

**CONHECIMENTO CIENTÍFICO SOBRE CUSTOMER SUCCESS: UMA REVISÃO
QUALITATIVA PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO**

MAYARA RODRIGUES LAURINO PRISCO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

SANDRA MARIA DA SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

CAMILA ANANIAS CARDOSO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

ALEXANDRE LUZZI LAS CASAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

CONHECIMENTO CIENTÍFICO SOBRE *CUSTOMER SUCCESS*: UMA REVISÃO QUALITATIVA PARA A ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Resumo: A alta competitividade do cenário atual forçou as empresas a investirem em estratégias para conhecerem, acompanharem e se relacionarem com seus clientes. Nesse sentido, o conceito de *Customer Success* (CS) vem sendo explorado pelas empresas dentro de suas estratégias de *marketing* e vendas. Contudo, a literatura não tem uma definição absoluta sobre o tema, dando margem para diferentes significados. Este estudo realizou uma revisão sistemática qualitativa da literatura resultando em 23 publicações editoriais oferecidas ao mercado. Com o objetivo de verificar a abordagem e definição do conceito utilizado na academia, bem como identificar similaridades e diferenças no uso do termo na produção científica das áreas de administração e negócios foram analisados todos os estudos levantados. Os achados deste estudo demonstraram que o conceito evoluiu de uma ação estratégica para se tornar parte integrante da estrutura organizacional das empresas. Conclui-se que o CS é um tema ainda pouco explorado na academia apesar de já ser recorrente no ambiente organizacional. Este estudo pretende incentivar a evolução no estudo do tema para avançar no sentido de uma definição clara e um conceito estruturado que incentive sua aplicação corporativa e oriente as decisões de gestores e tomadores de decisão.

Palavras-chave: *Customer Success*, Revisão Sistemática da Literatura, Revisão Qualitativa.

1. Introdução

Nas duas últimas décadas, o avanço da computação em nuvem, a internet móvel e a evolução de aplicativos e redes de relacionamento intensificaram a competição entre os segmentos e tornaram a jornada de compras dos consumidores mais fluida e multicanal. A facilidade na coleta de informações e na divulgação de opiniões sobre a experiência de compras aumentou as expectativas dos clientes, trazendo às organizações a necessidade de conhecer melhor seu cliente para assim atender às suas expectativas e conquistar sua fidelidade que acontece quando estes acreditam que a empresa tem bons produtos ou serviços e continuam a consumi-los (BOGMANN, 2000; LAS CASAS, 2010).

As rápidas mudanças na dinâmica do mercado catalisaram o uso de sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*) pelas empresas como um diferencial competitivo (HILTON *et al.*, 2020; KOTLER e KELLER, 2017; ZENONE, 2007), evoluindo nos últimos anos para o mapeamento da jornada de compras e avaliação do ciclo de vida do relacionamento do cliente (HILTON *et al.*, 2020). Para Pine e Gilmore (1998), o excesso de estímulos de propaganda torna cada dia mais difícil conquistar a atenção do seu consumidor, portanto a entrega de uma experiência significativa e pessoal é um recurso para as empresas buscarem uma diferenciação frente à concorrência, e definem esse período como a “Era da Experiência”. Seguindo a tendência de relacionamento e engajamento entre empresas e clientes surge o conceito de *Customer Success* (CS) com a experiência da empresa Salesforce em 2005.

Apesar de amplamente abordado em livros-texto e na literatura da área de negócios, no campo acadêmico os estudos do CS para a área de *business e management* ainda são incipientes, carecendo de uma revisão relevante, sistemática e atualizada no campo do conhecimento. Com o objetivo de avançar na discussão deste conceito e assim contribuir para a construção do corpo teórico deste assunto para a área de *Customer Experience* (CX), o presente artigo propõe identificar similaridades e diferenças relevantes no uso do termo CS na produção científica das

áreas de administração e negócios, realizando uma revisão sistemática qualitativa para o tema e apresentando uma sugestão de aplicação do conceito e perspectivas para futuro dos estudos.

Este estudo se destaca por ser a primeira revisão sistemática qualitativa sobre o tema, demonstrando a necessidade de um aprofundamento de pesquisas teórico-empíricas sobre *Customer Success* para fundamentar sua abordagem teórica com a finalidade de fornecer elementos para a formulação de novas propostas e incentivar o interesse em novos estudos sobre o conceito. Esta análise do estado da arte do assunto poderá colaborar na orientação de gestores e tomadores de decisão, ao fornecer um conceito estruturado e definições claras sobre o tema.

2. Referencial Teórico

2.1 Economia da recorrência

Negócios que dependem do modelo comercial de assinaturas, a exemplo das empresas de tecnologia e do mundo SaaS (*Software as a Service*), trabalham com a métrica da vida útil do cliente (no inglês, *LTV - Life Time Value*), que projeta as receitas recorrentes e busca a lealdade de seus clientes que tendem a ser menos vulneráveis à concorrências, são advogados da marca e concordam em pagar um custo maior para consumir da empresa (GELBY *et al.*, 2020; MEHTA, STEINMAN e MURPHY, 2016; VAIDYANATHAN e RABAGO, 2020). Para isso buscam garantir que o cliente faça o melhor uso possível do produto ou serviço e acompanhá-lo para que realize suas tarefas com rapidez e facilidade. O resultado pretendido é a redução do *churn* (índice de cancelamento ou abandono), maximização do valor do cliente (através de estratégias de *upsell* e *cross sell*) e aumento da satisfação (MEHTA *et al.*, 2016).

