mensurar o sucesso dessas ações, a empresa utiliza indicadores como *Return on Investment* (ROI), análise detalhada de resultados por cliente e *feedback* das equipes envolvidas. Tais dados fornecem *insights* valiosos para aperfeiçoar campanhas futuras e identificar as práticas mais eficazes.

Essa dinâmica contribui para o alcance de objetivos comerciais e também fortalece a parceria entre a Riosulense e seus distribuidores, promovendo uma relação de confiança, valorização mútua e resultados sustentáveis.

Figura 3: Informativo da campanha de incentivo



Fonte: Metalúrgica Riosulense (2024).

O Entrevistado 5 fala que as campanhas de incentivo realizadas pela empresa têm contribuído significativamente para o aumento do faturamento da empresa. Ele menciona que “Essas ações têm trazido resultados positivos, como o

aumento no volume de vendas e maior engajamento com os distribuidores”. Esse ponto evidencia como as campanhas são percebidas como uma ferramenta estratégica para fortalecer a posição da empresa no mercado de reposição, além disso, o Entrevistado 3 destacou que “A reposição de peças no mercado nacional passou de 38% para mais de 55% do faturamento da empresa no período de um ano, graças ao trabalho estratégico da equipe no empenho com as ações”.

4.2.3 Planos de marketing personalizados

Como parte de sua estratégia para impulsionar resultados de forma sustentável, a empresa desenvolve planos de marketing personalizados para clientes estratégicos. Esses planos são elaborados com um olhar cuidadoso para as necessidades específicas de cada cliente e com o objetivo de garantir que os esforços de marketing e incentivo gerem impactos que vão além de resultados pontuais. Planejados para períodos de cinco meses, eles representam um compromisso de longo prazo com distribuidores e suas equipes, fortalecendo relações e promovendo a marca de maneira consistente.

O desenvolvimento desses planos começa com uma análise detalhada de dados, considerando histórico de compras, mix de produtos, potencial de crescimento e perfil das equipes de vendas. Essa análise permite a construção de estratégias sob medida, que alinham as necessidades do cliente com os objetivos da Riosulense, criando uma relação sólida e constante. Cada plano inclui ações diversificadas, como campanhas de vendas com metas personalizadas, materiais de comunicação adaptados e descontos estratégicos que facilitam as negociações e aumentam o engajamento.

Os gestores entrevistados enfatizaram como essas ações personalizadas são importantes para atender às demandas do mercado. O Entrevistado 3 destacou: “Muitos dos distribuidores com quem trabalhamos possuem realidades muito distintas. Essa personalização nos ajuda a lidar com as necessidades específicas de cada região, seja pela diferença no mix de produtos ou pelo perfil das equipes de vendas”. O Entrevistado 6 complementou: “Quando o cliente percebe que o plano reflete os objetivos dele, a relação muda. Ele vê a gente como parceiro, e não apenas como fornecedor. Isso cria um ciclo de confiança e abre novas possibilidades de negócio”.

Os planos também priorizam a proximidade contínua da Riosulense com os clientes. Ao longo do período planejado, a empresa mantém presença ativa junto às equipes, promovendo encontros regulares, revisões de desempenho e ajustes nas estratégias. Esse acompanhamento constante reforça a confiança, gerando maiores resultados e fortalecendo o relacionamento. O Entrevistado 6 pontuou: “O acompanhamento é essencial. Não adianta planejar e deixar o cliente por conta própria. Quando ajustamos as estratégias no caminho, conseguimos resultados melhores e mostramos que estamos comprometidos”.

A aplicação prática dessa estratégia pode ser observada em um plano desenvolvido para um cliente estratégico que a Riosulense buscava aumentar as vendas e portfólio de produtos, além de fortalecer a relação. O plano foi elaborado com base em um diagnóstico das necessidades do cliente e os objetivos da empresa, considerando o histórico do cliente, potencial, as especificidades regionais e as demandas identificadas na análise do cliente.

No primeiro mês, o foco foi o fortalecimento do relacionamento com o distribuidor, abrangendo todas as 8 unidades do cliente. Foram promovidos encontros presenciais e treinamentos para as equipes de vendas, nos quais as melhores práticas foram compartilhadas e novas abordagens comerciais foram introduzidas. Essa iniciativa teve como objetivo reforçar a confiança entre as partes, ao mesmo tempo em que preparava as equipes para alcançar os objetivos das ações planejadas para os meses seguintes. A amplitude dessa ação destacou o compromisso da empresa em apoiar o crescimento de seus parceiros comerciais de forma consistente e estratégica em todas as suas unidades.

No segundo mês, a estratégia adotada teve como objetivo o aumento de 20% no volume de vendas do distribuidor em relação aos últimos três meses. Todas as filiais participaram, com metas estabelecidas de acordo com o desempenho histórico de cada unidade. A premiação foi realizada por meio de comissão extra aos vendedores.

