

Fonseca, Júlia Valério da

Papel da cultura organizacional no desenvolvimento do método Customer Success em uma grande empresa de tecnologia do mercado financeiro / Júlia Valério da Fonseca -- 2023.
25f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba
Orientador (a): Márcia Regina Neves Guimarães
Banca Examinadora: Andréa Regina Martins Fontes, Roberta Resende Zagha
Bibliografia

1. Experiência do cliente. 2. Customer Success. 3. Cultura Organizacional. I. Fonseca, Júlia Valério da. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -
CRB/8 6979

Papel da cultura organizacional no desenvolvimento do método Customer Success em uma grande empresa de tecnologia do mercado financeiro

Role of organizational culture in the development of Customer Success method in a large technology company in the financial market

¹Júlia Valério da Fonseca jydfonse@hotmail.com

²Márcia Regina Neves Guimarães mrng@ufscar.br

¹ Departamento da Engenharia de Produção, Campus Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil, jydfonse@hotmail.com

² Departamento da Engenharia de Produção, Campus Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil, mrng@ufscar.br

Resumo: O Customer Success vem sendo cada vez mais procurado pelas empresas, ele foca em promover o sucesso do cliente através de um melhor entendimento de suas necessidades e um maior engajamento deles no fluxo do serviço. O CS pode influenciar em uma melhor previsibilidade de lucro, maior retenção de clientes, aumento de fidelidade, entre outros aspectos que podem ter um impacto positivo nos resultados da companhia que o emprega e o que poderá influenciar no desempenho deste método é a cultura organizacional. Este estudo visa através de um estudo de caso com observação participante e entrevistas com todos os trabalhadores da área de CS de uma empresa de grande porte de tecnologia do mercado financeiro, analisar como as características da cultura organizacional identificadas na empresa influenciam no desenvolvimento da área de Customer Success. A partir deste estudo, constatou-se que a cultura tem impacto significativo no desenvolvimento da área por disseminar os valores e objetivos para pessoas e áreas estratégicas, engajar a companhia como instrumento agregador e de alinhamento entre áreas, influenciar no sentimento e colaboração entre funcionários, direcionar como a companhia deve agir para atingir seus objetivos, entre outros fatores.

Palavras-chave: Sucesso do Cliente, Customer Success, Cultura Organizacional, Mercado Financeiro

Abstract: *Customer Success has been increasingly sought after by companies, it focuses on promoting customer success through a better understanding of their needs and greater engagement with the service flow. CS can influence better profit predictability, greater customer retention, increased loyalty, among other aspects that can have a positive impact on the results of the company that employs it and what can influence the performance of this method is the organizational culture. This study aims, through a case study with participant observation and interviews with all workers in the CS area of a large technology company in the financial market, to analyze how the characteristics of the organizational culture identified in the company influence the development of the area of Customer Success. From this study, it was found that culture has a significant impact on the development of the area by disseminating values and objectives to people and strategic areas, engaging the company as an aggregator and alignment instrument between areas, influencing the feeling and collaboration between employees, direct how the company should act to achieve its goals, among other factors.*

Palavras-chave: *Customer Success, Organizational Culture, Financial Market*

1 INTRODUÇÃO

As empresas Business-to-business (B2B), pessoas jurídicas que fazem negócios diretamente com outras empresas, a fim de melhorar a percepção de valor e aumentar a satisfação de seus clientes, dedicaram-se no fornecimento de um atendimento mais proativo com serviços mais digitais e baseados em modelos de assinatura (HOCHSTEIN et al.; 2020). Desse modo, no começo dos anos 2000, foi cunhado o termo Customer Success (CS) que promoveria alguns ajustes no relacionamento entre as empresas e seus clientes (STEINMAN; MURPHY; MEHTA; 2017).

O Customer Success (CS) como o próprio nome diz visa promover o sucesso do cliente, então a área que trabalha com o CS é responsável por engajar os clientes para cocriarem valor aos serviços que vendem. Essa abordagem permite que com o passar do tempo o CS proporcione um aumento de engajamento por parte dos usuários (PANSARI; KUMAR, 2017), ganho de fidelidade (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002) e seja uma forma de obter lucro contínuo de maneira previsível (GANESH, 2020).

A fim de dar suporte a este novo modelo de relacionamento (CS) foi criado o Customer Management (CM), que trabalha com os dados dos clientes (expectativas, usabilidade de produtos/serviços e as suas necessidades) como o objetivo de obter insights para melhorar o engajamento com os clientes e a lucratividade do serviço (HOCHSTEIN et al., 2020). Em algumas empresas, essa parte gerencial fica disposta na própria área do Customer Success, que fica nomeada como Customer Success Management (CSM) e, em outras companhias, ela fica em uma área parceira que fornece insights para a área de Customer Success.

O modelo de adoção e funcionamento do CS depende dos aspectos da cultura organizacional, da alta gestão e dos processos internos da empresa. A cultura pode influenciar no desempenho da organização, no comprometimento de seus funcionários e no alinhamento das áreas e da companhia, o que eleva a importância de sua análise em conjunto com o método do Customer Success.

Nesse contexto, o presente trabalho visa, por meio de um estudo de caso, analisar características da cultura organizacional e sua influência na área de Customer Success de uma empresa de grande porte de tecnologia do mercado financeiro.

Primeiramente, é apresentada a fundamentação teórica do artigo, enfatizando conceitos e características referentes à cultura organizacional e ao Customer Success. Em seguida, mostra-se o método adotado na condução da pesquisa, a apresentação dos resultados e sua análise e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi dividida nos tópicos de Cultura Organizacional e Customer Success expressos de maneira apartada, de modo a permitir a apresentação e definição dos temas abordados em maior profundidade.

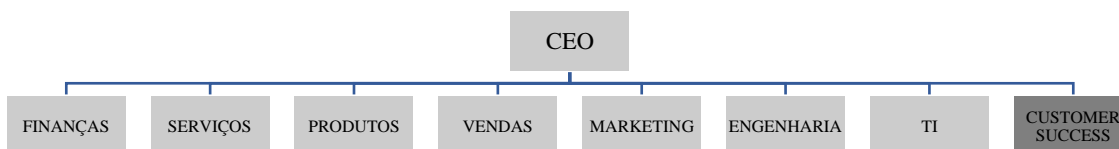
2.1 Customer Success

A onipresença da internet e o surgimento das soluções em nuvem modificou a forma que os clientes consomem produtos e as suas expectativas, na qual possibilitou um acesso facilitado à informação sobre produtos, serviços e concorrentes das empresas. Outro ponto de alteração é que houve maior busca por obter produtos e serviços em que a propriedade fosse do fornecedor e o consumo fosse por meio de aluguel ou assinatura de modo que os custos antecipados e riscos estejam com o fornecedor e que seja mais fácil adquirir uma nova solução caso julgue necessário (STEINMAN; MURPHY; METHA, 2017).