Na primavera de 2005 a empresa Salesforce havia ampliado seu escopo de atuação para um projeto de vendas de assinaturas no formato de “economia de recorrência”, onde a empresa garantia seu fluxo de receita e o cliente usufruía de um serviço por um período pré-definido, por um valor mensal ou anual, sem a necessidade de comprar um bem. Contudo, para o sucesso desse modelo, a empresa deve entregar a melhor experiência possível para manter o cliente o maior tempo possível, tornando-o rentável e diminuindo os custos de aquisição de novos clientes (GELBY *et al.*, 2020; MEHTA *et al.*, 2016; VAIDYANATHAN e RABAGO, 2020).

A Salesforce precisava resolver o problema de um alto índice de *churn* de seus clientes (KOTLER e KELLER, 2017; MEHTA *et al.*, 2016; VAIDYANATHAN e RABAGO, 2020). O projeto de venda de assinaturas da empresa sofreu uma perda de 8% ao mês e mostrava que seus gastos com aquisição aumentavam. Nessa perspectiva a empresa começou a mapear, reduzir e acompanhar o *churn* com a estratégia que ficou conhecida como *Customer Success* (CS).

Por ser um conceito recente, a academia se divide sobre o tema (HILTON *et al.*, 2020). Para Porter e Heppelmann (2015) trata-se de uma ação de gerenciamento da experiência do cliente, garantindo que obtenham o melhor resultado possível do produto ou serviço adquirido, enquanto Hochstein *et al.* (2020, p.3) acreditam que se trata do "engajamento relacional proativo (*versus* reativo) dos clientes para garantir que o valor potencial do produto seja realizado pelo cliente”.

Apesar de não existir um conceito único para o termo, os autores concordam que ele é “projetado para criar lealdade atitudinal” (MEHTA *et al.*, 2016, p.30) e que está “diretamente ligado para o sucesso da empresa” (VAIDYANATHAN e RABAGO, 2020, p.36). A literatura discute dois tipos de lealdade: atitudinal (ou emocional) e comportamental (ou intelectual). Na lealdade atitudinal o cliente mantém-se leal por hábito ou por conveniência, a exemplo de um cliente que compra num determinado local pois não tem outra opção ou porque está no seu caminho e, com isso, ganha minutos do seu tempo. Já a lealdade comportamental ou intelectual

é determinada por clientes que possuem uma afiliação emocional com a marca ou produto que atendem às suas necessidades funcionais ou emocionais, e escolhem seu uso em detrimento da concorrência (MEHTA *et al.*, 2016). Vaidyanathan e Rabago (2020) acreditam que não existem mais clientes fiéis e que a empresa precisa fazer que seu cliente seja bem-sucedido sob o risco de perdê-lo para um concorrente mais ágil.

Para Hochstein *et al.* (2020, p.4) o CS é uma tendência de rápido crescimento em vários setores e uma evolução no desenvolvimento de relacionamentos dinâmicos com o cliente. Concentra-se em envolver seus consumidores de forma proativa e se “dedica ao sucesso do cliente como um produto”. Enquanto para Hilton *et al.* (2020, p.362) o CS vai além de “priorizar os objetivos financeiros, sociais, operacionais e estratégicos mais distantes dos clientes”, trata de melhorar suas experiências com a empresa e buscar sua lealdade. Para os autores o CSM - *Customer Success Management* (Gerenciamento do Sucesso do Cliente) incentiva a proatividade no relacionamento com o cliente, uma visão mais ampla de satisfação, valor de se evitar uma reclamação do cliente e aumento de faturamento em compras. Segundo Hochstein (2021), o CS lida com modelos complexos de quaisquer produtos baseados em receitas recorrentes, construindo um relacionamento cada vez mais eficaz. Nesse sentido, Fawcett e Cooper (1998) acreditam que o CS eficiente acompanha permanentemente os indicadores de desempenho da empresa.

2.2 *Customer Success*

Os estudos sobre Marketing de Relacionamento datam da década de 90 (GORDON, 1999; STONE e WOODCOCK, 1998; MCKENNA, 1996). Gordon (1999, pp.31-32) conceitua Marketing de Relacionamento como o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”, ou seja, é fidelizar o cliente definindo seus interesses através de análises de oportunidades de marketing, desenvolvimento de um mix de produtos e a administração dos esforços de marketing (KOTLER e ARMSTRONG, 2015). Mckenna (1996) acredita que a única forma de manter um cliente fiel é desenvolvendo uma relação pessoal onde o cliente define o pacote de produtos ou benefícios que mais valoriza. KOTLER e ARMSTRONG (2015) indicam que o Marketing de Relacionamento visa realizar ações para oferecer valor e satisfação ao longo do prazo da vida útil do cliente.

Nesse sentido, as ações de Marketing de Relacionamento, desde a captação até o pós-venda, são elementos essenciais no processo de envolvimento e fidelização do cliente, contexto onde surgem os estudos sobre *Customer Success*.