No terceiro mês, a estratégia se concentrou na comunicação direcionada a produtos específicos, utilizando materiais personalizados, tanto impressos quanto digitais, para promover itens estratégicos para o cliente e região de atuação. Essa iniciativa foi projetada para ampliar a visibilidade e a atratividade desses produtos, alcançando os distribuidores menores, autopeças e aplicadores. O objetivo principal

era fortalecer o posicionamento da marca e criar demanda no mercado, impactando diretamente as vendas e estimulando maior interesse pelos produtos em destaque.

No quarto mês, a campanha de Dia das Mães uniu metas de crescimento a premiações atrativas para incentivar as vendas. Foi estabelecido um objetivo de aumento de 15% no volume comercializado, e os participantes que atingissem a meta garantiam a inclusão de seus nomes em uma urna para concorrer a cartões-presente, promovendo maior engajamento e competitividade entre os vendedores.

Para encerrar o período analisado, a campanha adotou uma estratégia focada no cliente final, oferecendo um desconto de 5% em famílias de produtos estratégicos, como parafusos, bronzinas, kits de distribuição, juntas, eixos de comando e kits P&A. Realizada ao longo de uma semana e implementada em todas as filiais, a ação buscou atrair um maior volume de compras, tornando os produtos mais competitivos no mercado e promovendo uma maior rotatividade nos estoques. Os descontos foram aplicados de maneira planejada, priorizando itens com maior margem de crescimento ou que proporcionassem um retorno financeiro mais expressivo ao cliente. Como parte da mecânica da campanha, o pagamento dos descontos foi compensado em forma de bonificação em peças para o distribuidor, garantindo uma execução vantajosa e sustentável para ambas as partes.

Ao final do período, os resultados demonstraram a eficácia do plano. O cliente registrou um crescimento significativo no faturamento, impulsionado pelo alinhamento estratégico entre as campanhas e os objetivos comerciais. O impacto positivo dessas ações está evidenciado no comparativo de faturamento, representado na Tabela 2, reforçando a importância de estratégias de marketing bem planejadas e personalizadas. O Entrevistado 6 sintetizou: “O sucesso do plano reflete a força do nosso trabalho conjunto. Não é só sobre vender mais, mas sobre criar um relacionamento sólido e sustentável”.

Quadro 2: Comparativo de crescimento 2023 versus 2024

Família	Qtde Fat 2023	Vlr FatTot R\$ 2023	Qtde Fat 2024	Vlr Fat Total R\$ 2024	Var. Qtde 23/24	Var FatTot R\$ 23/24
Guias de Ferro	85.688	R\$ 619.540,90	129.996	R\$ 927.851,68	52%	50%
Guias de Bronze	82.336	R\$ 458.550,11	142.036	R\$ 820.809,80	73%	79%
Sedes de Válvulas	8.448	R\$ 120.696,78	8.992	R\$ 124.170,25	6%	3%
Tucho de Válvula	4.732	R\$ 90.811,81	5.360	R\$ 102.352,00	13%	13%
Anel / Bucha	67	R\$ 2.023,13	97	R\$ 2.854,00	45%	41%
Camisa de Cilindro	12.867	R\$ 764.608,43	15.872	R\$ 846.404,49	23%	11%
Mola de Válvula	232	R\$ 4.016,97	436	R\$ 7.016,83	88%	75%
Válvulas de Motor	26.027	R\$ 540.138,71	36.269	R\$ 642.058,76	39%	19%
Eixos de Comando	4	R\$ 800,71	939	R\$ 143.278,33	23375%	17794%
Balanceiros	384	R\$ 11.980,91	460	R\$ 16.498,60	20%	38%
Anel de Pistão	3.542	R\$ 254.847,34	3.956	R\$ 285.321,00	12%	12%
Tucho de Válvula	4.128	R\$ 69.197,14	5.424	R\$ 89.985,00	31%	30%
Camisa de Cilindro	90	R\$ 13.612,09	202	R\$ 34.575,37	124%	154%
Kit Pistão Anel	1	R\$ 312,56	87	R\$ 27.753,00	8600%	8779%
Parafuso de Cabeçote	14	R\$ 1.392,84	13	R\$ 892,66	-7%	-36%
Kit de Comando	17	R\$ 7.731,60	12	R\$ 4.936,53	-29%	-36%
Kit de Distribuição	12	R\$ 5.453,52	294	R\$ 64.567,77	2350%	1084%
	228.589	R\$ 2.965.715,55	350.445	R\$ 4.141.326,07	53%	40%

Fonte: Metalúrgica Riosulense (2024).

Esse caso destaca como a combinação de planejamento, execução cuidadosa e acompanhamento ativo pode transformar a relação com o cliente em uma parceria sólida e mutuamente benéfica, contribuindo para resultados sustentáveis e o fortalecimento da marca no mercado.

4.2.4 Treinamentos

Os treinamentos oferecidos pela Metalúrgica Riosulense servem para capacitar diferentes públicos, fortalecendo o conhecimento técnico e comercial sobre os produtos da marca e impulsionando a competitividade no mercado. Essas iniciativas são estrategicamente planejadas para atender tanto aplicadores, como mecânicos e profissionais de manutenção, quanto as equipes de vendas dos distribuidores, promovendo resultados concretos e engajamento contínuo.