No ambiente das empresas, as evoluções tecnológicas nos últimos 40 anos, provocaram mudanças nos modelos organizacionais delas, na qual houve a inclusão das áreas de TI (Tecnologia da informação) para gerenciar a tecnologia da organização e essa se consolidou nos modelos como parte essencial junto com as áreas de Finanças, Serviços, Produtos, Vendas, Marketing e Engenharia. O mesmo fluxo está ocorrendo com a área de Customer Success

(STEINMAN; MURPHY; METHA, 2017), que faz com que cada vez mais empresas apresentem o seguinte organograma de primeiro nível, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Organograma de primeiro nível incluindo o CS

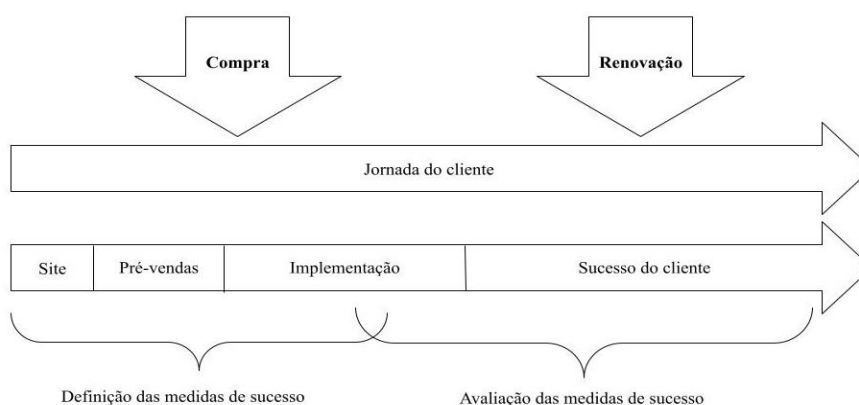


Fonte: Elaborado pelo autor com base em Steinman, Murphy e Mehta (2017)

A área do Customer Success vem sendo cada vez mais recorrente dentro das empresas (FRANÇA, 2018), por trabalhar estrategicamente com a experiência dos clientes e buscar sempre trazer produtos de valor agregado e que façam sentido a eles, permite uma redução na taxa de saída desses clientes (ATKINS; GUPTA; ROCHE, 2018). Outros benefícios podem ser o aumento de fidelidade (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002), a melhora no engajamento por parte de usuários (PANSARI; KUMAR, 2017) e a maior possibilidade de lucro contínuo e de maneira mais previsível (GANESH, 2020).

O CS é pautado no sucesso do cliente, desse modo, para entender o seu funcionamento é importante entender o processo percorrido pelo cliente desde o momento em que ele tem o conhecimento do produto/serviço até a etapa em que ele entende que este serviço poderá ajudá-lo em seu sucesso, como pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Jornada do cliente na implementação do CS



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Steinman, Murphy e Mehta (2017)

Como demonstrado na figura acima, no início da jornada, há a descoberta do serviço pelo cliente que pode ser através do site, em seguida, se tem etapa de pré-venda em que a equipe de CS busca entender como o cliente avalia o seu sucesso e documenta as suas descobertas. É importante ressaltar quanto mais cedo e com segurança souber desta informação melhor, pois

ao decorrer da jornada ele tende a diminuir o contato com a empresa (STEINMAN; MURPHY; METHA, 2017).

Após esta etapa, é importante o compartilhamento das descobertas com a equipe de Customer Management que avaliará e implementará métricas com base no que é sucesso para o cliente. Desse modo, caso percebem que o cliente utilize a diminuição do tempo para executar uma tarefa como uma medida de sucesso a métrica que será construída e utilizada pelo time de CS terá o mesmo foco e será posteriormente validada com o cliente para verificar se essas métricas são corretas para o negócio gerando maior satisfação e retenção de clientes (STEINMAN; MURPHY; METHA, 2017).

É importante ressaltar que após a fidelização do cliente, ele passa a consumir outros produtos/serviços da empresa, além da diminuição de custo para mantê-lo e atendê-lo e da crescente possibilidade de o cliente indicar a empresa para outras potenciais clientes (REICHHELD; SASSER, 1990; SKOK, 2017). Desse modo, há evidências teóricas que comprovam que a forma de maximizar os lucros deriva da necessidade de gerar satisfação e lealdade dos clientes (FIEBIG; FREITAS, 2011).

Os fatores que contribuíram para o crescimento de uma área focada no sucesso do cliente (CS) foram os avanços tecnológicos dos anos 90 (MADRUGA, 2002) e a evolução no Marketing de Relacionamento dos anos 80 (SCHIERHOLZ; KOLBE; BRENNER, 2007).

O Marketing de Relacionamento (MR), nos anos 80, foi responsável por inserir a estratégia dos 4P's de marketing (preço, praça, produto e promoção), integrar dois ou mais dos P's com o objetivo de trazer resultados positivos nas vendas (HENNIGTHURAU; HANSEN, 2000) e ampliar os esforços de relacionamento, mas sem entrar profundamente nos negócios da empresa (SCHIERHOLZ; KOLBE; BRENNER, 2007). Além de que ele iniciou as estratégias de engajamento dos clientes para contribuírem com melhorias e adaptarem estratégias (VARADARAJAN, 2020).

No Marketing de Relacionamento (MR), para administrar e facilitar o relacionamento com os clientes, já iniciava o uso da ferramenta Customer Relationship Management (CRM) como uma ferramenta de imputar, trabalhar e difundir para empresas as informações dos clientes (BOULDING et al. 2005). Esses dados poderiam ser os contatos, as reuniões realizadas, atas de reuniões, as gerações de oportunidades, os negócios fechados, entre outras informações, (STEINMAN; MURPHY; METHA, 2017) para assim tentar proporcionar uma melhor experiência do cliente (MAHESHWARI; KUSHWAH, 2019).

A satisfação do cliente, que é profundamente importante no CS, está atrelada ao momento da compra de um bem ou serviço e ao relacionamento com a empresa (TIONOCO; RIBEIRO, 2007) e, caso estas experiências sejam positivas, podem resultar na fidelização deste cliente (GASTAL, 2005). O Customer Success propicia o cultivo da lealdade atitudinal/emocional na qual o cliente continua com a empresa por valorizar a marca (STEINMAN; MURPHY; METHA, 2017).

E nesta mesma linha, para manter o interesse do cliente no produto e permitir que ele continue vendo o seu valor, é necessário que o relacionamento faça parte do serviço (HALLENCREUTZ; PARMLER, 2019), o contato seja frequente, a possibilidade de autoatendimento pelo usuário exista (LING; YEN, 2001) e uma equipe de alto nível esteja preparada para o atendimento (ECKERT; GOLDSBY, 1997).

A fim de construir, gerenciar ou compreender o CS, em 2015, a Bessemer Venture Partners, empresa de capital de risco, publicou um relatório com as 10 leis do Customer Success, que são muito utilizadas no mercado, e podem ser melhor visualizadas no quadro 1.

A área de sucesso do cliente por ser nova e possuir diversas relações com outras áreas para conseguir atingir o sucesso do cliente faz com que algumas de suas atribuições se confundam com a de outras áreas da companhia como as áreas de Suporte, Marketing e Customer Experience (CX). Desse modo, é necessário pelo menos no início criar linhas divisórias em relação às demais áreas e formalizar a disciplina e o processo de Customer Success sem influência das demais áreas (STEINMAN; MURPHY; METHA, 2017).

