



Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



ERICK KENJI MEDRADO TAIRA

**A ECONOMIA DA RETENÇÃO DE CLIENTES: UMA
ANÁLISE COMPARATIVA COM A AQUISIÇÃO DE
NOVOS CLIENTES EM *CUSTOMER SUCCESS***

CAMPO GRANDE – MS

2024



ERICK KENJI MEDRADO TAIRA

**A ECONOMIA DA RETENÇÃO DE CLIENTES: UMA
ANÁLISE COMPARATIVA COM A AQUISIÇÃO DE
NOVOS CLIENTES EM *CUSTOMER SUCCESS***

Trabalho desenvolvido como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Mato Grosso do Sul.

Orientador:
Prof. Dr. Alexandre Meira de Vasconcelos

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Meira de Vasconcelos – Orientador
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/UFMS

Prof. Dr. Rafael Sanaiotte Pinheiro
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/UFMS

Prof. Dr. Marcos Lucas de Oliveira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/UFMS

Campo Grande - MS

2024

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao final desta etapa tão significativa e desafiadora da minha vida acadêmica, gostaria de expressar minha profunda gratidão e apreço a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, minha sincera gratidão ao professor Alexandre Meira de Vasconcelos, por sua orientação, paciência e apoio inestimável ao longo deste processo. Seu conhecimento, sabedoria e incentivo foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas de curso, pelo companheirismo, troca de conhecimentos e momentos compartilhados. A jornada foi enriquecida e mais leve graças à amizade e ao apoio mútuo que encontramos uns nos outros.

À minha família, pelo amor incondicional, suporte emocional e compreensão nos momentos em que o estudo exigiu minha total dedicação. Sem o seu apoio, nada disso seria possível.

À minha namorada, pelo carinho, paciência e incentivo em todos os momentos, especialmente nos mais desafiadores. Seu apoio constante foi uma força essencial que me motivou a seguir em frente e a dar meu melhor

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS/MEC - Brasil.

RESUMO

Este estudo buscou comparar as estratégias de retenção e aquisição de clientes, com foco em como essas práticas são integradas e otimizadas no contexto do Customer Success (CS). Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: analisar os principais benefícios e desafios associados à retenção de clientes em comparação com a aquisição de novos clientes; avaliar o impacto financeiro de cada estratégia em termos de ROI e CLV; identificar as melhores práticas para integrar estratégias de retenção e aquisição de clientes dentro das empresas, utilizando ferramentas de CRM e CS. A abordagem metodológica incluiu uma revisão narrativa de literatura, permitindo uma análise abrangente das práticas atuais e teorias relacionadas ao tema. Além disso, o estudo analisa fontes acadêmicas e empresariais para fornecer uma visão completa sobre as vantagens e desafios das estratégias de retenção e aquisição. Os resultados destacam que, enquanto a retenção oferece maior eficiência de custos e ROI elevado, a aquisição é crucial para expandir a base de mercado. Por fim, conclui-se que empresas que equilibram retenção e aquisição de forma estratégica e sustentada por tecnologia têm maior probabilidade de alcançar competitividade e crescimento sustentável no longo prazo.

Palavras-chave: Retenção de Clientes, Aquisição de Clientes, Customer Success, CRM.

ABSTRACT

This study to compare customer retention and acquisition strategies, focusing on how these practices are integrated and optimized within the context of Customer Success (CS). To achieve this goal, the following specific objectives were established: analyze the main benefits and challenges associated with customer retention compared to the acquisition of new customers; assess the financial impact of each strategy in terms of ROI and CLV; and identify best practices for integrating retention and acquisition strategies within companies using CRM and CS tools. The methodological approach included a narrative literature review, providing a comprehensive analysis of current practices and theories related to the topic. Moreover, the study examined academic and business sources to deliver a complete view of the advantages and challenges of retention and acquisition strategies. The results highlighted that while retention offers greater cost efficiency and higher ROI, acquisition is essential for expanding the customer base. Finally, it was concluded that companies that strategically balance retention and acquisition, supported by technology, are more likely to achieve long-term competitiveness and sustainable growth.

Keywords: Customer Retention, Customer Acquisition, Customer Success, CRM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa mental das ferramentas CRM	8
Figura 2 - Mapa mental dos benefícios das Ferramentas CRM.....	10
Figura 3 - Mapa mental do conceito de Retenção de Clientes	11
Figura 4 - Aspectos Estratégicos da Retenção de Clientes.....	13
Figura 5 - Principais Estratégias de Retenção de Clientes no Contexto Empresarial	15
Figura 6 - Métrica Customer Lifetime Value (CLV)	18
Figura 7 - Métrica Churn Rate	19
Figura 8 - Conceito de Aquisição de Clientes	20
Figura 9 - Principais estratégias para a Aquisição de Clientes	21
Figura 10 - Principais desafios da Aquisição de Clientes.....	24
Figura 11 - Comparação entre Retenção e Aquisição de Clientes.....	32
Figura 12 - Equilíbrio entre Retenção e Aquisição.....	34
Figura 13 - Evolução do conceito de CS	36
Figura 14 – Benefícios da integração entre CS e CRM.....	39
Figura 15 - Integração entre Customer Success e CRM.....	40
Figura 16 - Impactos do CS.....	43
Figura 17 - Fluxograma PRISMA	29
Figura 18 - Comparação entre Retenção e Aquisição de Clientes.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos selecionados na coleta	30
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CLV	Customer Lifetime Value
CPC	Custo por Clique
CRM	Customer Relationship Management
CRO	Otimização da Taxa de Conversão
CS	Customer Success
CSAT	<i>Customer Health Score e Customer Satisfaction</i>
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PRE	Planejamento de Recursos Empresariais
ROI	Retorno sobre o Investimento
SaaS	Software como Serviço
SEO	Otimização para Motores de Busca
TTV	Tempo para o Valor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	4
2.1.1	Conceitos e Evolução do CRM	4
2.1.2	Importância do CRM na Gestão de Relacionamentos.....	5
2.1.3	Ferramentas e Aplicações Práticas do CRM	7
2.2	RETENÇÃO DE CLIENTES	11
2.2.1	Conceito e Relevância da Retenção.....	11
2.2.2	Estratégias de Retenção no Contexto Empresarial	14
2.2.3	Métricas para Avaliação da Retenção (CLV, <i>Churn Rate</i>).....	17
2.3	AQUISIÇÃO DE CLIENTES	20
2.3.1	Conceito e Estratégias de Aquisição.....	20
2.3.2	Desafios e Custos Associados à Aquisição.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1	COMPARAÇÃO ENTRE RETENÇÃO E AQUISIÇÃO	32
4.2	<i>CUSTOMER SUCCESS</i>	35
4.2.1	Origem e Evolução do <i>Customer Success</i>	35
4.2.2	Integração entre <i>Customer Success</i> e CRM.....	39
4.2.3	Impactos do <i>Customer Success</i> na Retenção e Aquisição de Clientes	42
4.2.4	Comparação entre retenção e aquisição de clientes.....	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

A retenção e aquisição de clientes são dois pilares fundamentais nas estratégias de marketing e gestão empresarial. Ambos os conceitos têm sido amplamente estudados e discutidos no contexto da economia digital e da crescente competitividade do mercado global. A retenção de clientes, que se refere à capacidade da empresa de manter seus clientes ao longo do tempo, é vista como um elemento-chave para a sustentabilidade do negócio, pois clientes fiéis tendem a gerar mais valor ao longo do tempo através de compras repetidas, menor sensibilidade a preços e maior probabilidade de recomendar a marca a outros consumidores (Rust; Zeithaml; Lemon, 2000; Reichheld, 2003). Por outro lado, a aquisição de novos clientes continua sendo importante para o crescimento e a expansão da base de clientes, especialmente em mercados dinâmicos onde a inovação constante é necessária para atrair novos consumidores (Blattberg; Deighton, 1996; Kumar; Shah, 2010).

As empresas precisam equilibrar seus esforços entre retenção e aquisição, dado que ambas as estratégias têm implicações financeiras e operacionais significativas. A retenção é geralmente mais econômica, pois manter um cliente existente custa significativamente menor do que conquistar um novo. No entanto, a aquisição de novos clientes é essencial para expandir a base de mercado e explorar novas oportunidades de crescimento (Gupta; Lehmann; Stuart, 2004; Villanueva; Hanssens, 2007). Com o avanço das tecnologias de *Customer Relationship Management (CRM)* e *Customer Success (CS)*, as empresas agora possuem ferramentas mais eficazes para monitorar e otimizar tanto a retenção quanto a aquisição de clientes, permitindo uma abordagem mais estratégica e orientada por dados para maximizar o valor do cliente ao longo do tempo (Weber, 2023; Damin, 2023).

A crescente importância dessas práticas também é impulsionada pela transformação digital e pela personalização em massa, que permitiram às empresas oferecer experiências mais adaptadas às necessidades individuais dos clientes. Isso tem implicações diretas tanto para a retenção quanto para a aquisição, pois clientes que recebem um serviço personalizado e relevante tendem a ser mais leais e menos propensos a trocar de fornecedor (Fader; Hardie; Lee, 2005; Singhal, 2021). No entanto, a personalização também é um diferencial importante na aquisição, pois permite que as empresas atraiam clientes em potencial com ofertas e mensagens que ressoam

diretamente com suas necessidades e desejos (Verhoef; Lemon; Parasuraman, 2009).