Os treinamentos técnicos, realizados em parceria com distribuidores, têm como foco os aplicadores. Durante essas sessões, os participantes exploram conteúdos que vão desde a aplicação correta dos produtos até os benefícios técnicos de cada componente, obtendo uma visão abrangente do portfólio da Riosulense. Essa abordagem aprimora as habilidades dos profissionais, mas também os torna promotores naturais da marca, ao recomendar e buscar ativamente

os produtos junto aos distribuidores. Como resultado, cria-se uma demanda reversa que fortalece a conexão entre aplicadores e a Riosulense.

Os treinamentos comerciais são voltados para as equipes de vendas, como balconistas e operadores de televendas, e são projetados para destacar os principais argumentos de venda, incluindo a qualidade, a garantia e os diferenciais dos produtos da marca. Além disso, os participantes aprendem a identificar oportunidades estratégicas no atendimento aos clientes, aumentando sua confiança e assertividade nas negociações. Essa capacitação garante que as equipes estejam preparadas para transmitir valor, estabelecer relacionamentos e fechar negócios de forma eficaz.

Como complemento aos treinamentos, a Metalúrgica Riosulense lançou o Garagem do Expert, uma plataforma on-line, gratuita, certificada e voltada para capacitação contínua. Direcionado a quem “ama motor”, o projeto oferece videoaulas, materiais técnicos para *download*, fóruns de discussão e troca de experiências entre profissionais do setor.

Figura 4: Folder garagem do expert



Fonte: Metalúrgica Riosulense (2024).

Dividido em módulos, o programa aborda temas fundamentais como:

- Motores e funcionamento: tipos, ciclos, diferenças de cilindros e condições que causam problemas.
- Peças e componentes: funções, cuidados e reparos relacionados ao motor e cabeçote.
- Metrologia: uso e aferição de equipamentos de medição, com soluções para as principais dúvidas.
- Ferramentas Riosulense: soluções para tornar as oficinas mais eficientes e bem equipadas.

Essa plataforma oferece aprendizado acessível e certificação, reforçando o compromisso da Riosulense com a qualificação técnica e a fidelização dos profissionais.

Conforme apontado pelo Entrevistado 6, “Hoje enfrentamos um desafio significativo no setor de aplicadores, que é a falta de sucessores interessados em continuar uma profissão tão exigente e técnica. As novas gerações estão optando por carreiras menos desgastantes, o que agrava a falta de mão de obra qualificada neste segmento”. Reconhecendo esse espaço, a Riosulense desenvolveu os módulos de conteúdo sobre a manutenção de veículos. Essa iniciativa busca atrair novos talentos para o setor e oferecer conhecimento para aqueles que estão começando ou considerando ingressar na área.

Ao integrar treinamentos técnicos, comerciais e o projeto Garagem do Expert, a Metalúrgica Riosulense cria uma estratégia robusta para o desenvolvimento de seus parceiros e a consolidação de sua presença no mercado. Enquanto os treinamentos técnicos estimulam o uso eficiente dos produtos e geram demanda, os comerciais fortalecem a confiança e a preparação das equipes de vendas. Já o Garagem do Expert amplia o acesso à capacitação de alta qualidade, contribuindo para a profissionalização do setor e para a construção de uma relação sólida e duradoura entre a marca e seus públicos.

4.2.5 Conteúdos educativos

A empresa tem se destacado no mercado automotivo ao adotar conteúdos educativos e informativos como uma das principais ferramentas de suporte técnico e fortalecimento do relacionamento com seus clientes. Essa abordagem, construída com base no *feedback* contínuo de mecânicos, aplicadores e distribuidores, reforça

o papel da empresa como parceira ao oferecer soluções práticas para os desafios enfrentados no dia a dia.

Por meio de plataformas como YouTube, blog e redes sociais, a Riosulense disponibiliza conteúdos técnicos que vão de vídeos tutoriais a artigos detalhados sobre melhores práticas e tendências no setor. Essas iniciativas capacitam os profissionais e promovem maior eficiência no uso de seus produtos, contribuindo diretamente para a qualidade do serviço prestado por seus clientes. Conforme apontado pelo Entrevistado 2, “Os vídeos e materiais técnicos são extremamente úteis para solucionar dúvidas práticas no momento de aplicar as peças, principalmente em veículos mais novos e complexos”.

A inovação também se reflete na forma como a empresa distribui essas informações. Um exemplo é o uso de *QR Code* nas embalagens de seus produtos, uma iniciativa pioneira no segmento. Esse recurso permite que os clientes acessem, de maneira rápida e prática, manuais técnicos, vídeos explicativos, contatos direto com a fábrica para suportes e outras informações relevantes diretamente pelo celular. O Entrevistado 5 ressaltou que “O *QR Code* tem sido uma ferramenta indispensável, principalmente em oficinas que precisam de respostas rápidas para atender os clientes com agilidade”.