Algumas diferenças entre CS e Suporte ao Cliente são que esta segunda a ação é reativa e voltada para a eficiência e o objetivo é responsivo, enquanto no CS a ação é proativa e voltada para o sucesso. Em relação às demais, no Marketing o foco principal é a geração de demanda e de leads (clientes em potenciais), enquanto no CS os principais objetivos são a redução da evasão de clientes e aumento no valor dos contratos. Por fim, o CX tem como objetivo a avaliação e gestão da experiência total do cliente, já o CS é mais focado na gestão do resultado do cliente (STEINMAN; MURPHY; METHA, 2017).

Quadro 1 – As 10 leis do Customer Success

Leis	Finalidade	Ações
1- Venda ao cliente certo	Os clientes certos ajudam o amadurecimento e a calibração do <i>Product Market Fit</i> (PMF)	Primeiro definir quem é o cliente e a hierarquia de valor deles e depois ir ao mercado utilizando dados e não casos
2- Atente-se a tendência natural de afastamento de clientes e fornecedores	Somente a interação proativa e premeditada pode superar o afastamento decorridos de mudanças de pessoas, negócios, entre outros fatores de ambas as empresas	Acompanhamento das evasões, diminuição de uso ou devolução de licenças ociosas.
3- O cliente espera que os tornem bem sucedido	Os clientes adquirem os produtos para alcançar os seus objetivos e não para usar atributos e funções	Entendimento de como o cliente mede o sucesso e se ele está em vias de alcançar ou já alcançou e como tem sido a experiência dele
4- Monitore e gerencie implacavelmente a saúde do cliente	A saúde do cliente equivale à maior probabilidade de renovação e upsell (incremento no valor do contrato)	Definir como será medido a saúde do cliente com métricas e gerencie atividades a fim de melhorar a métrica
5- Não é mais possível construir a lealdade com relacionamentos pessoais	A experiência do cliente constrói o mais sólido relacionamento e lealdade, o que é fundamental para qualquer organização bem-sucedida	Comunicar com frequência, estabelecer expectativas claras e ser o mais transparente possível
6- O produto é o único diferencial escalável	O produto bem projetado junto com a experiência do cliente são a chave para a sua satisfação	Impulsionar a adoção e o valor de seus produtos, solucionar problemas no ciclo de vida do cliente e focar no desenvolvimento de programas de engajamento do cliente
7- Melhorar obsessivamente o time-to-value	O cliente precisa perceber o valor real do produto/serviço no momento de assinatura e ele deverá ser melhorado/aumentado ao longo do tempo	Trabalhar com o cliente para estabelecer medidas de sucesso concretas, implantar o produto/serviço para extrair valor desde cedo e depois adapte-se em tempo real
8- Compreensão em profundidade as métricas	Entender com profundidade os motivos de evasão e retenção	Definir como e o que medir, a frequência de medição e o modo de identificação risco/suspeita de evasão
9- Impulsione o sucesso do cliente com métricas rigorosas	Não é possível melhorar o que não se mede	Explore métricas sobre o comportamento de clientes, as atividades da equipe de CS e os resultados ocasionados pelo negócio
10- Entendimento que é um compromisso da alta hierarquia para toda empresa	O sucesso do cliente depende de um bom alinhamento entre Customer e as áreas de Marketing, Produtos, Vendas, Suporte, entre outros	A alta hierarquia precisa definir o que é sucesso, alinhar suas áreas em torno do objetivo, desafiando a empresa com métricas de adoção, evasão, retenção, upsell e satisfação e, por fim, comemore o CS

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Steinman et al. (2017)

2. 2 Cultura organizacional

A cultura organizacional possui múltiplas definições o que torna difícil estabelecer uma caracterização específica. A cultura pode ser descrita como um processo contínuo de construção social da realidade, no qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro da realidade que vivem (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996), sendo assim as culturas podem divergir a partir de diferentes eventos históricos que o grupo experimentou (LARAIA, 1989).

Outro ponto importante de se analisar é a dinamicidade constante da cultura organizacional, a qual acompanha tanto as mudanças do meio como as mudanças de seus membros e de suas propriedades (MATURANA, 1998, p. 71). Desse modo, a fim de garantir a interação entre os sujeitos e o meio, há o papel da gestão de aprendizagem, no qual os funcionários seguem e ensinam aos novos trabalhadores o estilo de pensamento, comportamento e modo de resolver problemas (MATURANA, 1998, p. 71).

Segundo Torquato (1991), a cultura organizacional é um fenômeno social composto por diversas variáveis relacionadas entre si, que são modeladas pelas sinergias das cognições e vivências técnicas, políticas, estratégicas, táticas, entre outras, que são misturadas às cargas psicossociais que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais e interpessoais formais e informais.

A forma como essas diversas variáveis se relacionam faz com que cada organização possua experiências, interesses e história próprias e seus membros possuam necessidades e conhecimentos semelhantes (ZAGO, 2013). Esta simetria apontada se deve ao fato de os indivíduos receberem uma adesão consciente e inconsciente dentro do grupo da forma mais adequada de agir e isso faz com que seus membros adquiram uma identidade coletiva (ZAGO, 2013).

Para Smircich (1983), devido à natureza múltipla da cultura organizacional, ela poderia ser caracterizada em duas diferentes perspectivas, a primeira seria estudá-la como “algo que a organização tem”, como se fosse uma variável que contém na administração como as crenças, normas, valores, entre outras e a segunda seria analisá-la como “algo que a organização é”, que seria algo que explicaria a organização como um todo.

Segundo Young (1989, p. 190), a cultura não precisa ser considerada como uma unidade, uma vez que os seus indivíduos podem convergir ou divergir em relação a alguns valores, porém apesar de haver especificidade em cada grupo, há pressupostos básicos que norteiam os comportamentos na organização.

A cultura da organização apresenta uma coexistência de diferentes níveis de agregação que são responsáveis por sua resultante cultural como o individual, o grupal de classes, o regional e o nacional (ZAGO, 2013). Esses níveis se encontram, agrupam e modificam no meio de modo a encontrarem congruência que permitam que se encaixem de forma que haja uma coerência cultural (MOSCOVICI, 1984. p. 43).

É importante ressaltar que apesar de diversos fatores influenciarem a sua construção, ela reflete principalmente em seus líderes, os quais devem reforçar a cultura desejada através de símbolos, cerimônias, socializações e histórias (WARRICK, 2017). No entanto, apesar de se conseguir perceber que cargos mais altos possuem maior influência na cultura organizacional, por ela ser complexa e multifacetada, não permite que ela seja um espaço hegemônico, mas que oscile entre as majorias e as minorias (MOSCOVICI, 1984, p. 43).