Diante da necessidade de equilibrar os esforços entre a retenção e a aquisição de clientes, surge a seguinte questão: Como as empresas podem comparar e avaliar de forma eficaz as estratégias de retenção de clientes em relação às estratégias de aquisição de novos clientes no contexto do CS? Este estudo busca entender quais são as vantagens e desafios de cada abordagem, assim como identificar as melhores práticas para otimizar ambos os processos dentro das organizações.

A hipótese deste estudo é que, embora tanto a retenção quanto a aquisição de clientes sejam cruciais para o crescimento sustentável das empresas, a retenção de clientes geralmente oferece um retorno sobre o investimento (ROI) mais elevado e consistente ao longo do tempo. No entanto, acredita-se que a aquisição de novos clientes, quando alinhada com estratégias de CS e CRM, pode complementar e potencializar os esforços de retenção, resultando em uma base de clientes mais robusta e diversificada (Weber, 2023; Damin, 2023).

O objetivo geral deste estudo é comparar as estratégias de retenção e aquisição de clientes, com foco em como essas práticas são integradas e otimizadas no contexto do CS. Para alcançar esse objetivo, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: analisar os principais benefícios e desafios associados à retenção de clientes em comparação com a aquisição de novos clientes; avaliar o impacto financeiro de cada estratégia em termos de ROI e *Customer Lifetime Value* (CLV); identificar as melhores práticas para integrar estratégias de retenção e aquisição de clientes dentro das empresas, utilizando ferramentas de CRM e CS.

A justificativa para este estudo reside na necessidade crescente das empresas de desenvolverem estratégias de gestão de clientes que não apenas assegurem a lealdade dos clientes existentes, mas também possibilitem a atração eficaz de novos consumidores. Ao fornecer uma análise comparativa entre retenção e aquisição, este estudo contribui tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática empresarial, oferecendo insights valiosos sobre como maximizar o valor do cliente em mercados cada vez mais competitivos e orientados por dados. Além disso, ao explorar as implicações financeiras e operacionais de cada estratégia, o estudo pretende oferecer orientações práticas que possam ser aplicadas diretamente no ambiente corporativo.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema, abordando a contextualização, definição do problema, hipótese, objetivos,

justificativa e estrutura do trabalho. No segundo capítulo, realiza-se uma revisão bibliográfica, examinando os conceitos fundamentais de retenção e aquisição de clientes, bem como a integração dessas práticas com estratégias de CS e CRM. O terceiro capítulo detalha a metodologia utilizada para conduzir a pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, critérios de seleção das fontes e métodos de análise dos dados. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos, sintetizando os principais achados e comparando-os com as práticas empresariais observadas. Finalmente, o quinto capítulo traz as conclusões do estudo, discutindo as implicações para a gestão empresarial e sugerindo direções para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

2.1.1 Conceitos e Evolução do CRM

CRM é um conceito amplamente adotado no ambiente corporativo contemporâneo, que visa a gestão eficiente do relacionamento entre uma empresa e seus clientes. A essência do CRM reside em sua capacidade de centralizar e organizar informações sobre clientes, permitindo que as empresas desenvolvam uma visão holística e integrada das interações com seus consumidores. Essa abordagem permite uma personalização mais precisa do atendimento e das ofertas, aumentando a satisfação e fidelização dos clientes (Mehta e Pickens, 2020; Bergamo, 2022).

O conceito de CRM evoluiu significativamente desde sua origem. Inicialmente, era visto apenas como uma ferramenta de suporte ao serviço ao cliente, focando em melhorar a eficiência dos processos internos e em resolver problemas dos clientes de maneira mais rápida. Com o tempo, o CRM passou a englobar estratégias mais abrangentes, incluindo marketing, vendas e suporte ao cliente. A transformação digital impulsionou ainda mais essa evolução, com a incorporação de tecnologias como big data, inteligência artificial e análise preditiva, permitindo uma personalização ainda mais precisa e uma previsão do comportamento do cliente (Steinman, Murphy e Mehta, 2017; Damin, 2019).

Ao longo das últimas décadas, o CRM deixou de ser apenas uma ferramenta operacional para se tornar um componente estratégico das empresas. A implementação de sistemas de CRM tornou-se uma prioridade para organizações que buscam não apenas melhorar a eficiência de suas operações, mas também construir e manter relacionamentos duradouros com seus clientes. Essa mudança reflete uma transição do foco puramente transacional para uma abordagem relacional, onde o valor de longo prazo do cliente é priorizado (Arnold, Fang e Palmatier, 2011; Weber, 2023).

O CRM também evoluiu em termos de acessibilidade e escalabilidade. Anteriormente, os sistemas de CRM eram caros e complexos, acessíveis apenas para grandes corporações. Com o advento da computação em nuvem e de soluções de software como serviço (SaaS), o CRM tornou-se acessível para empresas de todos os

tamanhos. Isso democratizou o acesso a tecnologias avançadas de CRM, permitindo que Pequenas e Médias Empresas (PMEs) também possam implementar estratégias de relacionamento com o cliente de maneira eficaz (Marino e Jauhar, 2021; Damin, 2023).

A evolução do CRM também reflete as mudanças nas expectativas dos consumidores. No passado, os clientes aceitavam um atendimento mais padronizado e menos personalizado. Hoje, no entanto, eles esperam interações altamente personalizadas e relevantes, baseadas em suas preferências e comportamentos anteriores. As empresas que conseguem atender a essas expectativas utilizando CRM não apenas retêm clientes de maneira mais eficaz, mas também conseguem converter clientes ocasionais em promotores da marca (Sağlam e El Montaser, 2021; Tuguinay et al., 2023).

Além disso, a evolução do CRM foi impulsionada pela crescente importância dos dados como ativo estratégico. As empresas agora coletam e analisam grandes volumes de dados de clientes em tempo real, permitindo insights profundos sobre comportamentos e preferências. Isso não apenas melhora a personalização, mas também permite uma segmentação mais precisa e a criação de campanhas de marketing altamente direcionadas (Otto, Szymanski e Varadarajan, 2020; Ulaga, Eggert e Gehring, 2020).

O conceito de CRM evoluiu de uma simples ferramenta de suporte ao cliente para uma estratégia empresarial central, fundamental para a criação de valor a longo prazo. Essa evolução foi moldada pela necessidade crescente das empresas de gerenciar relacionamentos complexos com os clientes em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo e orientado por dados. A integração de tecnologias avançadas continua a impulsionar o desenvolvimento do CRM, tornando-o uma ferramenta indispensável para o sucesso empresarial (Mehta e Pickens, 2020; Bergamo, 2022).

2.1.2 Importância do CRM na Gestão de Relacionamentos

A importância do CRM na gestão de relacionamentos empresariais é inegável, especialmente em um contexto de mercado onde a fidelidade do cliente é cada vez mais difícil de conquistar e manter. A capacidade do CRM de centralizar informações, automatizar processos e proporcionar uma visão unificada do cliente torna-o uma ferramenta essencial para empresas que buscam construir relacionamentos sólidos e duradouros com seus consumidores (Weber, 2023; Damin, 2023).

Uma das principais razões para a adoção do CRM é sua capacidade de melhorar a comunicação entre a empresa e seus clientes. Ao integrar todos os pontos de contato em uma única plataforma, o CRM permite que as empresas respondam de maneira mais eficaz e personalizada às necessidades e expectativas dos clientes. Isso é particularmente importante em mercados onde a experiência do cliente é um diferencial competitivo significativo (Steinman, Murphy e Mehta, 2017; Bergamo, 2022).

O CRM também desempenha um papel importante na retenção de clientes, que é muitas vezes mais econômica e vantajosa do que a aquisição de novos clientes. Através da análise de dados e do monitoramento contínuo das interações com os clientes, as empresas podem identificar padrões de comportamento que indicam insatisfação ou risco de churn. Com essas informações, é possível agir proativamente, oferecendo soluções personalizadas que abordem os problemas antes que o cliente decida abandonar a empresa (Thomas, 2001; Otto, Szymanski e Varadarajan, 2020; Sağlam e El Montaser, 2021).

Além disso, o CRM ajuda a aumentar a eficiência operacional, eliminando redundâncias e automatizando processos que antes eram manuais e demorados. Isso permite que as equipes de vendas, marketing e atendimento ao cliente concentrem seus esforços em atividades de maior valor agregado, como a personalização do atendimento e a criação de campanhas de marketing mais eficazes. O resultado é uma melhora geral na produtividade e no desempenho das equipes, o que, por sua vez, reflete-se em um atendimento ao cliente de maior qualidade (Arnold, Fang e Palmatier, 2011; Damin, 2019; Aguado; Casarollo; Fischer, 2021).

Outro aspecto fundamental do CRM é sua capacidade de fornecer insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. A análise de dados de CRM permite que as empresas compreendam melhor as preferências, comportamentos e necessidades de seus clientes, o que facilita a identificação de oportunidades de cross-selling e up-selling, bem como a personalização de ofertas. Essa capacidade de segmentação e personalização é importante em um mercado onde os consumidores esperam interações cada vez mais relevantes e adaptadas às suas necessidades individuais (Mehta e Pickens, 2020; Ulaga, Eggert e Gehring, 2020).

O CRM também facilita a colaboração entre diferentes departamentos dentro de uma empresa, como vendas, marketing e suporte ao cliente. Com todos os dados centralizados e acessíveis, as equipes podem trabalhar de maneira mais integrada e

coordenada, garantindo que as informações sejam compartilhadas e utilizadas de forma eficaz em toda a organização. Essa colaboração é essencial para a criação de uma experiência do cliente consistente e positiva em todos os pontos de contato (Marino e Jauhar, 2021; Weber, 2023).