Outro destaque é o catálogo de busca por placa, uma ferramenta tecnológica que beneficia diferentes públicos de maneira significativa. Para equipe de compras dos distribuidores, o catálogo facilita a identificação dos códigos e produtos desenvolvidos para cada motor e aplicação, reduzindo erros e otimizando o processo de reposição. Já para os vendedores das distribuidoras, a ferramenta é um diferencial estratégico, pois possibilita a oferta de vendas casadas, explicando aos clientes a compatibilidade entre componentes e destacando como essa integração promove maior longevidade e qualidade nas aplicações. Para os mecânicos, o catálogo agrega praticidade e confiança, permitindo escolhas mais assertivas e rápidas, otimizando o trabalho, diminuindo o tempo necessário para procura de medidas e aplicações corretas para cada motor e reduzindo retrabalhos. Conforme destacado pelo Entrevistado 4, “O catálogo de busca por placa é uma inovação que ajudou a evitar erros na escolha de peças, o que acaba economizando tempo e reduzindo custos para as oficinas”.

Figura 5: Catálogo de busca por placas da empresa

Fonte: Metalúrgica Riosulense (2024).

Essas iniciativas refletem o compromisso da empresa em ir além da venda de produtos, estabelecendo uma relação pautada na educação e no suporte contínuo. Os resultados são perceptíveis, clientes mais capacitados, processos mais eficientes e uma percepção de valor que consolida a Riosulense como referência em seu segmento.

4.2.6 Suporte técnico

O suporte técnico da empresa é um dos diferenciais valorizados por seus clientes, oferecendo um atendimento humanizado, acessível e eficiente. Este setor desempenha um papel essencial na construção de relacionamentos sólidos com distribuidores e aplicadores, garantindo que demandas e dúvidas sejam solucionadas com rapidez e eficiência, reforçando o compromisso da empresa em proporcionar uma experiência positiva e diferenciada.

Uma das principais qualidades do suporte técnico da Riosulense é sua forte orientação para o cliente. Ao evitar processos burocráticos e impessoais, a empresa valoriza o contato direto e personalizado, que se mostra fundamental para atender com agilidade às demandas do mercado. Por meio de canais dedicados, como o WhatsApp Técnico e a linha de atendimento gratuita, os clientes têm acesso rápido a especialistas altamente capacitados, que resolvem questões técnicas e oferecem orientações detalhadas sobre o uso correto dos produtos e melhores práticas. Esse modelo de atendimento reflete um compromisso genuíno com o sucesso do cliente, aproveitando cada interação para criar valor e fortalecer os laços com o público.

Dessa forma, situações com potencial para gerar insatisfação se transformam em experiências positivas, reafirmando a empresa como uma parceira confiável e acessível.

O Entrevistado 3 destacou que “O SAC e o suporte técnico fazem toda a diferença com a agilidade que possuem no dia a dia. Mesmo em situações mais complexas, o retorno é sempre rápido e eficiente, o que ajuda a manter a confiança dos nossos clientes”. Essa percepção reforça como o suporte técnico é diretamente alinhado aos objetivos do sucesso do cliente: reduzir fricções, atender às expectativas e entregar soluções que promovem confiança e fidelização. O papel estratégico do suporte técnico na jornada do cliente é evidente, pois garante que problemas sejam resolvidos antes que impactem negativamente a experiência do consumidor.

Além da agilidade no atendimento, o suporte técnico da Riosulense utiliza ferramentas tecnológicas para reforçar a conexão com as necessidades do cliente. A integração com sistemas como o MoviTech permite monitorar vendas e acompanhar o desempenho em campo, otimizando a comunicação entre as equipes internas e externas. O Entrevistado 4 acrescentou que “A agilidade no atendimento é fundamental para evitar problemas maiores e fortalecer a percepção da marca”. Esse alinhamento estratégico entre tecnologia e atendimento reforça a visão da empresa de que o sucesso do cliente depende de uma combinação de proximidade, eficiência e inovação.

Contudo, os entrevistados também apontaram oportunidades de melhoria para que o suporte técnico se torne ainda mais alinhado com os princípios do sucesso do cliente. A implementação de um sistema de CRM integrado foi identificada como uma solução capaz de centralizar informações, facilitar o compartilhamento entre setores e permitir um acompanhamento mais detalhado das demandas. O Entrevistado 2 sugeriu que “A utilização de um CRM estruturado seria essencial para centralizar as informações dos clientes e permitir um acompanhamento das demandas. Atualmente, sentimos falta de uma ferramenta que conecte os diferentes setores e facilite a tomada de decisões com base em dados”. Essa integração otimizaria os processos internos e ampliaria a capacidade de oferecer um suporte técnico mais estratégico e proativo.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Com base nas entrevistas realizadas e na análise do cenário atual, foram identificadas oportunidades para aprimorar as estratégias de *Customer Success* na Metalúrgica Riosulense. Essas recomendações visam fortalecer as operações da empresa, aumentar a eficácia na gestão de clientes e promover um alinhamento interno mais consistente entre as equipes. Ao adotar essas iniciativas, a Riosulense pode otimizar processos, elevar o nível de atendimento ao cliente e consolidar sua posição no mercado.