No campo acadêmico, geralmente, a cultura organizacional é definida como uma forma de identidade e compromisso coletivo, no qual os valores, as suposições e as crenças são compartilhadas por toda a organização. Desse modo, a cultura organizacional funciona como uma forma de identidade e compromisso coletivo em que há uma forma considerada correta de agir, pensar e sentir (SCHNEIDER, EHRHART, MACEY, 2013), que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais mantidas no ambiente de trabalho (KANAANE, 1995, p. 44).

É importante mencionar o modelo de Pinheiro Lima e Lezana (1999) - *Behavior Based Model BBM*, que afirma que as dimensões que compõem o comportamento das organizações podem ser explicadas através das variáveis que explicam o comportamento humano. Estes fatores são a necessidade organizacional (carência daquilo que gerará satisfação), valores organizacionais (padrões de referências que fundamentam os juízos), habilidades organizacionais (grau de utilização, destreza ou facilidade em utilizar a sua capacidade) e conhecimentos organizacionais (aprendidos pela experiência e incorporados como verdadeiros).

Há de se ressaltar que uma das mais importantes funções administrativas da organização é trabalhar para a promover um ambiente com “condições favoráveis” para estimular a identidade compartilhada e orientação para a transculturalidade.

Uma cultura forte é quando há uma compreensão clara dos valores, normas culturais e expectativas da companhia que faz com que tenham uma melhor consistência nas práticas e permitam um desempenho superior em relação às culturas mais fracas (WARRICK, 2017).

A cultura organizacional pode influenciar a performance das empresas tanto em relação a sua melhora quanto à piora e no engajamento, produtividade, satisfação e retenção de seus funcionários (WARRICK, 2017). Schein (2017) aborda a dimensão da cultura organizacional, no qual afirma que ela pode atravessar três níveis, que são o de artefatos (ambiente físico, práticas e políticas organizacionais), pressupostos adotados (normas e padrões de comportamento) e pressupostos básicos (verdades inconscientes compartilhadas).

Há fatores que podem ajudar a construir e sustentar a cultura organizacional que devem ser aplicados como a sua inclusão na estratégia da companhia sendo considerada como prioridade e transmitir os valores culturais de maneira clara (WARRICK, 2017). Além de influenciar comportamentos desejados através da figura dos líderes, reconhecer e recompensar práticas desejadas, utilizar símbolos, cerimônias e histórias para reforçar a cultura, recrutar e desenvolver a cultura e monitorar e gerenciar a cultura (WARRICK, 2017).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa possui caráter exploratório e qualitativo, pois busca maior familiarização com a relação entre os temas Cultura Organizacional e Customer Success.

A pesquisa foi baseada em um estudo de caso em uma empresa de grande porte de tecnologia do mercado financeiro, que possui como uma de suas causas ajudar no desenvolvimento do mercado financeiro e de capitais.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas presenciais semiestruturadas com todos os membros da área de CS desta empresa, na qual a partir da revisão teórica foi preparado um roteiro de entrevista com 16 perguntas (APÊNDICE A) para recolher as percepções e informações da ligação entre cultura organizacional e CS na empresa abordada.

O roteiro foi preparado com perguntas relacionada ao tempo de empresa do entrevistado, a como caracterizava a cultura da empresa, os papéis e atividades da área e como era visto a relação entre os fatores expostos na entrevista (cultura organizacional e CS) pontuando se havia algo que atuava como um facilitador ou uma barreira para o bom desenvolvimento da área.

As entrevistas tiveram a duração de aproximadamente quarenta minutos e foi desenvolvido de maneira fluida com o suporte dos temas que descritos no roteiro. Além das entrevistas, foi feita observação participante uma vez que uma das autoras é membro da área.

A área de Customer Success foi implementada na empresa recentemente e conta com 6 membros que se diferenciam em relação a sexo, idade, nível do cargo (nível 1 estagiários e nível 4 gerente) e tempo de empresa conforme a tabela abaixo.

QUADRO 2 – Características dos membros de CS

IDENTIFICAÇÃO	SEXO	IDADE	NÍVEL DO CARGO	TEMPO NA EMPRESA
T1	M	38	4	10 anos e 2 meses
T2	F	36	3	7 anos e 11 meses
T3	M	31	2	1 ano e 3 meses
T4	M	41	2	6 meses
T5	F	22	1	8 meses

Fonte: Elaboração própria .

4 RESULTADOS DA ENTREVISTA

Após a coleta dos dados para alcançar os resultados foi realizado um paralelo entre os principais aspectos expostos pelos entrevistados com os pontos presentes na revisão teórica deste trabalho de modo a verificar na prática o que foi evidenciado pelos autores citados.

Os resultados das entrevistas foram apresentados abaixo nos tópicos Customer Success, Cultura Organizacional e, posteriormente, Cultura e Customer Success de modo que fosse possível uma análise individual e outra relacional entre os tópicos deste estudo.

4.1 Customer Success na empresa estudada

Na empresa do estudo houve a criação da área de CS no final do ano de 2021, em razão da companhia sentir a necessidade de obter uma maior proximidade com o cliente. Neste período, alguns valores da organização já se alinhavam com o do Customer Success como o de abertura e colaboração e o cliente como parte central do negócio.

A implementação da área de CS se deu em uma gerência específica da companhia, na qual os membros eram da área de vendas especializadas de alguns produtos da companhia e passaram a se dedicar para o sucesso do cliente. Desse modo, a equipe passou por algumas modificações de escopo de atuação, pois no modelo anterior de vendas especializadas partia-se do pressuposto que ações tomadas internamente eram corretas e com o CS o mercado ganhou mais voz e o cliente passou a ser escutado independente se for positivo ou negativo.

Essas modificações foram coerentes com o que foi expresso por autores como Atkins, Gupta e Roche (2018), que afirmam que no CS a busca deve ser por produtos e serviços que façam sentido aos clientes.

Dessa forma, a área de CS passou a trabalhar ativamente para melhorar experiência do cliente, desde o conhecimento dos produtos e serviços até o entendimento de que é um serviço que irá ajudar o cliente no sucesso de suas atividades, proporcionando um aumento na frequência do contato e acompanhamento desses clientes.

O CS deve atentar-se na importância da experiência e da satisfação dos clientes, como abordado por Steinman, Murphy e Metha (2017), na inclusão do relacionamento como o cliente como parte do serviço, como explicitado por Hallencreutz e Parmler (2019) e no aumento da frequência do contato com o cliente, que foi abordado por Ling e Yen (2001).

As reuniões da área de CS na empresa, a passagem e o armazenamento, passaram a ser mais estruturados, conforme apresentado por Steinman, Murphy e Metha (2017). Para esses autores, é necessário armazenamento de dados de contato, reuniões realizadas, atas de reuniões, geração de oportunidades, negócios fechados, entre outras informações para difundir as informações na companhia e proporcionar a melhor experiência para o cliente.

Outro tópico observado que o CS possui um amplo escopo de atuação que pode ser confundido com os de outras áreas, como abordado por Steinman, Murphy e Metha (2017). Esse fator em conjunto com o fato de que a área é relativamente nova faz com que algumas métricas e atividades estejam em processo de maturidade e possam ser modificadas.