O termo *Customer Success (CS)* possui diversas definições na literatura. Nascido na área de Tecnologia da Informação, o termo mais recentemente migrou para as áreas de administração e marketing, conforme a economia da recorrência (ou economia das assinaturas) ganhava espaço em outros segmentos que não apenas o de compra e venda de *softwares*. As experiências demonstram que o *Customer Success* é uma evolução das práticas tradicionais na gestão de clientes, “priorizando proativamente a experiência e o envolvimento dos clientes em direção ao máximo valor em uso” (HILTON *et al.*, 2020, p.362).

Uma definição que tem sido muito utilizada é a de Lincoln Murphy que acredita que “*Customer Success* é quando seu cliente atinge os objetivos desejados (por ele) através das interações com a sua empresa”, ou seja, as interações que ele realiza com sua empresa devem entregar o resultado desejado que seu cliente definiu como sucesso (MURPHY, 2016). Esse resultado desejado é a soma do resultado exigido (do inglês, *Required Outcome*, RO) que é o resultado da tarefa que seu cliente está tentando realizar; e a Experiência Adequada (do inglês, *Appropriate Experience*, AX) que considera que cada segmento de cliente terá uma experiência diferente e apropriada em cada produto que você oferece, sendo o principal motivo que o cliente

escolhe sua empresa para consumir. Em resumo, uma experiência adequada que chega ao resultado desejado é o segredo do sucesso.

Gelby *et al.* (2020) assumem que a gestão do relacionamento tem prioridades diferentes, visando entregar melhor valor aos clientes, antecipar as necessidades futuras, educá-los sobre a mudança de soluções e fornecer um ponto de contato consistente com a empresa. Nesse sentido, uma boa estratégia de CS requer um compromisso de toda a companhia que se beneficia reduzindo a rotatividade, visando a retenção e aumento do valor dos clientes existentes, melhorias ou inovações dos produtos e, assim, melhorando a experiência e satisfação dos consumidores (GELBY *et al.*, 2020; MEHTA *et al.*, 2016). Os conceitos reforçam que é essencial um compromisso integrado da empresa na valorização do relacionamento dos clientes, trata-se de uma ação global que vai além de uma estratégia, tornando-se um compromisso.

3. Procedimentos Metodológicos

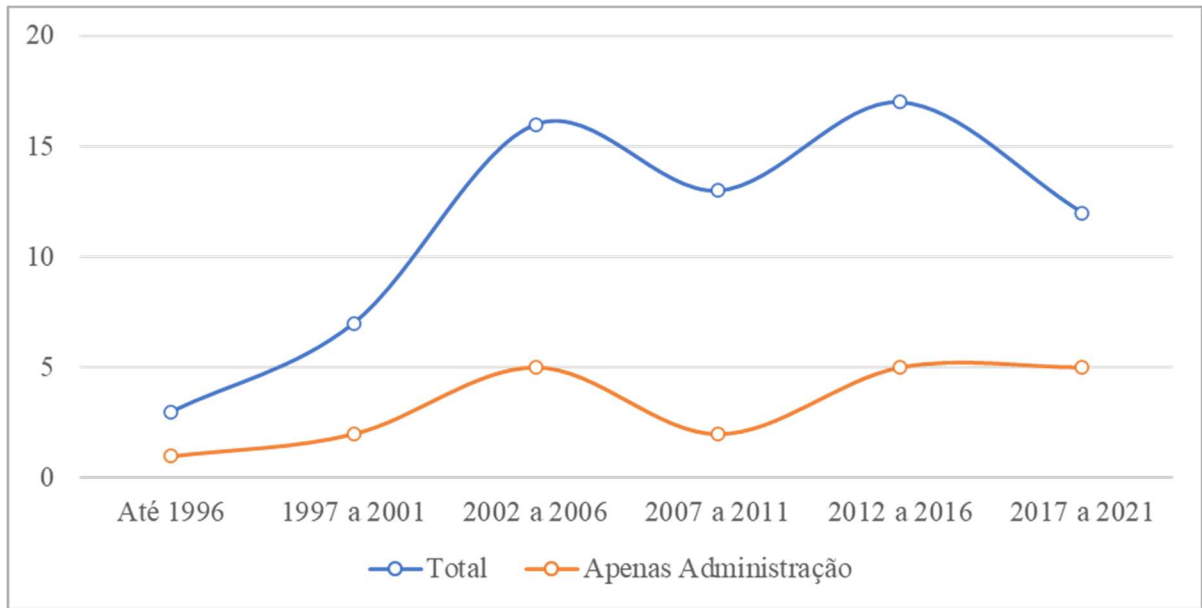
A revisão sistemática da literatura é um método amplamente utilizado em pesquisas na área de administração e contempla um estudo secundário sobre fontes primárias, compostas pelos artigos científicos disponíveis sobre o tema de interesse (GALVÃO e PEREIRA, 2014; HIGGINS e VERDE, 2011). O grande volume de informações disponíveis inviabiliza uma análise objetiva para tomada de decisões, nesse sentido as revisões foram desenvolvidas para fornecer um resumo confiável e imparcial através de uma metodologia estruturada transparente e reproduzível sobre determinada área de estudo (CHANDLER e HOPEWELL, 2013; HIGGINS e VERDE, 2011). O método é útil não apenas para acastelar informações, mas também para acompanhar o curso científico de um período específico identificando lacunas e direcionamentos para o aprofundamento de temas pertinentes, podendo ser de cunho quantitativo ou qualitativo, dependendo do objetivo e pergunta de pesquisa (GOMES e CAMINHA, 2014). Enquanto na Revisão Sistemática (RS) quantitativa são desenvolvidas meta-análises para sínteses de evidências e elaboração de protocolos e condutas a partir da literatura, a RS qualitativa envolve, além de uma rigorosa síntese das pesquisas relacionadas ao objeto de estudo, a interpretação dos dados levantados.