A importância do CRM na gestão de relacionamentos também se reflete na sua capacidade de fortalecer a fidelidade do cliente. Ao oferecer um atendimento personalizado e relevante, as empresas podem transformar clientes ocasionais em promotores leais da marca. Esses clientes leais não apenas continuam a comprar, mas também recomendam a empresa a outros, o que pode ter um impacto significativo no crescimento do negócio (Bergamo, 2022; Damin, 2023).

Por fim, o CRM é essencial para a medição e avaliação contínua do desempenho da empresa em relação ao relacionamento com os clientes. Através de métricas como *Net Promoter Score* (NPS), taxa de retenção e CLV, as empresas podem monitorar o impacto de suas estratégias de CRM e fazer os ajustes necessários para melhorar continuamente (Otto, Szymanski e Varadarajan, 2020; Sağlam e El Montaser, 2021).

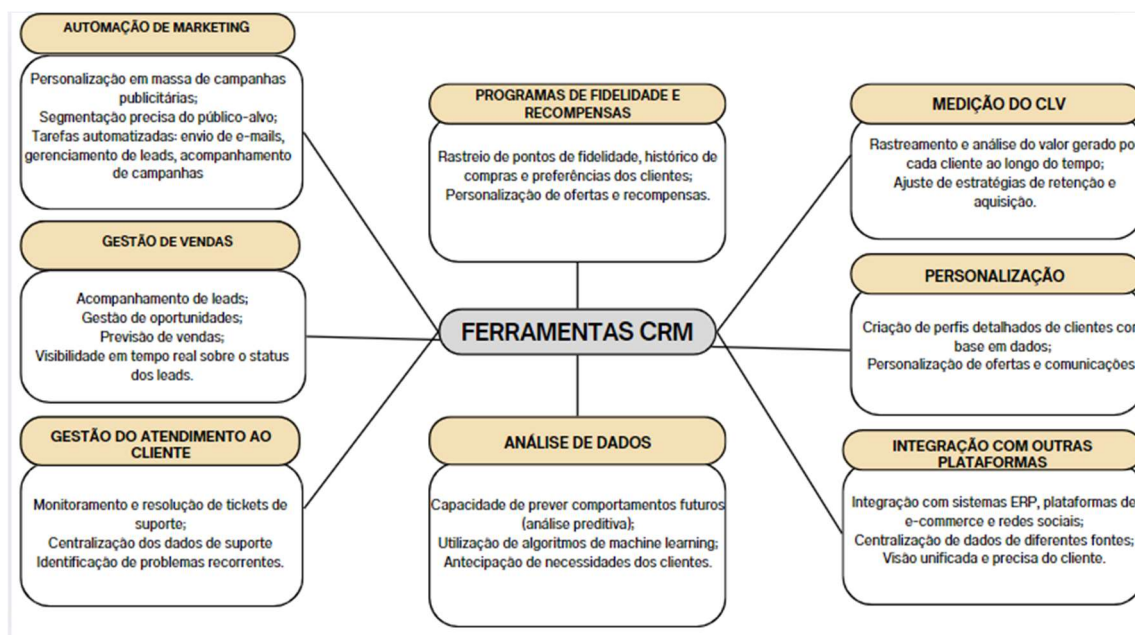
Em síntese, o CRM é uma ferramenta estratégica indispensável para a gestão eficaz de relacionamentos com clientes em um mercado altamente competitivo e orientado por dados. Sua importância reside não apenas na capacidade de centralizar e organizar informações, mas também em sua habilidade de transformar essas informações em ações que melhoram a satisfação, a lealdade e o valor do cliente (Mehta e Pickens, 2020; Ulaga, Eggert e Gehring, 2020).

2.1.3 Ferramentas e Aplicações Práticas do CRM

As ferramentas de CRM desempenham um papel importante na implementação eficaz de estratégias de gestão de relacionamento com o cliente. Essas ferramentas não só permitem a centralização de informações, como também facilitam a automatização de processos e a análise de dados, tornando-se indispensáveis para empresas que buscam maximizar a satisfação e a retenção de seus clientes (Bergamo, 2022; Damin, 2023).

Dentre as ferramentas estão: 1. Automação de Marketing; 2. Gestão de Vendas; 3. Gestão do Atendimento ao Cliente; 4. Análise de Dados; 5. Integração com Outras Plataformas; 6. Personalização; 7. Medição do CLV; 8. Programas de Fidelidade e Recompensas, que podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1 - Mapa mental das ferramentas CRM



Fonte: Mehta e Pickens (2020); Ulaga, Eggert e Gehring (2020).

Uma das ferramentas de CRM mais utilizadas são os sistemas de automação de marketing, que permitem a personalização em massa de campanhas publicitárias e a segmentação precisa do público-alvo. Essas ferramentas automatizam tarefas como o envio de e-mails, o gerenciamento de leads e o acompanhamento de campanhas, liberando tempo para que as equipes de marketing se concentrem em atividades mais estratégicas. Com a automação, as empresas podem garantir que cada cliente receba comunicações relevantes no momento certo, aumentando a eficácia das campanhas e a satisfação do cliente (Singhal, 2021; Sağlam; El Montaser, 2021).

Além da automação de marketing, os sistemas de CRM oferecem funcionalidades de gestão de vendas, que incluem o acompanhamento de leads, a gestão de oportunidades e a previsão de vendas. Essas ferramentas permitem que as equipes de vendas monitorem o progresso de cada lead ao longo do funil de vendas, identificando as melhores oportunidades e priorizando os esforços de acordo. A visibilidade em tempo real sobre o status dos leads permite uma abordagem mais proativa e eficiente, resultando em taxas de conversão mais altas e ciclos de vendas mais curtos (Arnold; Fang; Palmatier, 2011; Weber, 2023).

Outra aplicação prática do CRM é a gestão do atendimento ao cliente, onde as ferramentas de CRM são utilizadas para monitorar e resolver tickets de suporte.

Sistemas como esses permitem que as empresas acompanhem todas as interações dos clientes com a equipe de suporte, garantindo que os problemas sejam resolvidos de forma rápida e eficaz. A centralização dos dados de suporte no CRM também facilita a análise de tendências e padrões, permitindo que a empresa identifique problemas recorrentes e tome medidas preventivas (Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020; Ulaga; Eggert; Gehring, 2020).

As ferramentas de CRM também oferecem capacidades avançadas de análise de dados, que são essenciais para a compreensão do comportamento do cliente e para a tomada de decisões estratégicas. A análise preditiva, por exemplo, utiliza algoritmos de machine learning para prever comportamentos futuros dos clientes com base em dados históricos, permitindo que as empresas antecipem necessidades e ofereçam soluções proativas. Isso não apenas melhora a experiência do cliente, mas também aumenta as chances de retenção e cross-selling (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Mehta; Pickens, 2020).

Outro aspecto importante das ferramentas de CRM é a sua capacidade de integração com outras plataformas e sistemas empresariais. A integração com Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), plataformas de e-commerce e redes sociais permite que as empresas obtenham uma visão mais completa do cliente, unindo dados de diferentes fontes. Essa integração facilita o fluxo de informações entre diferentes departamentos e plataformas, proporcionando uma visão unificada e precisa do cliente. Com todos os dados centralizados, as empresas podem criar uma experiência de cliente mais coesa e personalizada, considerando todas as interações e transações no desenvolvimento de estratégias de engajamento (Marino; Jauhar, 2021; Bergamo, 2022).

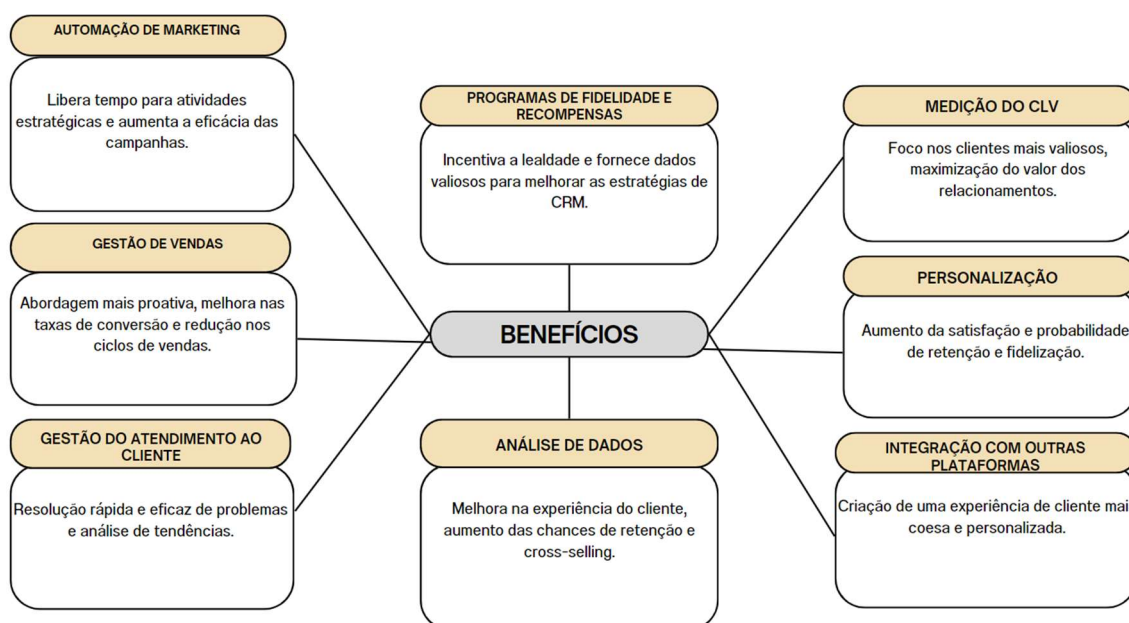
A personalização é outra aplicação prática significativa das ferramentas de CRM. Através da análise de dados detalhados, as empresas podem criar perfis de clientes altamente específicos, permitindo que as comunicações e ofertas sejam adaptadas com precisão às necessidades individuais de cada cliente. Isso não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também aumenta a probabilidade de retenção e fidelização (Sağlam; El Montaser, 2021; Damin, 2023).