Em virtude de estarem no processo de maturação na empresa analisada foi possível observar que os membros desempenham algumas atividades que não são exclusivamente de CS e estão se adaptando aos novos sistemas de armazenamento de informações para um melhor acompanhamento de seus clientes e atividades.

A companhia passou por outra modificação no início de 2021, que foi a implementação do ágil escalado. A diferença da ação da companhia em relação a essas duas modificações foi que a companhia já trabalhava com o ágil e a passagem para o ágil escalado foi para toda a companhia em maior ou menor proporção, já o CS foi implementado apenas em uma gerência específica.

Em ambas as modificações algumas equipes foram recapacitadas e realocadas para suprir e adequar às novas necessidades, mas é importante ressaltar que a criação do CS se deu

por conta da necessidade do mercado percebida durante a metodologia do ágil escalado, no qual precisavam de pessoas focadas no sucesso do cliente para atingir o objetivo de atender melhor o cliente.

Desse modo, as pessoas de CS fariam a tradução daquilo que os clientes necessitam para que as equipes de projetos do ágil escalado realizem a entrega dessas necessidades de maneira mais rápida através de entregas menores.

A forma de estimular o desenvolvimento e engajamento dos funcionários para a concretização das modificações que ocorrem na área e na companhia foram citadas as metas, entregas individuais e OKRs, seguidos da autonomia dada aos funcionários para estímulo ao auto desafio, conversas bilaterais com as lideranças, apoio das pessoas e, por fim, o estímulo dos gerentes diretos passando as informações da alta gestão.

Em relação a como são realizadas as reorganizações de pessoas e atividades no surgimento de uma nova área foi citado que as evoluções, melhorias e revisões são constantes tanto na área como na companhia e, conforme vão ocorrendo, se ajustam às necessidades pautadas no resultado que irá gerar. Os entrevistados afirmam que as modificações de pessoas e atividades possuem relação com as aptidões dos funcionários e, em alguns casos, ocorrem de maneira gradual e em conjunto dependendo do que é esperado do papel a ser desempenhado pelo funcionário.

Outro tópico a se observar é que área de CS possui diversas atividades e responsabilidades para que o cliente atinja o sucesso utilizando os seus produtos. Desse modo, a área tem intenso contato com diferentes áreas e diversos clientes sobre muito assuntos como treinamento, criação de novo produto, incremento de produtos existentes, entre outros.

Em relação a execução de atividades nas entrevistas foi questionado a autonomia da área e em sua maioria responderam ter grande autonomia em todos os níveis de funcionários da companhia (do estagiário ao CEO), e que ela depende das decisões cabíveis oriundas do papel e das atividades a serem desempenhadas.

Na criação de novos produtos/serviços, em todas as entrevistas, eles citaram que o cliente é o foco e o objetivo da área, ele é responsável por demandar as necessidades e a equipe de CS é responsável para que esse desejo se materialize dosando a capacidade de entrega, desejo da empresa e expectativa do cliente.

Nessa atividade podem surgir ideias da equipe de CS que sejam compartilhadas com os clientes, porém a ideia sempre será validada com o cliente para que possa ou não ser aplicada explicitando a importância dada em atender as suas necessidades. Normalmente, os clientes que são convidados para a validação dos novos produtos são aqueles que possuem ou utilizam mais os produtos em que a área é responsável.

A área de CS fica responsável por avaliar, entender e mapear os feedbacks para verificar os acertos, erros e as novas demandas. Assim, são realizadas diversas reuniões bilaterais com os clientes para entender melhor os seus pontos, que em seguida são cadastrados em um sistema para que as novas demandas sejam priorizadas pelas equipes de projetos e possam ser incluídas no roadmap de entregas da metodologia do ágil escalado.

A busca por estes feedbacks é mais ativa do que passiva, ou seja, a equipe de CS busca contato para verificar se há algo em que pode melhorar ou ajudar o cliente e há a busca por proximidade através da preferência em marcar reuniões, o que melhora o engajamento com os clientes, como citado por Pansari e Kumar (2017), e o aumento de fidelidade mencionado por Hennig-thurau, Gwinner e Gremler (2002).

Desse modo, analisando a área da companhia pode-se constatar que os pontos principais para o seu bom desenvolvimento são:

Quadro 4 – Síntese dos resultados da pesquisa

Pontos constatados na entrevista	Fatores observados na companhia	Autores que abordam estes pontos
Foco na experiência do cliente	Houve uma modificação na experiência do cliente com a área em que o CS foi implantado por terem sido criados mecanismos para ocorrer uma maior aproximação com o cliente e sua fidelização, uma melhor passagem de informações, entre outros aspectos. Os quais devem estar em linha com todos os funcionários.	Ling e Yen (2001), Hallencreutz e Parmler (2019) e Steinman, Murphy e Metha (2017)
Apoio de lideranças e os valores como um elemento de agregação	Há a necessidade de ter instrumentos agregadores para nortear alguns princípios básicos de como agir como a visão, os valores e a divisão de responsabilidades claras, além da importância do apoio das lideranças envolvidas para que ocorra o alinhamento entre as áreas.	Young (1989, p. 190), Zago (2013), Warrick (2017) e Moscovici (1984)
Adequação com o mercado	Aumento da participação dos clientes na criação de produtos/serviços, aumento na proximidade com o cliente e maior estruturação para reter informações.	Atkins, Gupta e Roche (2018) Steinman, Murphy e Metha (2017)
Modificações organizacionais e culturais pautadas no resultado	A criação da área foi buscando os benefícios que o CS poderia fornecer; assim, como houve outras modificações na companhia buscando adequação ao momento e aos valores da companhia, porém todas em busca de um objetivo	Ganesh (2020), Pansari e Kumar (2017), Hennig-thurau, Gwinner e Gremler (2002) e Maturana (1998)
Engajamento dos funcionários para a concretização dessas modificações	Há o atrelamento dos valores da companhia em metas, OKRs e entregas individuais e incentivo à liderança e a autonomia.	Warrick (2017)

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Cultura Organizacional na empresa estudada

Em relação a cultura da empresa, os entrevistados a ligaram aos valores da companhia, mas também a como os seus funcionários se comportam e se expressam. Segundo entrevistados, no cenário da companhia, as pessoas se ajudam, acolhem, tornam o ambiente mais leve e respeitam as diversidades.

Em um dos casos foi citado que a cultura é o que define a empresa, pois a cultura envolve os valores e objetivos que a empresa tem para o seu negócio e ramo de atuação, buscando entregar valor ao mercado e promover a integração dos trabalhadores em torno de um objetivo em comum.

Desse modo, é possível observar que há uma multiplicidade de fatores para a definição da cultura na qual pode-se fazer o paralelo com a perspectiva de Smircich (1983), em que caracteriza a cultura organizacional em duas perspectivas: o “algo que a organização tem” seria

os valores e objetivos da companhia e o “algo que a organização é” que seria o como a organização e as pessoas nela agem.

É possível relacionar também com a visão de Torquato (1991) de que a cultura organizacional engloba tanto fatores humanos individuais como de grupo. No qual há a sinergia dos sentimentos e percepções individuais de que os trabalhadores são acolhedores e se ajudam com as táticas e as estratégias relacionada a como a área deve agir para atingir os seus objetivos.