Para cumprir o objetivo proposto de levantar as similaridades e diferenças no uso dos termos CS na área acadêmica, o estudo foi dividido em três etapas: Inicialmente foi feito um levantamento da produção científica para o termo *Customer Success*. Na segunda etapa, a base de dados levantada foi analisada à luz da similaridade das palavras-chave através do software *VosViewer*. Por último, foram selecionadas para a revisão sistemática apenas as publicações voltadas para a área de administração e negócios, buscando-se identificar semelhanças e diferenças no uso do conceito e avaliar o impacto dessas interpretações para a evolução do tema no campo gerencial ao longo do tempo.

4. Análise

Inicialmente conduziu-se uma busca na plataforma *Scopus*, em abril de 2021, com a palavra-chave “*Customer Success*”, resultando em 68 documentos. A mesma busca foi realizada na plataforma *Web of Science*, resultando em 14 publicações. Para esta etapa do estudo optou-se por selecionar qualquer tipo de documento, em qualquer ano de publicação, desde que publicados na língua inglesa. Utilizando-se a ferramenta *EndNote Web*, as duas bases foram cruzadas, notando-se um total de 14 artigos duplicados. A distribuição ao longo do tempo dos 68 artigos que formam o *corpus* da pesquisa (gráfico 01), mostra uma produção científica incipiente para o tema de CS. Apesar do baixo volume de produção acadêmica, o tema se prova relevante pelo papel desempenhado dentro das organizações e pela aplicabilidade do conceito em diversos segmentos de negócios (HOCHSTEIN *et al.*, 2020).

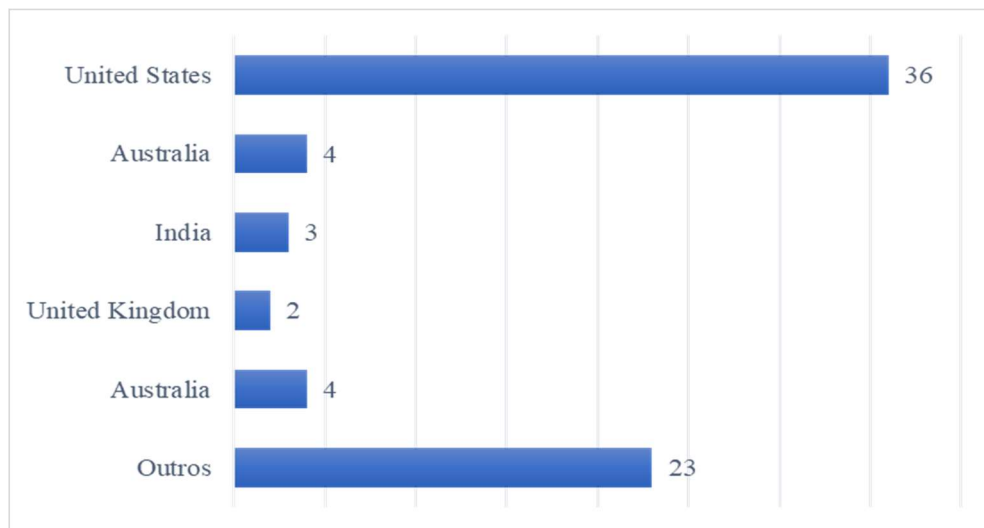
Gráfico 01 – Publicações ao longo do tempo



Fonte: Elaborado pelos autores

É possível notar o acompanhamento da representatividade de publicações relativas ao tema de “*business*” ou “*management*” (linha vermelha) mudar em comparação ao volume total nos últimos cinco anos, bem como a predominância de estudos advindos de periódicos estadunidenses (Gráfico 02), o que pode ser explicado pelo destaque das empresas de compra e venda de *software* no país e o desenvolvimento científico intrínseco a este campo de trabalho.

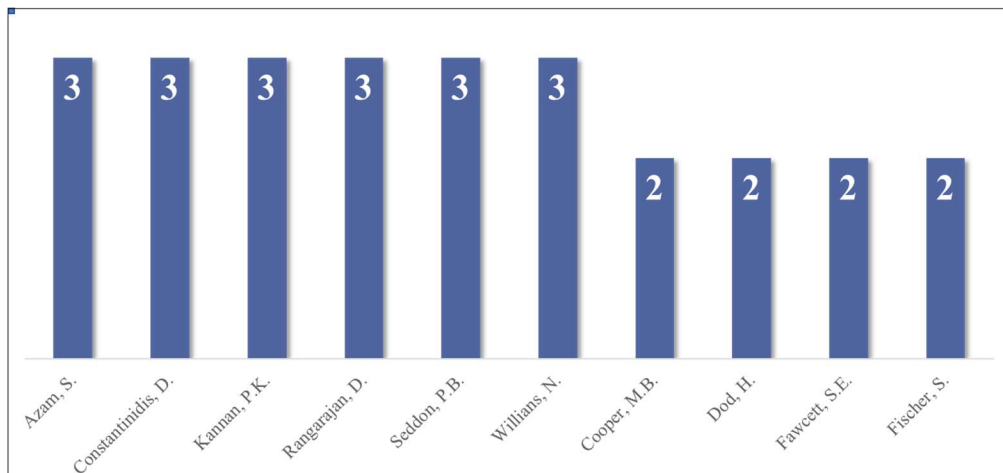
Gráfico 02 – Publicações por países



Fonte: Elaborado pelos autores

Na análise de autores mais publicados para o tema destacou-se Azarm, S. com três publicações recentes e centradas em *CS* (gráfico 3).