Além disso, as ferramentas de CRM (Figura 2) desempenham um papel vital na medição e otimização do CLV. A capacidade de rastrear e analisar o valor gerado por cada cliente ao longo do tempo permite que as empresas ajustem suas estratégias de retenção e aquisição, concentrando recursos nos clientes mais valiosos. Ao monitorar o

CLV, as empresas podem identificar quais segmentos de clientes são mais lucrativos e desenvolver estratégias para maximizar o valor extraído desses relacionamentos (Arnold; Fang; Palmatier, 2011; Mehta; Pickens, 2020).

Por fim, as ferramentas de CRM facilitam a implementação de programas de fidelidade e a gestão de recompensas, que são fundamentais para a retenção de clientes a longo prazo. Esses programas podem ser integrados ao CRM para rastrear pontos de fidelidade, histórico de compras e preferências dos clientes, permitindo uma personalização ainda maior das ofertas e recompensas. Isso não apenas incentiva os clientes a permanecerem leais à marca, mas também fornece dados valiosos que podem ser usados para aprimorar ainda mais as estratégias de CRM (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Weber, 2023).

Figura 2 - Mapa mental dos benefícios das Ferramentas CRM



Fonte: Fonte: Mehta e Pickens (2020); Ulaga, Eggert e Gehring (2020).

Em resumo, as ferramentas de CRM oferecem uma ampla gama de aplicações práticas que vão desde a automação de marketing até a gestão do atendimento ao cliente, análise de dados, personalização, e integração de sistemas. Essas aplicações são essenciais para a criação de uma experiência de cliente coesa e para a maximização do valor gerado pelos clientes ao longo do tempo. As empresas que utilizam essas ferramentas de forma eficaz estão melhor posicionadas para competir em um mercado

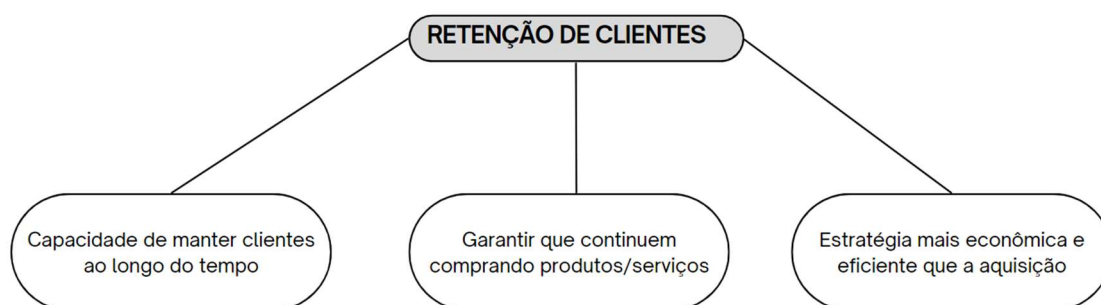
cada vez mais orientado por dados e centrado no cliente (Mehta; Pickens, 2020; Damin, 2023).

2.2 RETENÇÃO DE CLIENTES

2.2.1 Conceito e Relevância da Retenção

A retenção de clientes da Figura 3 é um conceito central na gestão contemporânea, sendo definida como a capacidade de uma empresa em manter seus clientes ao longo do tempo, garantindo que continuem a adquirir produtos ou serviços de maneira recorrente. Este conceito tem ganhado crescente atenção devido à sua importância estratégica para a sustentabilidade e crescimento das organizações em um mercado altamente competitivo (Bergamo, 2022; Damin, 2023). A retenção de clientes é vista como uma estratégia mais econômica e eficiente em comparação à aquisição de novos clientes, pois os custos envolvidos em atrair novos consumidores são significativamente maiores (Mehta; Pickens, 2020).

Figura 3 - Mapa mental do conceito de Retenção de Clientes



Fonte: Bergamo (2022); Damin (2023)

A relevância da retenção de clientes está diretamente ligada ao conceito de valor vitalício do cliente, conhecido como CLV. O CLV mede o valor total que um cliente pode gerar para a empresa ao longo de seu relacionamento. Quanto maior a capacidade da

empresa em reter clientes, maior será o CLV, o que se traduz em uma fonte contínua de receita e lucro (Arnold; Fang; Palmatier, 2011). Empresas que focam em retenção tendem a ter uma base de clientes mais leal, o que contribui para a estabilidade financeira e a previsibilidade de receitas (Sağlam; El Montaser, 2021).

A retenção de clientes também desempenha um papel importante na construção de relacionamentos de longo prazo. Em um mercado onde a lealdade dos consumidores é cada vez mais difícil de conquistar, a retenção se torna uma prioridade estratégica. Clientes satisfeitos não apenas permanecem fiéis à marca, mas também atuam como promotores, recomendando a empresa a outros potenciais consumidores. Esse tipo de marketing boca a boca é particularmente valioso, pois as recomendações pessoais são vistas como mais confiáveis e têm um impacto maior nas decisões de compra (Murphy; Mehta, 2017; Weber, 2023; Steinman).

Além disso, a retenção de clientes é um indicador importante da saúde organizacional. Uma alta taxa de retenção sugere que a empresa está conseguindo satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes de forma consistente. Por outro lado, uma baixa taxa de retenção pode indicar problemas com produtos, serviços, ou atendimento ao cliente, que precisam ser abordados de forma rápida e eficaz (Bergamo, 2022; Damin, 2023).

A retenção de clientes está intimamente ligada à personalização e à qualidade do atendimento ao cliente. Com o avanço das tecnologias de CRM e big data, as empresas agora podem coletar e analisar grandes quantidades de dados sobre o comportamento e as preferências dos clientes. Isso permite uma personalização mais eficaz das ofertas e uma melhor adaptação dos produtos e serviços às necessidades individuais dos clientes, o que aumenta a satisfação e, conseqüentemente, a retenção (Mehta; Pickens, 2020; Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020).

Outro aspecto relevante da retenção de clientes é seu impacto na lucratividade da empresa. Estudos indicam que um aumento modesto na retenção de clientes pode resultar em um aumento significativo nos lucros. Isso ocorre porque clientes fiéis tendem a fazer compras mais frequentes e em maior volume ao longo do tempo, além de estarem dispostos a pagar mais por produtos e serviços que já conhecem e confiam (Arnold; Fang; Palmatier, 2011; Ulaga; Eggert; Gehring, 2020).

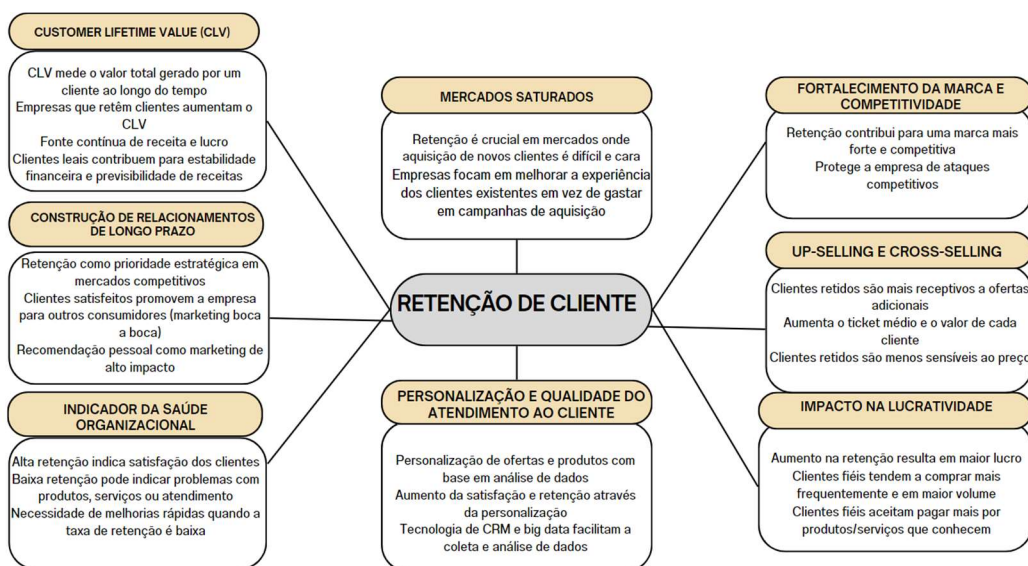
A retenção de clientes (Figura 4) também facilita a implementação de estratégias de upselling e cross-selling, que são fundamentais para maximizar o valor de cada

cliente. Clientes satisfeitos e fiéis são mais receptivos a ofertas adicionais e novos produtos, o que aumenta o ticket médio de vendas e contribui para o crescimento da empresa (Singhal, 2021; Sağlam; El Montaser, 2021). Além disso, clientes retidos tendem a ser menos sensíveis a preços, o que permite à empresa manter ou até aumentar suas margens de lucro sem risco significativo de perda de clientes.