Em relação a forma como é disseminada a cultura, é possível resgatar o modelo de Pinheiro Lima e Lezana (1999), no qual liga o comportamento das organizações às variáveis do comportamento humano. Os quais foram citados nas entrevistas o atrelamento de benefícios financeiros para os funcionários por meio do atingimento de metas relacionadas aos valores da companhia (necessidades e valores organizacionais), e também outros métodos com o intuito de ensinar e explicitar aquilo que é esperado pela companhia como treinamentos de RH, campanhas, e-mails, mídias internas, entre outros (habilidades e conhecimentos organizacionais).

Um dos pontos que permitiram constatar que a cultura é capaz de criar uma identidade coletiva como citado por Zago (2013) e Schneider, Ehrhart e Macey (2013), pois a companhia apresenta diversos valores, mas apenas dois foram citados em todas as entrevistas. Isso se deve em razão das experiências e atividades dos entrevistados, na qual eles recebem uma adesão consciente e inconsciente do grupo do que é certo e errado, a qual influenciou na semelhança das respostas.

Faz-se válido ressaltar que o fato de os entrevistados citarem apenas dois valores é mais relacionado a vivência dentro do coletivo e não significa que a cultura da empresa é fraca, uma vez que pode ocorrer especificidade de grupos na composição da cultura como citado por Young (1989, p. 190) e por conta de a empresa apresentar diversas ações para a disseminação de valores e objetivos. Como, por exemplo, a avaliação da performance do funcionário, independente da área, é realizada com base em todos os valores da companhia de modo a explicitar o que a companhia espera e considera importante.

Por fim, em duas entrevistas foram citados a cultura como algo dinâmico que sofreu mudanças ao decorrer do tempo. Ela é revisitada para melhorar aquilo que deseja manter e retirar aquilo que não está alinhado aos objetivos da companhia, sempre requisitando o engajamento e participação dos funcionários da empresa.

Desse modo, é importante ressaltar que conforme explicitado por MATURANA (1998), a cultura não é estática e sofre influências de fatores internos e externos à companhia. No caso da empresa estudada, segundo entrevistados, ela alterou muito a cultura no decorrer do tempo, podendo se dizer que “é uma outra empresa quando comparado a empresa de 10 anos atrás”.

A mudança no meio (externo) influenciou na alteração do agir da companhia ao decorrer dos anos, que permitiu a quebra de estruturas muito centralizadas, o maior compartilhamento de informações entre áreas, o aumento de autonomia baseado em cargos e níveis, os seus valores e metas e também as modificações de seus membros, atividades e sistemas (internos).

Desse modo, podemos constatar que na empresa estudada há diversos aspectos da cultura organizacional, que foram apresentados ao decorrer deste trabalho como:

QUADRO 5 – Resumo dos fatores de cultura organizacional observados

Pontos constatados na entrevista	Fatores observados na companhia	Autores que abordam estes pontos
Multiplicidade de fatores para a definição de cultura	A cultura organizacional foi ligada a sentimentos e modo de agir dos funcionários e empresa e aos valores, metas e objetivos da companhia.	Torquato (1991) e Smircich (1983)
Formas de disseminar a cultura	Há a estipulação de metas atreladas aos valores da companhia, treinamentos de RH, realização de pesquisas sobre cultura, campanhas de e-mails e mídias internas	Pinheiro Lima e Lezana (1999)
Dinamicidade da cultura	Há a revisitação constante da cultura, a qual sofreu alterações ao longo do tempo para estar alinhada aos objetivos da companhia.	Aegyris e Schon (1978), Kim (1993), Morgan (1996) e Maturana (1998)
Importância da cultura no desenvolvimento da área	Os valores da companhia e a autonomia são importantes para o desenvolvimento da área. Enquanto a divergência de foco entre as áreas e a falta de definição clara dos papéis das áreas podem ser barreiras para o seu desenvolvimento, as quais podem ser amenizadas através da disseminação da cultura.	Warrick (2017), Steinman, Murphy e Metha (2017) e Schein (2017)
Identidade coletiva	Funcionários de CS citaram os mesmos valores, os quais são aqueles mais atrelados ao seu cotidiano.	Zago (2013) e Schneider, Ehrhart e Macey (2013)

Fonte: Elaboração própria

4.3 Cultura e Customer Success na empresa estudada

Para que o CS funcione corretamente e o cliente obtenha sucesso é necessário o envolvimento de diversas áreas que precisam estar alinhadas em relação as informações que devem ser compartilhadas e os comportamentos que devem ser adotados. A diferença cultural de CS com as demais áreas que estão no fluxo de atendimento ao cliente é nítida, podendo

constatar o pensamento de Young (1989, p. 190), no qual a cultura da empresa não precisa ser considerada uma unidade, uma vez que pode haver especificidade de grupos que compõem ela.

No entanto há pressupostos básicos que são importantes para nortear comportamentos, estimular a colaboração e facilitar as relações entre os membros de CS, as áreas distintas e a companhia. A cultura organizacional pode ajudar nesses tópicos por conseguir envolver os funcionários para que sigam os valores e atinjam os objetivos da companhia, por exemplo, os valores do cliente estar sempre ao centro e o dos funcionários serem abertos e colaborativos é algo difundido na companhia e ajuda no desenvolvimento da área de CS e de suas atividades, inclusive a empresa os fomenta através de programas para reconhecer os funcionários em relação aos seus valores da companhia.

Outro aspectos do dia a dia que ajuda no avanço da área é a grande autonomia, que como citado anteriormente é algo presente na cultura atual e é fruto de adaptações decorridas das alterações no meio interno e externo. A empresa analisada continuará passando por diversas modificações organizacionais e culturais ao decorrer de sua história, que serão sempre pautadas no resultado que poderá ocasionar a companhia como ocorreu com a implementação do CS e da metodologia do ágil escalado.

A cultura é adaptável e capaz de difundir mudanças importantes para que a companhia continue competitiva e forte no mercado de maneira cuidadosa e eficaz criando mecanismos que favoreçam a aprendizagem organizacional. Desse modo, ressalta a necessidade de construção de uma cultura forte como a citada por Warrick (2017), na qual há a preocupação com a passagem e compreensão clara dos valores, das normas e das expectativas para a companhia a fim de ajudar a reforçar comportamentos positivos e adequados e combater às dificuldades.

É válido ressaltar, que o papel dos líderes foi citado nas entrevistas como importante para permitir a harmonia entre áreas distintas, o que corrobora com o pensamento de Warrick (2017) da necessidade de os líderes reforçarem a cultura desejada.

Em relação as dificuldades para o desenvolvimento da área apontaram-se as divergências de foco e prioridades que podem ocorrer com as outras áreas da empresa. Desse modo é importante que a nível de companhia haja inclusão dos valores de CS na estratégia de negócios das áreas e promova mecanismos de engajamento entre elas, como explicitado na décima lei do Customer Success do modelo elaborado pela Bessemer Venture Partners e analisado por Steinman, Murphy e Metha (2017).