A implementação de um sistema de CRM integrado se destaca entre as sugestões, pois representa a centralização de informações e melhoria na integração entre os setores. Essa solução permite reunir dados em uma única plataforma, oferecendo uma visão abrangente e detalhada do histórico de compras, interações, atendimentos, preferências e ações relacionadas a cada cliente. Além de facilitar o acesso às informações, o sistema proporciona relatórios estratégicos que geram *insights* valiosos, permitindo a identificação de padrões de comportamento e a personalização de ações com base em dados concretos. Dessa forma, é possível alinhar iniciativas às necessidades específicas dos clientes, promovendo ações proativas que impulsionam os resultados e fortalecem os relacionamentos.

A definição e o monitoramento de indicadores-chave de desempenho são fundamentais para medir a eficácia das estratégias de CS e direcionar ajustes pontuais. Entre as métricas mais relevantes, destacam-se o NPS, que avalia a satisfação e lealdade dos clientes, e a taxa de retenção, que indica a capacidade da empresa de fidelizar sua base ao longo do tempo. Outras métricas, como o *churn rate*, que mede a taxa de perda de clientes, e o *Lifetime Value*, que estima o valor gerado por cliente durante o relacionamento com a empresa, fornecem informações valiosas para o planejamento estratégico. A integração desses indicadores ao CRM torna a análise mais eficiente, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e garantindo uma gestão mais assertiva.

A inteligência de mercado já desempenha um papel relevante nas práticas de CS da Metalúrgica Riosulense, mas há oportunidades significativas para aprimorar sua aplicação e potencializar os resultados. A integração de dados de mercado permite análises preditivas para identificar tendências e antecipar demandas com

maior precisão. Esses aprimoramentos podem resultar em ações ainda mais direcionadas e personalizadas. Além disso, embora a detecção de mudanças no comportamento, como a redução de pedidos, já seja possível, o desenvolvimento de mecanismos mais robustos de monitoramento pode permitir respostas ainda mais rápidas e estratégicas, minimizando riscos e maximizando oportunidades antes que desafios se tornem críticos.

No planejamento de campanhas, a inteligência de mercado facilita a personalização, conectando de forma mais eficaz os interesses dos clientes aos objetivos comerciais da empresa. Ferramentas avançadas, como inteligência artificial e *Business Intelligence*, podem ser utilizadas para automatizar tarefas, como análise de padrões de consumo, ao mesmo tempo em que aprimoram a personalização no atendimento. Soluções como o Power BI permitem a criação de *dashboards* interativos para acompanhar resultados em tempo real, otimizando a tomada de decisão e tornando-a mais ágil e fundamentada.

Para consolidar essas estratégias, é essencial promover a integração entre as áreas de suporte técnico, vendas, marketing e inteligência de mercado. Treinamentos intersetoriais podem capacitar as equipes a compreenderem melhor as necessidades dos clientes, alinhando suas ações de forma coordenada. Além disso, um fluxo contínuo de *feedback* entre os setores deve ser incentivado, assegurando uma comunicação eficiente e um monitoramento completo da jornada do cliente, desde o *onboarding* até o pós-venda. Essa abordagem integrada melhora os processos internos e demonstra o compromisso da Riosulense com o sucesso de seus clientes e a construção de relações comerciais sólidas e sustentáveis.

5 CONCLUSÃO

O mercado tem enfrentado transformações significativas nas últimas décadas, impulsionadas por um ambiente competitivo e pelas crescentes expectativas dos clientes. A Metalúrgica Riosulense, líder na fabricação de componentes para motores na América Latina, está inserida nesse contexto desafiador, o que torna essencial a adoção de estratégias que alinhem a eficiência operacional às demandas do mercado.

O presente trabalho analisou as estratégias de *Customer Success* implementadas pela Metalúrgica Riosulense, avaliando seu impacto na rentabilidade e competitividade organizacional. A partir de uma revisão aprofundada da literatura, foram identificados os fundamentos teóricos e práticos que sustentam o sucesso do cliente, abordando temas como *onboarding*, campanhas de incentivo, uso de ferramentas tecnológicas e cultura organizacional. Essas referências acadêmicas, complementadas por uma análise prática do caso da Riosulense, permitiram uma visão abrangente e aplicada do papel estratégico do *Customer Success* em ambientes industriais.

Os resultados indicaram que práticas estruturadas de CS alinham os processos organizacionais às expectativas dos clientes e geram impactos significativos na eficiência operacional e nos resultados financeiros. A pesquisa apontou que ações como personalização no atendimento, engajamento proativo e monitoramento contínuo são capazes de fortalecer a posição competitiva da empresa e ampliar sua capacidade de gerar valor no mercado.

Contudo, também foram identificados desafios, como a necessidade de maior integração entre ferramentas tecnológicas e processos internos, e oportunidades de melhoria para potencializar os impactos das estratégias de CS na geração de receita recorrente. Assim, o diagnóstico empresarial realizado contribui para reforçar a importância de uma abordagem estratégica e orientada ao cliente como diferencial.

Ainda, vale ressaltar que este estudo se concentrou no caso da Metalúrgica Riosulense, o que limita a perspectiva comparativa e restringe a análise de como outras organizações do setor automotivo enfrentam desafios semelhantes. Essa delimitação, embora pertinente ao objetivo do trabalho, aponta oportunidades de aprofundamento em estudos futuros que investiguem diferentes realidades

organizacionais e permitam identificar práticas e resultados comparativos no uso de estratégias de *Customer Success*.