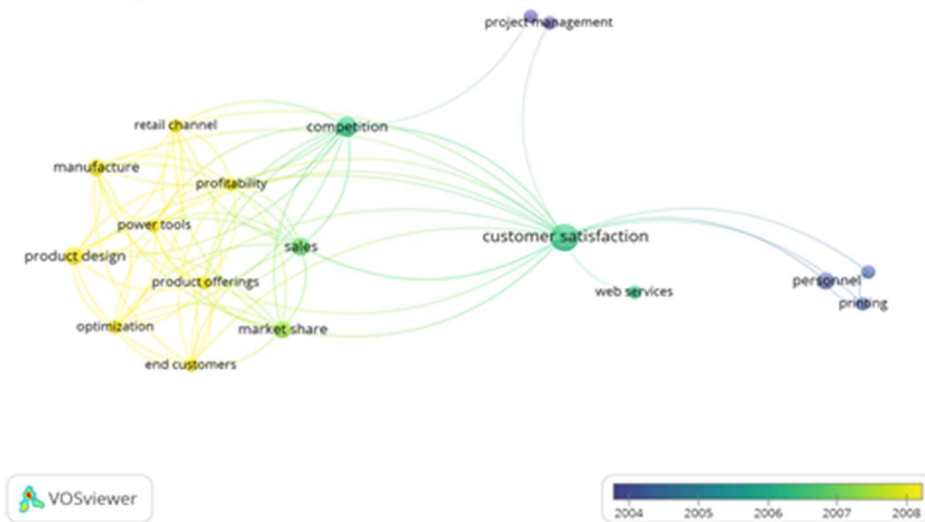
Gráfico 03 – Principais autores para o tema *Customer Success*



Fonte: Elaborado pelos autores

A base de 68 documentos foi então analisada no software *VosViewer* (Figura 1), selecionando o método de análise de co-ocorrência para todas as palavras-chave (do autor e indexadas). Para um mínimo de três ocorrências por palavra-chave, chegou-se a um grupo de 26 palavras-chave. Ao realizar a análise pelo tempo, verifica-se que as publicações que tratam de “*project management*”, “*personnel*” e “*printing*”, mais voltadas para questões técnicas e funcionais das plataformas de TI (cor roxa), referem-se a publicações mais antigas, do início dos anos 2000, enquanto o conjunto de artigos mais recentes (cor amarela), formado por palavras como “*optimization*”, “*profitability*” e “*end customer*”, se descolam desta temática e abordam temas intrínsecos aos objetivos estratégicos das organizações e a gestão do negócio. Uma forte conexão entre os estudos é a palavra-chave “*Customer Satisfaction*”, que permeia tanto os estudos mais antigos (antes de 2004) quanto os mais recentes (a partir de 2008).

Figura 01 – Análise da base de artigos no software *VosViewer*



Fonte: Elaborado pelos autores

Para a terceira etapa do estudo, as 68 publicações foram refinadas na base de dados *Scopus* para capturar apenas estudos no campo de “*business, management and accounting*”, chegando-se a 23 publicações (quadro 01).