A retenção de clientes está igualmente associada ao fortalecimento da marca e ao aumento da sua competitividade no mercado. Marcas que conseguem manter um alto nível de retenção de clientes geralmente desfrutam de uma reputação mais forte e de uma posição competitiva mais sólida. Isso se deve ao fato de que a retenção de clientes contribui para uma base de clientes leal, que não apenas gera receitas recorrentes, mas também protege a empresa de ataques competitivos (Mehta; Pickens, 2020; Bergamo, 2022).

Finalmente, a retenção de clientes é importante em mercados saturados, onde a aquisição de novos clientes é cada vez mais difícil e custosa. Nesse contexto, as empresas que conseguem reter seus clientes por mais tempo têm uma vantagem competitiva significativa. Elas podem focar seus recursos em melhorar a experiência dos clientes existentes em vez de gastar exorbitantes quantias em campanhas de aquisição (Damin, 2023; Weber, 2023). A retenção, portanto, não é apenas uma estratégia de curto prazo, mas um investimento no futuro da empresa, garantindo sua viabilidade e sucesso a longo prazo.

Figura 4 - Aspectos Estratégicos da Retenção de Clientes



Fonte: Mehta; Pickens (2020); Bergamo (2022)

Em síntese, a retenção de clientes não é apenas um objetivo de marketing, mas uma estratégia empresarial abrangente que impacta todas as áreas da organização. Ela exige uma compreensão profunda das necessidades dos clientes, uma personalização contínua dos produtos e serviços, e um compromisso com a excelência no atendimento. Empresas que priorizam a retenção de clientes estão melhor posicionadas para prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e orientado por dados (Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020; Singhal, 2021).

2.2.2 Estratégias de Retenção no Contexto Empresarial

As estratégias de retenção de clientes desempenham um papel importante na manutenção de uma base de clientes leal e na maximização do CLV. Essas estratégias variam amplamente de acordo com o setor e a natureza da empresa, mas todas compartilham o objetivo comum de aumentar a satisfação do cliente, minimizar o churn e garantir a fidelidade a longo prazo (Bergamo, 2022; Damin, 2023).

Dentre as estratégias da Figura 5 estão: 1. Programas de Fidelidade; 2. Personalização de Interações e Ofertas; 3. Comunicação Proativa; 4. Gestão Eficaz do Atendimento ao Cliente; 5. Melhoria Contínua dos Produtos e Serviços; 6. Criação de uma Experiência de Cliente Excepcional; 7. Programas de Recompensas e Incentivos; 8. Utilização de Feedback dos Clientes; 9. Serviços Pós-venda de Qualidade; 10. Construção de Comunidade ao Redor da Marca.

Uma das estratégias mais eficazes para a retenção de clientes é o desenvolvimento de programas de fidelidade. Esses programas oferecem benefícios exclusivos, como descontos, ofertas especiais e recompensas por pontos acumulados, incentivando os clientes a continuar fazendo negócios com a empresa. Os programas de fidelidade não apenas aumentam a frequência de compras, mas também criam um vínculo emocional entre o cliente e a marca, reforçando a lealdade (Mehta; Pickens, 2020; Weber, 2023).

Além dos programas de fidelidade, a personalização das interações e ofertas é uma estratégia poderosa para a retenção de clientes. Com o uso de ferramentas de CRM e análise de big data, as empresas podem criar perfis detalhados de seus clientes, permitindo uma personalização precisa das comunicações, ofertas e serviços. A personalização não apenas melhora a experiência do cliente, mas também faz com que os clientes se sintam valorizados e compreendidos, aumentando a probabilidade de

retenção (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Sağlam; El Montaser, 2021).

Figura 5 - Principais Estratégias de Retenção de Clientes no Contexto Empresarial



Fonte: Mehta; Pickens (2020); Bergamo (2022)

A comunicação proativa é outra estratégia importante no contexto empresarial para a retenção de clientes. Manter os clientes informados sobre novos produtos, serviços, atualizações e ofertas especiais é importante para manter o interesse e a lealdade ao longo do tempo. A comunicação regular e relevante ajuda a manter a marca na mente do cliente e a fortalecer o relacionamento, além de demonstrar que a empresa valoriza a satisfação do cliente (Arnold; Fang; Palmatier, 2011; Damin, 2023).

A gestão eficaz do atendimento ao cliente também desempenha um papel central nas estratégias de retenção. Clientes que têm suas questões e problemas resolvidos de maneira rápida e eficaz são muito mais propensos a permanecer fiéis à empresa. Investir em uma equipe de atendimento ao cliente bem treinada e em tecnologias de suporte, como chatbots e sistemas de CRM, pode aumentar significativamente a satisfação do cliente e reduzir o churn (Bergamo, 2022; Weber, 2023).

Outra estratégia importante é a melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos. Empresas que se esforçam para atender e superar as expectativas dos clientes por meio da inovação contínua e do aprimoramento dos produtos e serviços têm maior probabilidade de reter seus clientes. A capacidade de se adaptar rapidamente às

mudanças nas necessidades e preferências dos clientes também é importante para manter a relevância da empresa no mercado (Mehta; Pickens, 2020; Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020).

A criação de uma experiência de cliente excepcional é uma estratégia que pode diferenciar uma empresa de seus concorrentes e garantir a retenção. A experiência do cliente abrange todos os pontos de contato que o cliente tem com a empresa, desde a primeira interação até o pós-venda. Empresas que investem na criação de experiências positivas em todos esses pontos de contato aumentam significativamente suas chances de retenção e fidelização (Ulaga; Eggert; Gehring, 2020; Singhal, 2021).

Os programas de recompensas e incentivos também são uma estratégia eficaz para a retenção de clientes. Ao oferecer recompensas tangíveis e intangíveis por ações específicas, como a recomendação da empresa para amigos ou a participação em eventos de feedback, as empresas podem incentivar comportamentos que aumentam a lealdade e o engajamento do cliente (Sağlam; El Montaser, 2021; Damin, 2023).

A utilização de feedback dos clientes para melhorar produtos e serviços é uma estratégia de retenção valiosa. Quando os clientes percebem que suas opiniões são levadas em consideração e resultam em melhorias reais, eles tendem a desenvolver um maior senso de lealdade à empresa. A coleta contínua de feedback, por meio de pesquisas de satisfação e outras ferramentas, ajuda as empresas a identificar áreas de melhoria e a ajustar suas ofertas de acordo (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Weber, 2023).

A oferta de serviços pós-venda de qualidade é outro elemento chave para a retenção de clientes. Serviços como suporte técnico, garantias estendidas, e programas de manutenção ajudam a garantir que os clientes permaneçam satisfeitos com seus produtos ou serviços ao longo do tempo. Um bom suporte pós-venda pode transformar uma experiência de compra positiva em uma relação de longo prazo com a marca (Bergamo, 2022; Damin, 2023).

Finalmente, a retenção de clientes pode ser fortalecida por meio da construção de uma comunidade em torno da marca. Empresas que conseguem criar um senso de comunidade entre seus clientes, por meio de fóruns online, eventos exclusivos e redes sociais, aumentam a lealdade e o engajamento. Essa comunidade não só reforça a conexão emocional dos clientes com a marca, mas também cria um ambiente onde os clientes podem compartilhar experiências e recomendações, fortalecendo ainda mais a retenção (Mehta; Pickens, 2020; Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020).

Em resumo, as estratégias de retenção de clientes no contexto empresarial são diversas e podem ser adaptadas às necessidades específicas de cada empresa. Seja por meio de programas de fidelidade, personalização, comunicação proativa, ou melhoria contínua dos produtos e serviços, o objetivo final dessas estratégias é garantir a satisfação e a lealdade dos clientes a longo prazo. A retenção de clientes é, sem dúvida, um dos pilares fundamentais para o sucesso sustentável de qualquer empresa (Singhal, 2021; Damin, 2023).

2.2.3 Métricas para Avaliação da Retenção (CLV, *Churn Rate*)

As métricas de retenção de clientes são ferramentas essenciais para que as empresas possam avaliar a eficácia de suas estratégias de retenção e realizar ajustes conforme necessário. Dentre as principais métricas utilizadas para esse propósito, destacam-se o CLV e a *Churn Rate*, que fornecem insights críticos sobre o valor dos clientes ao longo do tempo e a taxa de perda de clientes, respectivamente (Reinartz; Kumar, 2003; Gupta; Lehmann; Stuart, 2004).