Além disso, um desafio encontrado foi a dificuldade em mensurar quantitativamente o impacto das estratégias de *Customer Success* na fidelização de clientes e no crescimento da empresa, devido à ausência de métricas específicas e consolidadas pela empresa no período analisado. Investigações futuras poderiam explorar a criação e utilização de mais indicadores, que possibilitem uma análise mais detalhada e objetiva dos resultados alcançados, complementando as conclusões deste trabalho.

Por fim, este trabalho demonstrou que o sucesso do cliente é uma estratégia indispensável para empresas que desejam prosperar em mercados altamente competitivos. A Metalúrgica Riosulense se apresenta como um exemplo de inovação e adaptação, destacando-se pelo uso de práticas de *Customer Success* como alicerce para garantir rentabilidade e relevância em um ambiente empresarial em constante transformação.

REFERÊNCIAS

- ACQUISTI, A.; TAYLOR, C.; WAGMAN, L. The Economics of Privacy. *In: Journal of Economic Literature*, v. 54, n. 2, p. 442-492, 2016.
- ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *In: Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p. 107-120, 2000.
- ARORA, N. *et al.* Putting One-to-One Marketing to Work: Personalization, Customization, and Choice. *In: Marketing Letters*, v. 19, n. 3-4, p. 305-321, 2008.
- BAIN & COMPANY. **Customer Loyalty Insights**. Boston: Bain & Company, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASCUR, E.; RUSU, C. Omnichannel Customer Experience in E-commerce: A Competitive Advantage Approach. *In: Journal of Retail & Consumer Services*, v. 56, p. 102-116, 2020.
- BERSON, A.; SMITH, S.; THEARLING, K. **Building Data Mining Applications for CRM**. McGraw-Hill, 1999.
- BHARADWAJ, A. *et al.* Digital business strategy: toward a next generation of insights. *In: MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future**. 1. ed. New York: W. W. Norton & Company, 2017.
- BUTTLE, F. **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. 2. ed. Oxford: Routledge, 2009.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CHAFFEY, D. **Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2018.
- CHEN, C. *et al.* Perceived Service Justice and Customer Satisfaction in the Banking Industry. *In: International Journal of Bank Marketing*, v. 30, n. 6, p. 521-534, 2012.
- CHEN, H.; CHIANG, R. H. L.; STOREY, V. C. Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *In: MIS Quarterly*, v. 36, n. 4, p. 1165-1188, 2012.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E.; MCDONALD, R. What is disruptive innovation? *In: Harvard Business Review*, v. 93, n. 12, p. 44-53, 2015.
- CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

CHUNG, M. *et al.* Chatbot e marketing de IA: identificação de fatores-chave de satisfação do cliente e formação de confiança. *In: Journal of Business Research*, v. 117, p. 597-607, 2020.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

DAVENPORT, T.; RONANKI, R. Artificial Intelligence for the Real World. *In: Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018.

DAVENPORT, T. *et al.* How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing. *In: Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 48, n. 1, p. 24-42, 2020.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *In: Organization Science*, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.

DENZIN, N. K. **The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

DING, M. *et al.* Impact of Service Design and Personalization on Customer Satisfaction. *In: Journal of Service Research*, v. 11, n. 3, p. 281-292, 2010.

DOWLING, G. R. **Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

DUFFY, D. L. The evolution of customer loyalty strategy. *In: Journal of Consumer Marketing*, v. 20, n. 5, p. 284–286, 2003.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *In: Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

FADER, P. **Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage**. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2020.

FADER, P. **Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage**. 2. ed. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2021.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *In: Qualitative Inquiry*, v. 12, n. 2, p. 219–245, 2006.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. **Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2004.

FROW, P.; PAYNE, A. A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *In: **European Journal of Marketing***, v. 45, n. 1/2, p. 223-240, 2011.

GALBRAITH, J. R. **Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

GAINSIGHT. **The State of Customer Success in B2B SaaS**. San Francisco: Gainsight, 2020.

GOLDENBERG, B. **CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships**. New York: Information Today, 2008.

GRIFFIN, A.; HAUSER, J. R. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *In: **Journal of Product Innovation Management***, v. 13, n. 3, p. 191-215, 1996.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**. 3. ed. Chichester: Wiley, 2007.

HADDAD, H.; NAGY, M. Service Quality in Banking: Empirical Evidence from Egypt. *In: **Journal of Financial Services Marketing***, v. 24, n. 3, p. 196-209, 2019.

HELM, S.; EGGERT, A.; GARNEFELD, I. Modeling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using partial least squares. *In: **Corporate Reputation Review***, v. 13, n. 2, p. 104-122, 2010.

HERBIG, P.; MILEWICZ, J. The relationship of reputation and credibility to brand success. *In: **Journal of Consumer Marketing***, v. 12, n. 4, p. 5-10, 1995.

HERNANDEZ, D. **Customer Experience Management: A New Era of CX Design**. New York: CX Press, 2018.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E. J.; SCHLESINGER, L. A. **The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees**. New York: Free Press, 2003.