Outros fatores apontados como dificuldades foram a divisão pouco clara de papéis em algumas atividades, os erros operacionais, burocracia em alguns processos, utilização de novos sistemas, excesso de controles e o modo de organização de algumas atividades. Em relação a primeira, como exposto por Steinman, Murphy e Metha (2017), os papéis exercidos por CS podem ser confundidos com os de outras áreas e por isso é necessário que haja a divisão clara dos papéis delas podendo impactar no desenvolvimento da área.

Para aqueles que vivenciaram o processo de implementação do Customer Success na empresa, foi questionado se houve alguma modificação em relação à cultura organizacional da companhia, porém não foi sentido alterações na cultura da organização, pois a empresa antes da área existir já tinha o cliente como parte central, como um de seus valores e ao fato de ser aplicado o CS em apenas uma área e não na companhia como um todo.

Em uma das entrevistas foi ressaltado que a mudança sentida na aplicação do CS foi na experiência do cliente com a área em que foi implementado por terem sido criados mecanismos para que o cliente sentisse proximidade com a empresa. Enquanto para o outro entrevistado, a mudança foi na visão do trabalho que precisa ser desempenhado, mas ressaltou que pelo fato da área ser relativamente nova é necessário realizar alguns ajustes para conhecer o cliente em sua totalidade e consolidar as formas de organização para que ajudem no monitoramento do cliente e na passagem da informação. Desse modo, a cultura organizacional pode afetar o desempenho de CS dos seguintes modos:

QUADRO 6 – Resumo dos fatores que a cultura organizacional é um facilitador

Pontos constatados que a cultura organizacional poderá ser um facilitador	Fatores que justificam os pontos constatados	Autores que abordam estes pontos
Companhia desfrutar dos benefícios de CS	O CS pode trazer diversos resultados positivos para a companhia, mas para que obtenha êxito os seus elementos devem ser inseridos na estratégia da companhia de maneira consistente e clara. Uma cultura organizacional forte poderá ajudar no êxito desses propósitos através da difusão de conhecimento, valores e objetivos e da disponibilização de infraestrutura necessária para o compartilhamento de informações e monitoramento do relacionamento e desejos dos clientes.	Steinman, Murphy e Metha (2017), Warrick (2017), Ganesh (2020), Pansari e Kumar (2017) e Henning thurau, Gwinner e Gremler (2002)
Apoio da alta hierarquia e recursos humanos	Eles possuem grande papel de influência no engajamento intra e extra área, na formação de uma cultura forte e podem ajudar na adoção de estratégias para o fomento da cultura como incluir a adoção de bônus atrelados a metas de sucesso do cliente para áreas parceiras.	Young (1989, p. 190), Zago (2013), Warrick (2017) e Moscovici (1984)
Propiciar o engajamento da empresa	O sucesso do cliente depende do empenho, cooperação e alinhamento de diversas áreas para ter êxito, desse modo além de difundir metas de CS pelas áreas da companhia é necessário a definição clara das atividades de cada área, o alinhamento de tempo de atendimento e a garantia de um clima organizacional que permita a colaboração, estimule o respeito e minimize atritos.	Warrick (2017)
Adequação com as demandas de mercado	A cultura organizacional acompanha as mudanças dos meios internos e externos de modo que permite que a companhia esteja alinhada e seja competitiva.	Atkins, Gupta e Roche (2018) Steinman, Murphy e Metha (2017)

Fonte: Elaboração própria

5 CONCLUSÕES

Este estudo de caso teve como objetivo analisar a cultura organizacional e sua influência na área de Customer Success de uma empresa de grande porte de tecnologia do mercado financeiro.

Com os resultados obtidos, pode-se constatar que a cultura organizacional pode ser definida de diversas formas e possui grande influência no desenvolvimento da área estudada. Ela mostrou-se importante na disseminação dos valores e objetivos por pessoas e áreas estratégicas (apoio da hierarquia e recursos humanos) e no engajamento da companhia como um todo sendo um instrumento agregador e de alinhamento entre áreas.

A cultura organizacional apresentou-se influente no sentimento dos funcionários (acolhedores e se ajudam), no direcionamento de como a companhia e os trabalhadores devem agir para atingir os objetivos individuais e organizacionais (metas atreladas aos valores da companhia) e na adequação de modo de agir influenciados pelo meio interno e externo (adequações da cultura na qual houve o aumento do compartilhamento de informações entre áreas e autonomia de seus funcionários) permitindo que se mantenham competitivos e alinhados com o mercado.

O Customer Success de fato consegue modificar o sentimento e a experiência do cliente podendo trazer benefícios como a maior proximidade e fidelização com o cliente e um maior conhecimento de suas necessidades, além de uma melhora na estruturação, passagem e armazenamento de informações sobre os contatos com os clientes.

Estes fatores podem ajudar que no futuro haja um aumento de receita e retenção de clientes, porém para o seu sucesso é necessário o engajamento de todas as áreas envolvidas, modificações de ferramentas, apoio das lideranças e da companhia, entre outros aspectos.

A importância desse trabalho se deve ao fato de existirem poucos trabalhos acadêmicos que abordam o tema do Customer Success, bem como a relação desse tema com a cultura organizacional

Como limitação da pesquisa tem-se a adoção de estudo de caso único, o que impede a generalização dos resultados. Sugere-se como estudos futuros, a realização de pesquisas tipo survey que abordem vantagens e dificuldades da implementação de áreas de CS, envolvendo profissionais de diversas empresas.

6 REFERÊNCIAS

ATKINS, Charles; GUPTA, Shobhit; ROCHE, Paul. **Introducing customer success 2.0: The new growth engine.** [S.I.], 25 Jan. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/introducing-customer-success-2-0-the-new-growth-engine>. Acesso em: 10 dez. 2022.

BOULDING, William; STAELIN, Richard; EHRET, Michael; JOHNSTON, Wesley J. A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. **Journal of Marketing.** v. 69, n. 4, p. 155 – 166. 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228352516_A_Customer_Relationship_Management_Roadmap_What_Is_Known_Potential_Pitfalls_and_Where_to_Go> Acesso em: 10 dez. 2022.

ECKERT, James A.; GOLDSBY, Thomas J.. Using the elaboration likelihood model to guide customer service-based segmentation. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v.27, n.9-10, p. 600 – 615. 1997.

FIEBIG, Emerson Adriano; FREITAS, Ernani Cesar de. Canais de atendimento, satisfação e lucratividade de clientes em serviços: um caso bancário. **REAd**. v.17, n.3, p. 742 – 775. 2011. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/read/v17n3/07.pdf> > Acesso em: 10 dez. 2022.

FRANÇA, Ivanir. **Os 3 pilares do Customer Success: engajamento; churn; métricas**. [S.I.], 18 Abr. 2018. Disponível em: <https://useronboarding.com.br/pilares-do-customer-success>. Acesso em: 10 dez. 2022.

GANESH, Yaagneshwaran. **The Revenue Marketing Book: How to build a predictable and repeatable revenue marketing engine that works**. 1 ed. Chennai: Notion Press, 2020.