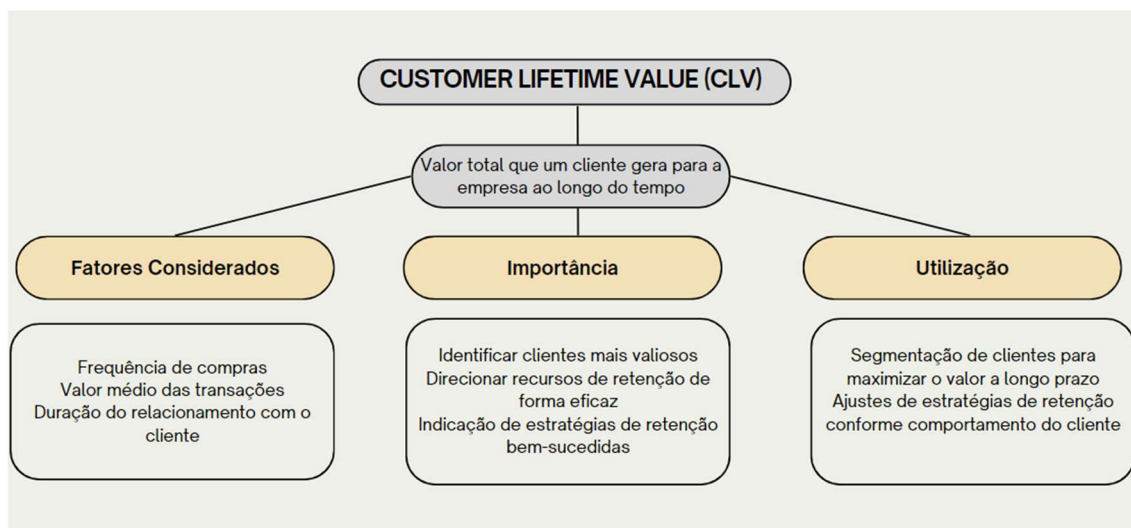
O CLV (Figura 6) é uma métrica que calcula o valor total que um cliente gera para a empresa ao longo de seu relacionamento. O CLV considera fatores como a frequência de compras, o valor médio das transações, e a duração do relacionamento entre o cliente e a empresa. Esta métrica é importante para que as empresas possam identificar quais clientes são mais valiosos e, assim, direcionar seus recursos de retenção de forma mais eficaz (Blattberg; Deighton, 1996; Kumar; Shah, 2009). Aumentar o CLV de um cliente significa que a empresa está extraindo mais valor ao longo do tempo, o que é indicativo de estratégias de retenção bem-sucedidas.

O CLV é uma métrica dinâmica que pode ser ajustada ao longo do tempo à medida que o comportamento dos clientes muda. As empresas podem usar o CLV para segmentar sua base de clientes, focando em grupos que apresentam o maior potencial de valor a longo prazo. Isso permite que as empresas alinhem suas estratégias de retenção com o valor gerado pelos clientes, concentrando-se em práticas que maximizem o CLV (Berger; Nasr, 1998; Rust; Zeithaml; Lemon, 2000).

A *Churn Rate* (Figura 7), por outro lado, mede a porcentagem de clientes que deixam de fazer negócios com a empresa em um período específico. Uma alta *Churn Rate* indica que a empresa está perdendo clientes a uma taxa significativa, o que pode

sinalizar problemas com a satisfação do cliente ou com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (Reichheld, 1996; Zeithaml; Berry; Parasuraman, 1996). Reduzir a Churn Rate é uma prioridade para muitas empresas, especialmente aquelas em setores onde a retenção de clientes é fundamental para a sustentabilidade a longo prazo.

Figura 6 - Métrica Customer Lifetime Value (CLV)

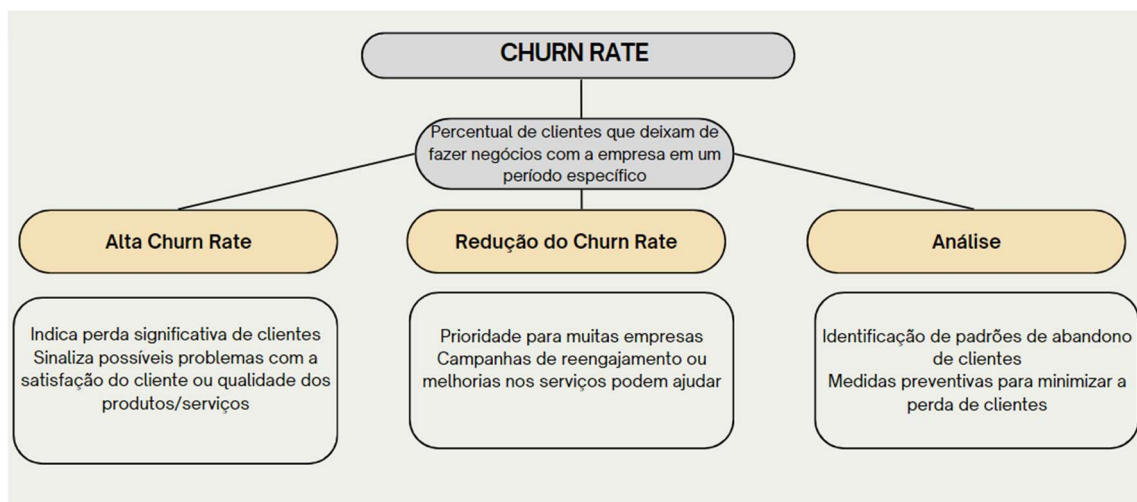


Fonte: Reinartz; Kumar (2003); Gupta; Lehmann; Stuart (2004)

A Churn Rate, por sua vez, oferece uma visão mais imediata dos desafios que a empresa enfrenta na retenção de clientes. Uma análise detalhada da Churn Rate pode ajudar a identificar padrões, como períodos específicos em que a taxa de churn aumenta, ou grupos de clientes que são mais propensos a abandonar a empresa. Essa análise permite que a empresa implemente medidas preventivas, como campanhas de reengajamento ou melhorias nos serviços, para reduzir o churn (Keaveney, 1995; Colgate; Norris, 2001).

Além do CLV e da Churn Rate, outras métricas como o Net Promoter Score (NPS) e a taxa de recompra são frequentemente utilizadas para complementar a análise de retenção. O NPS mede a probabilidade de um cliente recomendar a empresa a outras pessoas, o que é um forte indicador de lealdade e satisfação. A taxa de recompra, por sua vez, indica a frequência com que os clientes retornam para fazer novas compras, fornecendo uma medida direta da eficácia das estratégias de retenção (Reichheld, 2003; Gupta; Zeithaml, 2006).

Figura 7 - Métrica Crurn Rate



Fonte: Reichheld (2003); Gupta; Zeithaml (2006)

A integração das métricas de retenção no processo de tomada de decisão é essencial para que as empresas possam responder rapidamente a mudanças no comportamento do cliente e no mercado. Empresas que monitoram o CLV, a Churn Rate e outras métricas relacionadas de forma contínua estão melhor posicionadas para ajustar suas estratégias e maximizar o valor de sua base de clientes (Hogan; Lemon; Libai, 2003; Fader; Hardie; Lee, 2005).

A análise preditiva também desempenha um papel crescente na avaliação da retenção de clientes. Ao combinar dados históricos de CLV e Churn Rate com algoritmos de machine learning, as empresas podem prever quais clientes estão em risco de churn e quais têm o maior potencial de gerar valor a longo prazo. Essas previsões permitem que as empresas sejam proativas em suas estratégias de retenção, oferecendo incentivos personalizados ou intervenções preventivas antes que os clientes decidam abandonar a marca (Neslin et al., 2006; Glady; Baesens; Croux, 2009).

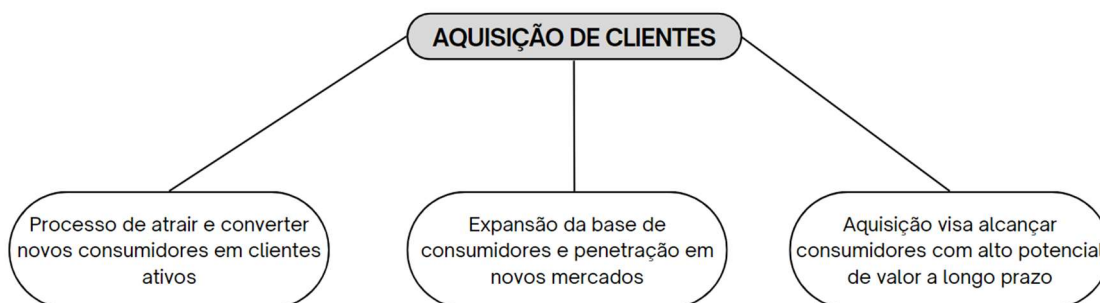
Em resumo, as métricas de retenção como o CLV e a Churn Rate são fundamentais para que as empresas compreendam a eficácia de suas estratégias de retenção e façam os ajustes necessários. Enquanto o CLV fornece uma visão de longo prazo do valor do cliente, a Churn Rate oferece um indicador imediato dos desafios de retenção. A integração dessas métricas no processo de gestão permite que as empresas maximizem o valor gerado por seus clientes e mantenham uma base de clientes leal e satisfeita (Villanueva; Hanssens, 2007; Verhoef; Lemon; Parasuraman, 2009).

2.3 AQUISIÇÃO DE CLIENTES

2.3.1 Conceito e Estratégias de Aquisição

A aquisição de clientes (Figura 8) refere-se ao processo de atrair e converter novos consumidores em clientes ativos. Esse processo é essencial para o crescimento sustentável de uma empresa e envolve uma série de estratégias que variam conforme o mercado e o público-alvo. A aquisição de clientes é frequentemente vista como a primeira etapa do ciclo de vida do cliente, sendo importante para a expansão da base de consumidores e para a penetração em novos mercados (Blattberg; Deighton, 1996; Kumar; Shah, 2010; Damin, 2023). Nesse sentido, a aquisição não é apenas sobre aumentar números, mas também sobre alcançar consumidores que têm potencial de gerar alto valor ao longo do tempo.

Figura 8 - Conceito de Aquisição de Clientes



Fonte: Blattberg; Deighton (1996); Kumar; Shah (2010); Damin (2023)

O sucesso na aquisição de clientes depende de estratégias bem planejadas e executadas (Figura 9), adaptadas ao comportamento do consumidor e às características do mercado. Entre as estratégias mais comuns estão o marketing digital, otimização de mecanismos de busca (SEO), campanhas publicitárias pagas, marketing de conteúdo e o uso de influenciadores.