Quadro 01 - Publicações *Web of Science* e *Scopus*, em ordem alfabética

No	Título	Autores	Ano	Fonte	Título da Fonte
1	A partnership of muda fighters	J. Teres ko	2003	Journal Article	Industry Week
2	Addressing the what and how of online services: Positioning supporting-services functionality and service quality for business-to-consumer success	R. T. Cenfetelli; I Benbasat; S. Al-Natour	2008	Journal Article	Information Systems Research
3	An Industry/Academic Perspective on Customer Success Management	B. Hochstein; D. Rangarajan; N. Mehta; D. Kocher	2020	Journal Article	Journal of Service Research
4	Compilation of critical success factors in implementation of enterprise systems: A study on indian	N. Ahmad; A. Haleem; A. A. Syed	2012	Journal Article	Global Journal of Flexible Systems Management
5	Customer Success Management: The next evolution in customer management practice?	B. Hilton; B. Hajjhashemi; C. M. Henderson; R. W. Palmatier	2020	Journal Article	Industrial Marketing Management
6	Determinants of software procurement: An empirical investigation	A. C. Prakash	1996	Conference Proceedings	Annual Meeting of the Decision Sciences Institute
7	Efi fuels customer success at FESPA	F. Tueckmantel	2017	Journal Article	Pakistan Textile Journal
8	Emphasis or balance the impact of form of market orientation on performance	P. Gopalakrishna; R. Subramanian	2004	Journal Article	Journal of Global Marketing
9	Enterprise 2.0: Bringing social media inside your organization: An interview with Monika Menek, Senior Customer Success Manager at Yammer	M. Menek	2012	Journal Article	Human Resource Management International Digest
10	Focused on our customers' success	T. Ribeiro	2012	Journal Article	Total Telecom
11	Forward-thinking convertors explore social media -and boost their businesses as a result	M. Palmieri	2012	Journal Article	Paperboard Packaging
12	How does business analytics contribute to business value?	Seddon, PB; Constantinidis, D; Tamm, T; Dod, H	2017	Journal Article	-
13	How to outsource-proof your in-plant	M. Renn	2002	Journal Article	In-Plant Graphics
14	Indispensably Yours	M. Renn	2004	Journal Article	In-Plant Graphics
15	Innovation strategy for the knowledge economy: The Ken awakening	D. M. Amidon	2009	Book	-
16	Investigation of the sponsor's role in project planning	T. J. Kloppenborg; D. Tesch; C. Manolis	2011	Journal Article	Management Research Review
17	Logistics performance measurement and customer success	S. E. Fawcett; M. B. Cooper	1998	Journal Article	Industrial Marketing Management
18	One approach to repeat business: "Customer success managers"	B. Gelb; D. Rangarajan; B. W. Hochstein; M. Blaisdell	2020	Journal Article	Rutgers Business Review
19	Overcoming the barriers to process integration to achieve customer success	S. E. Fawcett; M. B. Cooper	1998	Conference Proceedings	Annual Meeting of the Decision Sciences Institute
20	Prime time: The strategic use of subconscious priming to enhance customer satisfaction	R. C. Ford	2014	Journal Article	Business Horizons
21	Proactive Value Co-Creation via Structural Ambidexterity: Customer Success Management and the Modularization of Frontline Roles	B. Hochstein; N. N. Chaker; D. Rangarajan; D. Nagel; N. N. Hartmann	-	Journal Article	Journal of Service Research
22	PRODUCT-RELATED DECEPTION IN E-COMMERCE: A THEORETICAL PERSPECTIVE	B. Xiao; I Benbasat	2011	Journal Article	Mis Quarterly
23	Rapport management during the exploration phase of the salesperson-customer relationship	K. S. Campbell; L. Davis; L. Skinner	2006	Journal Article	Journal of Personal Selling and Sales Management

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise do resumo dos 23 (vinte e três) estudos levantados constatou a presença de 9 (nove) publicações que não retratavam *CS* como tema central, ou não traziam o termo como objeto de estudo, além de 4 (quatro) que não estavam disponíveis. Obteve-se portanto uma base de dez publicações para a revisão sistemática qualitativa, sendo desses nove artigos e um livro. A partir da análise das publicações foi possível perceber que cada autor coloca o *CS* em um contexto. Com o propósito de categorizar e assim caracterizar os conceitos apresentados para o tema, dividimos os artigos em dois grupos: *CS* como área ou setor da organização e *CS* como estratégia e/ou prática. Conforme vemos no quadro 02 encontramos 4 (quatro) publicações que trazem a ideia de *CS* como área organizacional e 6 (seis) publicações que preferem caracterizar o tema como estratégia ou prática adotada pela empresa.

Quadro 02 - Categorização das publicações

No	Título	Tipo	Autores	Título da Fonte	Ano	Categorização
1	Innovation strategy for the knowledge economy: The Ken awakening	Book	D. M. Amidon	-	2009	Prática e / ou estratégia
2	Investigation of the sponsor's role in project planning	Journal Article	T. J. Kloppenborg; D. Tesch; C. Manolis	Management Research Review	2011	Prática e / ou estratégia
3	PRODUCT-RELATED DECEPTION IN E-COMMERCE: A THEORETICAL PERSPECTIVE	Journal Article	B. Xiao; I. Benbasat	Mis Quarterly	2011	Prática e / ou estratégia
4	Enterprise 2.0: Bringing social media inside your organization: An interview with Monika Menek, Senior Customer Success Manager at Yammer	Journal Article	M. Menek	Human Resource Management International Digest	2012	Prática e / ou estratégia
5	Prime time: The strategic use of subconscious priming to enhance customer satisfaction	Journal Article	R. C. Ford	Business Horizons	2014	Prática e / ou estratégia
6	How does business analytics contribute to business value?	Journal Article	Seddon, PB; Constantinidis, D; Tamm, T; Dod, H	-	2017	Prática e / ou estratégia
7	One approach to repeat business: "Customer success managers"	Journal Article	B. Gelb; D. Rangarajan; B. W. Hochstein; M. Blaisdell	Rutgers Business Review	2020	Área ou setor organizacional
8	Customer Success Management: The next evolution in customer management practice?	Journal Article	B. Hilton; B. Hajjhassemi; C. M. Henderson; R. W. Palmatier	Industrial Marketing Management	2020	Área ou setor organizacional
9	An Industry/Academic Perspective on Customer Success Management	Journal Article	B. Hochstein; D. Rangarajan; N. Mehta; D. Kocher	Journal of Service Research	2020	Área ou setor organizacional
10	Proactive Value Co-Creation via Structural Ambidexterity: Customer Success Management and the Modularization of Frontline Roles	Journal Article	B. Hochstein; N. N. Chaker; D. Rangarajan; D. Nagel; N. N. Hartmann	Journal of Service Research	2021	Área ou setor organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores

Constatou-se que os artigos mais antigos possuem uma abordagem de *CS* como estratégia ou prática empresarial, e os artigos mais recentes o caracterizam como área ou setor. A partir dessa análise é possível afirmar que com o passar dos anos as empresas viram a necessidade de incluir o tema como parte integrante das empresas, deixando apenas de tratá-la como estratégia e incorporando-a na estrutura organizacional.