GASTAL, Fernanda. **A Influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração), 2005. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2005. Disponível em: < <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/598> > Acesso em: 10 dez. 2022.

HALLENCREUTZ, Jacob; PARMLER, Johan. Important drivers for customer satisfaction – from product focus to image and service quality. **Total Quality Management and Business Excellence**. [S.I.], 2019. Disponível em: < <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2019.1594756> > Acesso em: 20 nov. 2022.

HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D. Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. **Journal of Service Research**, v.4, n. 3, p. 230 – 247, 2002. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670502004003006> > Acesso em: 20 nov. 2022.

HENNIG-THURAU, Thorsten; HANSEN, Ursula. **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**. 1 ed. Berlin: Springer, 2000.

HOCHSTEIN, Bryan; RANGARAJAN, Deva. **An Industry/Academic Perspective on Customer Success Management**. **Journal of Service Research**. vol 23, p 3-7, 2019. Disponível em: < <https://www.researchgate.net/publication/338565926> >. Acesso em 02 de set. 2022.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

LING, R.; YEN, D.C. Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. **Journal of Computer Information Systems**, v.41, n.3, p. 82 – 97, 2001. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/279697108_Customer_relationship_management_An_analysis_framework_and_implementation_strategies > Acesso em 02 de set. 2022.

MADRUGA, Roberto. **Implementação de CRM para Viabilização de Marketing de Relacionamento: um estudo de caso.** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8645>> Acesso em: 15 set. 2020

MAHESHWARI, Prachi; KUSHWAH, Bharat Singh. Customer Loyalty Approach of CRM. *Journal of The Gujarat Research Society.* v.21, n.16, p. 64 – 72. 2019. Disponível em: <<http://gujaratresearchsociety.in/index.php/JGRS/article/view/1794>> Acesso em: 03 Set. 2020

MATURANA, H. **Da Biologia à psicologia**, 3ª ed. Porto Alegre: Artes médicas, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas. 1996.

MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representations. In R. FARR e S. MOSCOVICI (Orgs) *Social Representations.* Cambridge : Cambridge University Press, 1984.

PANSARI, Anita; KUMAR, V. **Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences.** *Journal of the Academy of Marketing Science,* v.45, p. 294 – 311, 2020. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-016-0485-6>> Acesso em 02 de set. 2022.

PINHEIRO DE LIMA, E. e LEZANA G.R.L. Organizational design principles : activities modelling supported by behavioral determinants – BBM. In: *INTERNATIONAL INDUSTRIAL ENGINEERING CONFERENCE (3.: 1999: Montreal). Proceedings.* Montreal, Canadá, 1999.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER, W. Earl. Zero Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review.** Set.-Out., 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>> Acesso em 02 de set. 2022.

Schein, EH (2017). **Cultura organizacional e liderança.** Hoboken: John Wiley & Sons.

Schierholz, R., Kolbe, L. M. & Brenner, W. (2007). Mobilizing customer relationship management - A journey from strategy to system design. *Business Process Management Journal,* 13 (6), 830-852.

Schneider, B., Ehrhart, MG, & Macey, WH (2013). **Clima e cultura organizacional. Revisão Anual de Psicologia,** 64, 361-388. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>>. Acesso em 02 de set. 2022.

SKOK, David. **SaaS Metrics 2.0 – A Guide to Measuring and Improving what Matters.** San Francisco, [2017]. Disponível em: <https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/>. Acesso em 10 de dez. 2022.

Smircich, L. (1983). Conceitos de cultura e análise organizacional. *Administrative Science Quarterly,* 28(3), 339-358. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/2392246>>. Acesso em 02 de set. 2022.

STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln; MEHTA, Nick. **Customer Success: Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes**. 1 ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo; RIBEIRO, José Luis Duarte. Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. **Produção**, v. 17, n. 3, p. 454 - 470. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/6zcRR88QWWNbXYCDZDGtTJx/abstract/?lang=pt>> Acesso em 10 de dez. 2022.

TORQUATO, G. **Cultura – poder – comunicação e imagem – fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991

VARADARAJAN, Rajan. Customer Information Resources Advantage, Marketing Strategy and Business Performance: A market resources based view. **Industrial Marketing Management**. v.89, p. 89 – 97, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120300389?casa_token=WyrP343vyPgAAAAA:wZZuSZIPGcM0a7Mhgfi11VdMjsWwi_R76MgKkBU8FX7HhFe eLIWZ9qJ06q7Lgiy58l7-YqXVbW-O> Acesso em 10 de dez. 2022.

WARRICK, D. D. What Leaders need to know about organization culture. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>>. Acesso em 10 de dez. 2022.

YOUNG E.. On the naming of the rose: interests and multiple emanings a elements of organizational culture. **Organizational Studies**. V. 10, n. 2, pp. 187-206, 1989.

ZAGO, Celia. **Cultura organizacional: formação, conceito e constituição**. *Sistemas & Gestão Revista Eletronica*. vol. 8, nº2, p 106-117, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7177/sg.2012.v8.n2.a1>>. Acesso em 02 de set. 2022.

APÊNDICE A: Roteiro da entrevista

1. Quanto tempo você tem de empresa?
2. O que é a empresa para você? Como caracteriza a cultura da empresa?
3. Os funcionários têm autonomia para tomar decisões ao decorrer de seu trabalho? Os gerentes têm liberdade para tomar decisões sem consultar níveis superiores? Se sim, que tipos de decisões?
4. A organização possui programas que disseminam a cultura e valores da empresa? Como é incentivado a participação das pessoas nesses programas? Há o estabelecimento de metas atrelados a cultura e valores?
5. Os valores mudaram ao longo do tempo? O que permite que áreas distintas trabalhem juntas e estejam coesas?
6. Como vê a relação entre cultura organizacional e Customer Success? Quais aspectos da companhia ajudam no desenvolvimento da área?
7. Quais aspectos dificultam o desenvolvimento da área?
8. Caso tenha vivenciado o processo de implementação do Customer Success na empresa houve modificações em relação à cultura organizacional da companhia e da área? O que mudou?
9. Como é realizada a reorganização das pessoas e papéis na área? Quem encabeça e quais os critérios? As modificações de atividades e pessoas ocorrem de maneira gradual?
10. Houve alteração na forma de se relacionar com os clientes. O que facilitou? Quais foram as dificuldades?
11. Qual o papel do cliente na criação de novos produtos/serviços? Quais são os clientes convidados a participar desse projeto?
12. Há flexibilidade para os funcionários criarem produtos/serviços junto aos clientes?
13. Como lidam e coletam feedbacks dos clientes?
14. Quando há uma nova demanda de cliente, o que é feito?
15. Na diretoria, a implementação da metodologia ágil na se deu a 2 anos e a modificação para Customer Success se deu a 1 ano. Quais foram as diferenças em relação a atuação da companhia e executivos em relação a essas implantações? Como foi comunicada essas alterações?
16. Como eles estimularam o desenvolvimento e engajamento dos funcionários para concretização dessas modificações? Como são encarados os novos desafios na organização?