Cada uma dessas estratégias tem suas particularidades e deve ser aplicada de acordo com o perfil do cliente e os objetivos da empresa (Reinartz; Kumar, 2003; Gupta;

Lehmann; Stuart, 2004; Steinman; Murphy; Mehta, 2017). Dentre as principais estratégias estão: 1. Marketing Digital; 2. Otimização de Mecanismos de Busca (SEO); 3. Campanhas de Publicidade Paga; 4. Marketing de Conteúdo; 5. Uso de Influenciadores; 6. Parcerias Estratégicas; 7. Marketing de Recomendação (*Referral Marketing*).

Figura 9 - Principais estratégias para a Aquisição de Clientes



Fonte: Kotler; Keller (2016); Chaffey; Ellis-Chadwick (2019)

O marketing digital se destaca como uma das estratégias mais eficazes na aquisição de clientes no cenário atual. Ele abrange uma ampla gama de atividades, incluindo mídias sociais, e-mail marketing, anúncios online, entre outros. A segmentação de mercado e o remarketing são componentes essenciais do marketing digital, permitindo que as empresas direcionem seus esforços para públicos específicos que já demonstraram interesse em seus produtos ou serviços. Esta abordagem não apenas melhora a taxa de conversão, mas também otimiza o uso dos recursos de marketing, ao focar em leads mais qualificados (Kotler; Keller, 2016; Chaffey; Ellis-Chadwick, 2019).

A otimização de mecanismos de busca (SEO) é outra estratégia fundamental para a aquisição de clientes. O SEO visa melhorar a visibilidade de um site nos resultados orgânicos dos motores de busca, atraindo visitantes que estão ativamente procurando pelos produtos ou serviços oferecidos. A eficácia do SEO reside em sua capacidade de gerar tráfego qualificado para o site, o que aumenta significativamente as chances de

conversão. Além disso, o SEO é uma estratégia de longo prazo, que, apesar de exigir tempo para mostrar resultados, pode proporcionar um fluxo constante de novos clientes a custo relativamente baixo (Rust; Zeithaml; Lemon, 2000; Mehta; Pickens, 2020).

Campanhas de publicidade paga, como Google Ads e anúncios em redes sociais, são métodos diretos de aquisição de clientes. Essas campanhas permitem uma segmentação precisa, com base em demografia, interesses e comportamentos de navegação, garantindo que as mensagens de marketing alcancem o público-alvo certo. Embora essas campanhas possam ser mais caras, especialmente em mercados altamente competitivos, elas são eficazes para gerar leads qualificados rapidamente e aumentar as taxas de conversão (Blattberg; Deighton, 1996; Sağlam; El Montaser, 2021).

O marketing de conteúdo é outra estratégia importante na aquisição de clientes, que envolve a criação e distribuição de conteúdo valioso e relevante para atrair e engajar um público-alvo específico. Através de blogs, vídeos, infográficos e outros formatos de conteúdo, as empresas podem educar e informar seus potenciais clientes, construindo confiança e estabelecendo sua autoridade no mercado. Esta estratégia não apenas atrai novos clientes, mas também ajuda a nutrir leads ao longo do funil de vendas, facilitando a conversão (Pulizzi, 2012; Halligan; Shah, 2014).

O uso de influenciadores tem se tornado uma estratégia popular para a aquisição de clientes, especialmente entre marcas que visam públicos mais jovens. Influenciadores têm o poder de alcançar grandes audiências de forma autêntica e personalizada, o que pode acelerar o processo de construção de confiança e conversão de seguidores em clientes. Essa estratégia é especialmente eficaz quando os influenciadores são cuidadosamente escolhidos para alinhar com os valores da marca e o perfil de seus clientes-alvo (Katz; Lazarsfeld, 2006; Freberg et al., 2011).

A parcerias estratégicas também podem ser uma forma eficaz de adquirir novos clientes. Ao colaborar com outras empresas que compartilham um público-alvo semelhante, mas que não são concorrentes diretos, as empresas podem ampliar seu alcance e acessar novos segmentos de mercado. Essas parcerias podem envolver co-marketing, promoções conjuntas ou até mesmo o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Varadarajan; Cunningham, 1995; Damin, 2023).

Além dessas estratégias, o marketing de recomendação ou "referral marketing" é uma abordagem que utiliza a base de clientes existente para adquirir novos clientes. Ao incentivar os clientes satisfeitos a recomendarem a empresa a amigos e familiares, as

empresas podem adquirir novos clientes de forma mais orgânica e com maior potencial de lealdade. Este tipo de aquisição é frequentemente impulsionado por programas de recompensas ou descontos para os clientes que fazem as recomendações (Reichheld, Schefter, 2000; Reichheld, 2003; Villanueva; Hanssens, 2007).

É importante destacar que a eficácia das estratégias de aquisição de clientes pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo o estágio de desenvolvimento da empresa, a maturidade do mercado, e o comportamento dos consumidores. Por isso, as empresas devem estar preparadas para testar, medir e ajustar continuamente suas abordagens para garantir que estejam otimizando seus esforços de aquisição (Kumar; Shah, 2010; Rust et al., 2015).

Em conclusão, a aquisição de clientes é um processo multifacetado que exige uma combinação de estratégias bem planejadas e executadas. Desde o marketing digital até o SEO, passando por campanhas pagas e parcerias estratégicas, cada estratégia deve ser escolhida e implementada com base nas necessidades específicas do mercado e no perfil dos consumidores que a empresa deseja alcançar. Ao equilibrar essas estratégias e ajustá-las continuamente, as empresas podem garantir um fluxo constante de novos clientes e, conseqüentemente, o crescimento sustentável de seu negócio (Blattberg; Deighton, 1996; Mehta; Pickens, 2020; Damin, 2023).

2.3.2 Desafios e Custos Associados à Aquisição

A aquisição de clientes é uma necessidade vital para o crescimento e a sustentabilidade de qualquer empresa, mas ela traz consigo uma série de desafios e custos que devem ser gerenciados com cuidado. Dentre os principais desafios estão: 1. Aumento dos Custos de Aquisição; 2. Complexidade dos Mercados e Comportamento dos Consumidores; 3. Otimização da Taxa de Conversão (CRO); 4. Manutenção da Qualidade da Experiência do Cliente; 5. Dificuldade em Medir o ROI; 6. Saturação do Mercado e Sobrecarga Informacional; 7. Custos Operacionais para Presença em Múltiplos Canais; 8. Escalabilidade das Campanhas de Aquisição.

Um dos principais desafios é o aumento constante dos custos de aquisição (Figura 10), especialmente em mercados saturados onde a competição por atenção é intensa. O custo por clique (CPC) em campanhas de publicidade online, como Google Ads, tem subido significativamente nos últimos anos, refletindo a alta demanda por espaço

publicitário digital e a concorrência acirrada por palavras-chave relevantes (Reichheld, 2003; Gupta; Lehmann; Stuart, 2004; Sağlam; El Montaser, 2021). Esse aumento de custos pode pressionar as margens de lucro, especialmente para empresas menores que operam com orçamentos de marketing mais restritos.

Figura 10 - Principais desafios da Aquisição de Clientes



Fonte: Rust ; Zeithaml; Lemon (2000); Hogan; Lemon; Libai (2003)

Além dos custos financeiros diretos, a complexidade dos mercados modernos e o comportamento imprevisível dos consumidores tornam a aquisição de clientes ainda mais desafiadora. A fragmentação dos canais de marketing e a proliferação de novas plataformas digitais exigem que as empresas adotem abordagens multifacetadas para alcançar seus públicos-alvo. Isso implica na necessidade de se manter atualizado com as tendências emergentes, o que demanda não apenas recursos financeiros, mas também tempo e especialização por parte das equipes de marketing (Rust ; Zeithaml; Lemon, 2000; Hogan; Lemon; Libai, 2003). A falta de uma estratégia integrada pode resultar em esforços dispersos e ineficazes, aumentando os custos sem garantir resultados proporcionais.

Outro desafio significativo está na taxa de conversão. Embora seja possível atrair um grande volume de leads através de campanhas de marketing bem-sucedidas, converter esses leads em clientes pagantes é uma tarefa muito mais complexa. A CRO é

uma área crítica que requer atenção contínua. Pequenas melhorias na CRO podem ter um impacto substancial nos resultados financeiros, aumentando o ROI das campanhas de aquisição (Blattberg; Deighton, 1996; Berger; Nasr, 1998). Contudo, a CRO é influenciada por diversos fatores, incluindo a qualidade do tráfego, a experiência do usuário no site, e a relevância das ofertas, o que torna sua otimização um desafio constante.

A manutenção da qualidade da experiência do cliente durante o processo de aquisição é outro desafio que não pode ser subestimado. Em um esforço para atrair novos clientes, muitas empresas podem sobrecarregar suas equipes de atendimento ou negligenciar a personalização, resultando em uma experiência inferior para o cliente. Isso pode, por sua vez, aumentar a taxa de churn, neutralizando os benefícios obtidos com a aquisição. Garantir que a experiência do cliente seja consistente e de alta qualidade em todos os pontos de contato é essencial para converter leads em clientes leais (Neslin et al., 2006; Glady; Damin, 2023).