HOFACKER, C. F.; BELANCHE, D. Gamification and Consumer Engagement. *In: **Journal of Service Management***, v. 27, n. 3, p. 170-185, 2016.

HOGAN, J. E.; LEMON, K. N.; RUST, R. T. Customer Equity Management. *In: **Journal of Service Research***, v. 5, n. 1, p. 4-18, 2002.

HOMBURG, C.; HOYER, W. D.; KOSCHATE, N. Customers' Reactions to Price Increases: Do Customer Satisfaction and Perceived Motive Fairness Matter? *In: **Journal of the Academy of Marketing Science***, v. 33, n. 1, p. 36-49, 2005.

HUANG, M.; RUST, R. T. Artificial Intelligence in Service. *In: Journal of Service Research*, v. 21, n. 2, p. 155-172, 2018.

HUESCH, M. D.; MOSHER, T. J.; OZCAN, Y. A. Using Data Analytics to Improve Hospital Outcomes: A Study of Rehospitalizations and Complications. *In: Healthcare Management Review*, v. 43, n. 4, p. 320-329, 2018.

JOHNSTON, R.; KONG, X. The customer experience: a road-map for improvement. *In: Managing Service Quality: An International Journal*, v. 21, n. 1, p. 5-24, 2011.

KIETZMANN, J.; PASCHEN, J.; TREEN, E. Artificial Intelligence in Advertising: How Marketers Can Leverage Artificial Intelligence Along the Consumer Journey. *In: Journal of Advertising Research*, v. 58, n. 3, p. 263-267, 2018.

KEININGHAM, T. L. *et al. Loyalty Myths: Hyped Strategies That Will Put You Out of Business and Proven Tactics That Really Work*. New Jersey: Wiley, 2007.

KOMULAINEN, H.; SARANIEMI, S. Customer Experience in Banking: A Holistic Perspective on Multichannel Customer Journey. *In: Journal of Services Marketing*, v. 33, n. 5, p. 584-593, 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 14. ed. New Jersey: Pearson Education, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; CHERNEV, A. **Marketing Management**. 16. ed. Hoboken: Pearson, 2020.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

KUMAR, V.; SHAH, D. **Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools**. 2. ed. Berlin: Springer, 2015.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. **Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools**. 3. ed. Berlin: Springer, 2016.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. **Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools**. 3. ed. New York: Springer, 2018.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *In: Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Managing Customer Experience and Customer Journey in the AI Era. *In: Journal of Marketing*, v. 85, n. 1, p. 24-47, 2021.

LYTTLE, D.; TIMMERMAN, J. E. **Creating Collaborative Cultures: Best Practices for Team Leadership**. New York: Leadership Press, 2006.

MADEIRA, A. C. M.; NEVES, B. C.; BRANCO, D. J. B. C. O Uso da Inteligência Artificial Aplicada ao Marketing Digital: exploração das vulnerabilidades do usuário-consumidor. *In: Journal of Digital Media and Interaction*, v. 3, n. 8, p. 95-111, 2020

MARR, B. **Data Strategy**: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things. London: Kogan Page, 2017.

MARR, B. **Artificial Intelligence in Practice**: How 50 Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems. New York: Wiley, 2021.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *In: Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design**: An Interactive Approach. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

MBAMA, C.; EZEPU, P. Digital Banking and Customer Experience: A Case Study of Financial Services in the UK. *In: Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 44, p. 494-506, 2018.

MCCOLL-KENNEDY, J. R.; CHEUNG, L.; FERRIER, E. Co-Creating Service Experience Practices. *In: Journal of Service Management*, v. 26, n. 2, p. 249–275, 2015.

MCKINSEY & COMPANY. **Perspectives on Personalization @ Scale**. v. 1, 52 p., julho, 2018

MEHTA, N. **How Innovative Companies Drive Customer Retention**. Hoboken: Wiley, 2018.

MEHTA, N.; STEINMAN, D.; MURPHY, L. **Customer Success**: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue. Hoboken: Wiley, 2016.

MEHTA, R.; STEINMAN, R.; MURPHY, L. Onboarding and Retention Strategies for Customer Success. *In: Journal of Customer Management*, v. 12, n. 2, p. 45–60, 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace**: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: Sage, 1997.

MORGAN, N. A.; ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage. *In: Journal of Marketing*, v. 69, n. 3, p. 131-151, 2005.

MURPHY, J. **Customer Success**: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue. New York: Wiley, 2016.

NUNES, P. F.; DRÈZE, X. Your Loyalty Program is Betraying You. *In: Harvard Business Review*, v. 84, n. 4, p. 124-131, 2006.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *In: Journal of Marketing Research*, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.

PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *In: Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PARASURAMAN, A.; COLBY, C. L. An Updated and Streamlined Technology Readiness Index: TRI 2.0. *In: Journal of Service Research*, v. 18, n. 1, p. 59-74, 2015.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Managing Customer Relationships: A Strategic Framework**. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2016.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage**. 2. ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

PISANO, G. P. **Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation**. Boston: Harvard Business Review Press, 2015.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How smart, connected products are transforming companies. *In: Harvard Business Review*, v. 92, n. 11, p. 64-88, 2014.