Essa constatação vem ao encontro da popularização do tema e crescimento das pesquisas nos últimos anos. Mediante a quantidade de publicações apresentadas vemos que no ano de 2020 tivemos 03 artigos publicados que trazem o tema como parte integrante dos estudos. Os artigos mais antigos e o livro trazem o *CS* mas não o tratam com tanta atenção, o assunto é falado e abordado porém não é o foco principal das pesquisas.

Customer Success como estratégia e/ou prática

A revisão sistemática qualitativa constatou que os artigos mais antigos e o livro trazem o CS como estratégia e/ou prática empresarial. O avanço da concorrência e popularização dos mercados, fizeram com que as empresas começassem a perceber a importância de entender e valorizar o cliente. Embora Ford (2014) não fale diretamente sobre CS, o estudo traz exatamente essa ideia de satisfação, da importância de o cliente participar ativamente ou ser considerado um quase funcionário na produção de uma experiência. Clientes satisfeitos levam a maior lealdade, retorno de negócios, boca a boca positivo e aumento das receitas. Ford (2014) afirma ainda que organizações estão ganhando vantagem competitiva gastando tempo e dinheiro para garantir que seus clientes co-produzam experiências de serviço de maneiras que atendam ou superem suas expectativas.

O livro “*Innovation strategy for the knowledge economy: The Ken awakening*” (AMIDON, 2009) reforça a importância de colocar o cliente em destaque, abordando CS em comparação com a satisfação do cliente. O autor exemplifica alguns modelos que utilizavam a interação com o cliente como estratégia de negócio demonstrando que o conhecimento do consumidor é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e assim atender à demanda potencial do mercado, ele completa afirmando que os ativos a serem avaliados são o conhecimento e o capital intelectual, porém o sucesso das partes interessadas, incluindo o dos clientes, é a medida de desempenho.

Seddon *et al.* (2017) também não tratam diretamente de CS, porém, quando abordado, é caracterizado como prática e abordado através da coleta de histórias de sucesso de clientes e a partir dos principais sites de BI (*business intelligence*) procurando por casos de sucesso relacionados ao uso de análises para criar valor de negócio.

Em Menek (2012) e Kloppenborg, Tesch e Manolis (2011), CS não é o tema pesquisado, porém demonstra ser parte integrante da estratégia das organizações analisadas. Kloppenborg *et al.* (2011) utiliza o termo como métrica para avaliar o sucesso de um projeto e Menek (2012) durante a entrevista produzida no artigo, traz o tema relacionado a sua aplicação na empresa Yammer.

Já o estudo de Xiao e Benbasat (2011) tem como tema principal o crime da fraude, citando assim o quanto más experiências influenciam no comportamento do consumidor e na prática de CS.

Customer Success como área organizacional

As publicações mais recentes sobre CS comprovam que as empresas evoluíram de um conceito de prática e/ou estratégia para um uso ativo, onde o CS tornou-se uma área ou setor organizacional. Os pontos em comum nos artigos desse grupo além da categorização é o destaque maior ao tema como foco central de pesquisa, e o papel do CSM (*Customer Success Manager*) nas organizações.

Os estudos de Gelby *et al.* (2020) e de Hilton *et al.* (2020) citam a importância do gerenciamento do sucesso do cliente e o papel desse gestor nesse processo. Gelby *et al.* (2020) descrevem que o foco do Gerente de CS é maximizar o valor que um cliente recebe dos bens e serviços fornecidos, portanto a principal atribuição não é vender e sim aumentar o valor demonstrado. Ele lida com a interface do cliente como qualquer parte da organização – técnica, jurídica, cobrança ou semelhante, atendendo o cliente como um único ponto de contato. O autor complementa dizendo que o fio condutor é um CSM (*Customer Success Manager*) assumindo a gestão do relacionamento com os clientes, de uma força de vendas que tem prioridades diferentes para entregar melhor valor, antecipar suas necessidades futuras, educar os clientes

sobre a mudança de soluções e fornecer um ponto de contato consistente para eles (GELBY *et al.*, 2020).

Os outros dois artigos que completam os categorizados nesse grupo tem o foco de *Customer Success* para negócios B2B (*business-to-business*). O estudo de Hochstein *et al.* (2020) traz como o atendimento proativo aos clientes pode reduzir as taxas de rotatividade, garantindo que os clientes realizem o valor prometido, recorrente e suficiente. Vale destacar que o artigo cita também sugestões de pesquisas acadêmicas para o tema divididas entre liderança organizacional, "*customer health score*", e benefícios do desempenho de *CS*.

Hochstein *et al.* (2021) acreditam que o surgimento do *CS* e a posição do *CSM* no ambiente tradicional do B2B trouxeram uma nova função de trabalho que introduz e absorve diversas funções e responsabilidades já existentes como vendas, funções de atendimento e suporte ao cliente.

5. Considerações Finais

O *Customer Success* ainda é um tema muito pouco estudado na academia porém muito utilizado no ambiente organizacional. Não obstante a dificuldade em localizar artigos focados no tema *CS* ser um limitador do estudo, foi possível identificar a origem e o desenvolvimento do termo ao longo dos anos, demonstrando diferenças relevantes para o uso do conceito na linha do tempo.