REICHHELD, F.; SASSER, W. E. J. Zero Defections: Quality Comes to Services. *In: Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

REICHHELD, F. The One Number You Need to Grow. *In: Harvard Business Review*, v. 81, n. 12, p. 46-54, 2003.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *In: Strategic Management Journal*, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

ROSEN, E. **The Anatomy of Buzz: How to Create Word of Mouth Marketing**. New York: Doubleday, 2000.

ROSS, J. W.; BEATH, C. M.; MOCKER, M. Designed for digital: How to architect your business for sustained success. *In: MIT Sloan Management Review*, v. 59, n. 3, p. 19-22, 2017.

RUSSELL, S. J.; NORVIG, P. **Artificial Intelligence: A Modern Approach**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2016.

RUST, R. T.; HUANG, M. Engagement in the AI Era. *In: Journal of Service Research*, v. 24, n. 1, p. 6-21, 2021.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *In: American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SAURO, J.; LEWIS, J. R. **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**. 2. ed. Amsterdam: Elsevier, 2016.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational Climate and Culture. *In: Annual Review of Psychology*, v. 64, p. 361-388, 2013.

SHAH, D. *et al.* The Path to Customer Centricity. *In: Journal of Service Research*, v. 9, n. 2, p. 113-124, 2006.

SHANKAR, V. How Artificial Intelligence (AI) is Redefining Customer Engagement. *In: Journal of Retailing*, v. 94, n. 4, p. 6-11, 2018.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective**. 4th ed. Boston: Pearson, 2016.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio**. 4. ed. Bookman, 2019.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

SHUKLA, S.; NIGAM, A. The Future of Customer Success: From Personalization to Hyperpersonalization. *In: Journal of Business Strategy*, v. 39, n. 5, p. 24-30, 2018.

SIEGEL, E. **Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die**. 2. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2020.

SRINIVASAN, S. S.; ANDERSON, R.; PONNAVOLU, K. Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences. *In: Journal of Retailing*, v. 78, n. 1, p. 41-50, 2002.

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. *In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 443-466.

TOPOL, E. J. **Deep Medicine: How Artificial Intelligence Can Make Healthcare Human Again**. New York: Basic Books, 2019.

VAN DOORN, J. *et al.* Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *In: Journal of Service Research*, v. 13, n. 3, p. 253-266, 2010.

VENKATESH, V.; BALA, H. Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *In: Decision Sciences*, v. 39, n. 2, p. 273-315, 2008.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *In: Journal of Retailing*, v. 91, n. 2, p. 174–181, 2015.

VERHOEF, P. C.; LEMON, K. N. Successful Customer Value Management: Key Lessons and Emerging Trends. *In: European Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 1-15, 2013.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. New York: Wiley, 1964.

WALSH, G. *et al.* Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective. *In: British Journal of Management*, v. 20, n. 2, p. 187-203, 2009.

WEBER, D. **Onboarding Matters: How Successful Companies Transform New Customers Into Loyal Champions**. Hoboken: Wiley, 2021.

WEDEL, M.; KANNAN, P. K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *In: Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 97–121, 2016.

WERBACH, K.; HUNTER, D. **For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business**. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.

WESTERMAN, G.; TANNOU, M.; BONNET, D. **The digital advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry**. MIT Center for Digital Business, 2014.

WÜNDERLICH, N. V.; MAEDCHE, A. The Role of AI and Robotics in Customer Service Experiences. *In: Journal of Service Research*, v. 23, n. 2, p. 154-169, 2020.

YI, Y.; JEON, H. Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *In: Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, n. 3, p. 229-240, 2003.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

ZENG, F.; HUANG, L.; DOU, W. Social Factors in User Perceptions and Responses to Advertising in Online Social Networking Communities. *In: Journal of Interactive Marketing*, v. 23, n. 1, p. 51-61, 2009.

ZUBOFF, S. **The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power.** New York: PublicAffairs, 2019.

APÊNDICE

APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO APLICADO DURANTE AS ENTREVISTAS

O que você entende por CS, e como percebe seu papel na empresa e no atendimento aos clientes?

Como você percebe o impacto das práticas de Customer Success nos resultados da empresa e na satisfação dos clientes?

Como são identificadas as necessidades e expectativas dos clientes para orientar as estratégias?

Na sua opinião, os programas de incentivo da empresa contribuem para o sucesso do cliente? Se sim, de que maneira você percebe essa contribuição?

Quais ferramentas você utiliza para acompanhar e monitorar a experiência e o sucesso do cliente?

Como é realizado o processo de *onboarding* para novos clientes, e quais ações são implementadas para assegurar o alinhamento com as expectativas dos clientes?

Quais métricas ou indicadores a empresa utiliza para avaliar o sucesso do cliente e guiar ações de melhoria?

De que forma a cultura da empresa contribui e influencia as práticas de sucesso do cliente?

Como as estratégias de sucesso do cliente têm impactado o crescimento e desenvolvimento da Metalúrgica Riosulense?