De acordo com os objetivos propostos para o estudo, através da revisão sistemática qualitativa, o desenvolvimento da pesquisa chegou em duas categorias para o termo estudado: *CS* como área ou setor organizacional e *CS* como prática e/ou estratégia. Constatou-se que, com o passar dos anos, as empresas que tinham como estratégia ou prática o uso do *CS* o incorporaram como área ou setor organizacional mudando de abordagem e o incluindo como estrutura integrante no relacionamento de seus clientes.

De todos os materiais localizados nas bases da *Scopus* e *Web of Science*, apenas dez publicações levantadas pelos autores possuem *CS* como objeto central de estudos, demonstrando a incipiência do tema para a academia. É comum acontecer esse descolamento entre o que está sendo pesquisado e aplicado em conceitos recentes.

Diante dos resultados encontrados, recomenda-se que estudos futuros foquem no aprofundamento das duas vertentes identificadas: *Customer Success* como uma prática e *Customer Success* como área organizacional, buscando enriquecer o corpo teórico sobre o assunto e avançar na definição do conceito, uma vez que a revisão também aponta para a necessidade de mais estudos empírico-teóricos sobre o tema.

6. Referências

AMIDON, Debra M. **Innovation strategy for the knowledge economy: The Ken awakening**. Routledge; 1ª edição. Doi: 10.4324/9780080508795, 2009.

CHANDLER, J.; HOPEWELL, S. Cochrane methods-twenty years experience in developing systematic review methods. **Systematic reviews**, v. 2, n. 1, p. 1-6, 2013. Disponível em <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/2046-4053-2-76.pdf>. Acesso em 25 mai.2021.

BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

FAWCETT, S.E.; COOPER, M.B. **Logistics performance measurement and customer success**. *Industrial Marketing Management*, 27(4), 341–357. 1998.

- FORD, Robert C. Prime time: The strategic use of subconscious priming to enhance customer satisfaction. **Business Horizons**, v. 57, n. 2, p. 269-277, 2014.
- GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, p. 183-184, 2014. Disponível em <https://www.scielo.org/article/ress/2014.v23n1/183-184/pt/>. Acesso em 25 mai.2021.
- GELBY B.; RANGARAJAN, D.; HOCHSTEIN, B.; BLAISDELL, M. One Approach to Repeat Business: “Customer Success Managers”. **Rutgers Business Review**. Vol. 5, No. 1, p. 13-27. 2020. Disponível em: <https://rbr.business.rutgers.edu/article/one-approach-repeat-business-customer-success-managers>. Acesso em 27 abr. 2021.
- GOMES, I. S.; DE OLIVEIRA CAMINHA, Iraquitã. **Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano**. Movimento (ESEFID/UFRGS), v. 20, n. 1, p. 395-411, 2014.
- HIGGINS, Julian PT *et al.* (Ed.). **Cochrane handbook for systematic reviews of interventions**. John Wiley & Sons, 2021. Disponível em <https://training.cochrane.org/handbook/archive/v6.1> . Acesso em 25 mai.2021.
- HILTON, Bryson *et al.* Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 360-369, 2020. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850120302789?via%3Dihub>. Acesso em: 17 abr. 2021.
- HOCHSTEIN, Bryan *et al.* An industry/academic perspective on customer success management. **Journal of Service Research**. v. 23 Issue: 1, page(s): 3-7. 2020. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1094670519896422>. Acesso em: 1 abr.2021
- HOCHSTEIN, Bryan *et al.* Proactive Value Co-Creation via Structural Ambidexterity: Customer Success Management and the Modularization of Frontline Roles. **Journal of Service Research**, p. 1094670521997565. 2021. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1094670521997565>. Acesso em 26 abr.2021.
- KLOPPENBORG, Timothy J.; TESCH, Debbie; MANOLIS, Chris. Investigation of the sponsor's role in project planning. **Management Research Review**, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração De Marketing**. 14ª Edição. Editora Atlas, 2013.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEHTA, N.; STEINMAN, D.; MURPHY, L. **Customer success: How innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue**. John Wiley & Sons, 2016.
- MENEK, M. BY GARETH BELL, Interview. Enterprise 2.0: bringing social media inside your organization: An interview with Monika Wenek, Senior Customer Success Manager at Yammer. **Human Resource Management International Digest**, v. 20, n. 6, p. 47-49, 2012.
- MURPHY, Lincoln. **Desired Outcome is a Transformative Concept**. Customer-centric growth by lincoln murphy. 2016. Disponível em <https://sixteenventures.com/desired-outcome>. Acesso em: 24 abr. 2021.
- PINE, B. J.; JAMES, H. G. **The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1998.
- PORTER, M.E.; HEPPELMANN, J.E. How smart, connected products are transforming companies. **Harvard Business Review**, 93(10), 96–114. 2015.

SEDDON, Peter B. *et al.* How does business analytics contribute to business value?. **Information Systems Journal**, v. 27, n. 3, p. 237-269, 2017.

VAIDYANATHAN, Ashvin; RABAGO, Ruben. **The Customer Success Professional's Handbook**. Wiley, 2020.

XIAO, Bo; BENBASAT, Izak. **Product-related deception in e-commerce**: A theoretical perspective. *Mis Quarterly*, p. 169-195, 2011.

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM Customer Relationship Management**: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial. São Paulo. Novavet Editora, 2007.