O ROI nas estratégias de aquisição pode ser difícil de medir com precisão, especialmente em campanhas que utilizam múltiplos canais de marketing. A atribuição correta dos esforços de marketing é essencial para entender quais canais e táticas estão gerando o maior valor. Sem uma compreensão clara do ROI, as empresas correm o risco de investir em estratégias que não são eficazes ou que consomem mais recursos do que geram em valor (Reinartz; Kumar, 2003; Villanueva; Hanssens, 2007; Mehta; Pickens, 2020). As ferramentas de atribuição e análise de marketing podem ajudar a mitigar esse desafio, mas a implementação dessas ferramentas pode ser complexa e requerer investimentos adicionais.

Além disso, a aquisição de clientes pode ser afetada pela saturação do mercado e pela sobrecarga informacional dos consumidores. Em um ambiente onde os consumidores são bombardeados com uma quantidade excessiva de informações e ofertas, captar a atenção do público-alvo se torna cada vez mais difícil. As empresas precisam criar mensagens e experiências altamente diferenciadas para se destacar, o que pode aumentar ainda mais os custos de aquisição (Rust; Zeithaml; Lemon, 2000; Colgate; Norris, 2001).

Outro custo associado à aquisição de clientes é o investimento necessário para manter uma presença constante em múltiplos canais. Em um cenário onde os consumidores estão distribuídos entre várias plataformas, as empresas devem alocar

recursos para manter campanhas ativas em todos os principais canais, o que pode levar a um aumento nos custos operacionais (Blattberg; Deighton, 1996; Fader; Hardie; Lee, 2005). Esse desafio é exacerbado pela necessidade de adaptar as mensagens e os formatos de conteúdo para diferentes plataformas, cada uma com suas próprias peculiaridades e públicos.

Finalmente, a escalabilidade das campanhas de aquisição pode ser um desafio para muitas empresas. À medida que as campanhas de aquisição de clientes aumentam em escala, os custos tendem a crescer de forma desproporcional, e as eficiências de custo que poderiam ser esperadas em maior escala nem sempre se materializam. Além disso, campanhas em grande escala podem diluir a personalização e reduzir a eficácia das mensagens de marketing (Neslin et al., 2006; Villanueva; Hanssens, 2007).

Em conclusão, embora a aquisição de clientes seja fundamental para o crescimento de qualquer empresa, ela envolve desafios e custos que devem ser geridos com cuidado. Empresas que conseguem equilibrar suas estratégias de aquisição com uma forte ênfase na retenção de clientes estarão melhor posicionadas para alcançar sucesso sustentável e maximizar o valor de seus clientes a longo prazo (Rust; Zeithaml; Lemon, 2000; Colgate; Norris, 2001; Bergamo, 2022).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho adota uma abordagem de revisão de literatura, que visa reunir, analisar e sintetizar de forma abrangente a produção científica existente sobre o tema CS e suas inter-relações com a retenção e aquisição de clientes. A revisão de literatura narrativa é particularmente adequada para explorar o estado atual do conhecimento sobre um tópico específico, permitindo uma visão holística das teorias, conceitos e práticas que têm sido desenvolvidas ao longo do tempo (Marconi; Lakatos, 2017)

Ao contrário de revisões sistemáticas, que seguem um protocolo rígido e quantitativo, a revisão de literatura oferece flexibilidade para incluir uma ampla gama de fontes e abordagens, favorecendo uma análise mais interpretativa e crítica dos dados existentes.

No contexto deste trabalho, a revisão de literatura narrativa permitirá explorar como o conceito de CS evoluiu e como ele impacta a retenção e a aquisição de clientes em diferentes setores. Isso inclui a análise de artigos acadêmicos, livros, teses e outras fontes relevantes que tratam do tema. A revisão visa identificar lacunas no conhecimento atual e sugerir direções futuras para pesquisa e prática (Marconi; Lakatos, 2017). A escolha dessa metodologia justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno de CS em profundidade, considerando suas diversas facetas e impactos no ambiente empresarial.

Esta revisão de literatura narrativa foi realizada entre os meses de Agosto a Outubro de 2024. A metodologia deste trabalho consistiu na realização de uma revisão de literatura utilizando três bases de dados: Scopus (Elsevier), Web of Science (WoS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Essas bases foram escolhidas devido à sua relevância e abrangência na indexação de publicações científicas.

Os critérios de inclusão para seleção dos artigos foram: publicações no período de 2014 a 2024, disponíveis nos idiomas português e inglês, acesso completo e gratuito, e que abordassem diretamente os temas de retenção e aquisição de clientes no contexto do *Customer Success* e ferramentas de *Customer Relationship Management (CRM)*. Foram utilizados descritores como "retenção de clientes", "aquisição de clientes", "*Customer Success*", "CRM" e seus correspondentes em inglês, organizados com o uso de operadores booleanos AND ou OR para aprimorar os resultados.

Os critérios de exclusão incluíram artigos duplicados nas bases de dados, estudos que não estavam alinhados aos objetivos do trabalho e aqueles cujo acesso era restrito ou

pago.

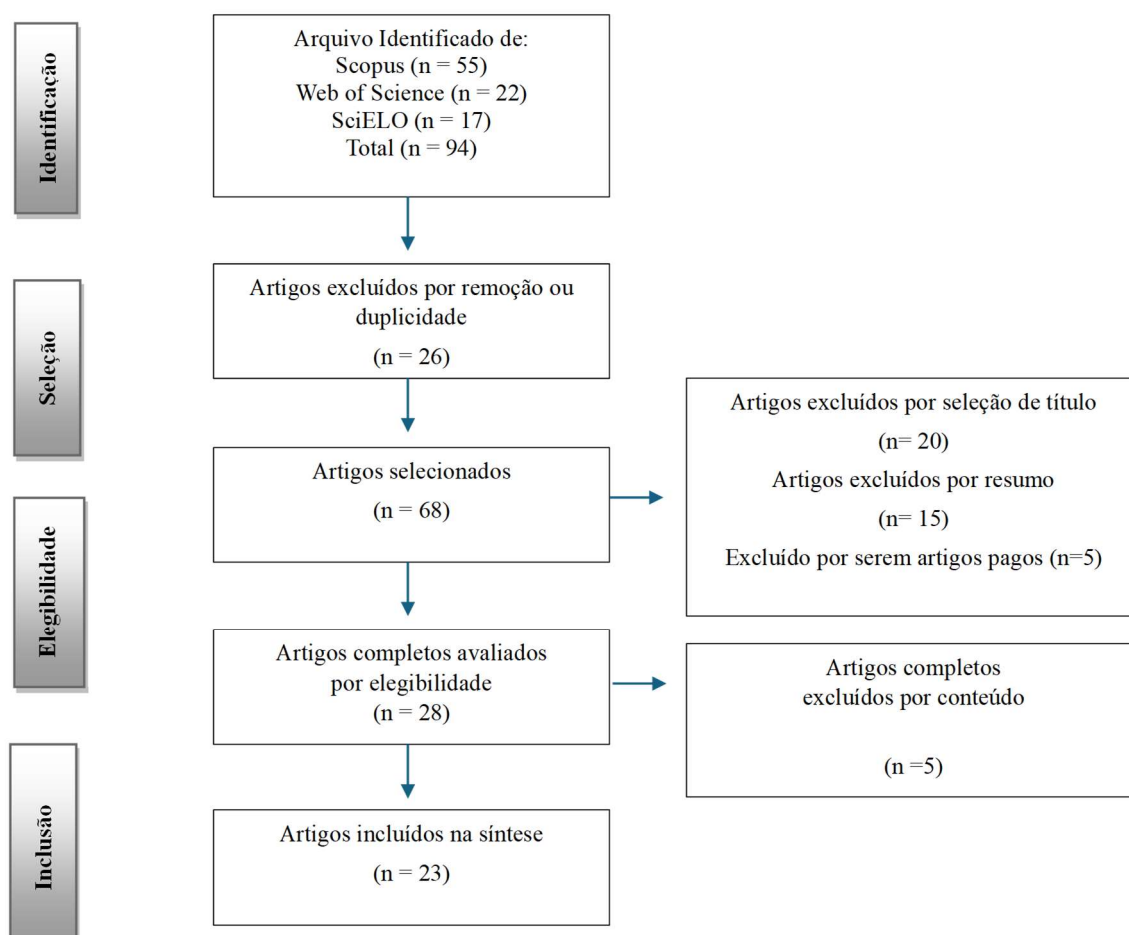
A seleção dos artigos foi realizada em etapas: inicialmente, procedeu-se à leitura dos títulos para identificar estudos potencialmente relevantes. Em seguida, foi realizada a leitura dos resumos para verificar a adequação dos artigos aos critérios estabelecidos. Por fim, os artigos selecionados foram analisados integralmente para garantir que atendiam às exigências metodológicas e contribuía para os objetivos da pesquisa.

Os dados obtidos foram organizados em uma planilha eletrônica no software Microsoft Excel, permitindo a sistematização e análise do conteúdo dos artigos. Esta organização facilitou a categorização das informações e a identificação das principais abordagens, desafios e oportunidades relacionados às estratégias de retenção e aquisição de clientes no contexto empresarial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O método empregado para a busca e seleção dos artigos em bases eletrônicas foi realizado por meio do fluxograma *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). O fluxograma apresentado na Figura 17 ilustra o processo seguido para a seleção dos trabalhos que foram utilizados neste trabalho.

Figura 11 - Fluxograma PRISMA



Fonte: Autor (2024)

De acordo com a temática proposta, foi possível reunir um total de 94 artigos compatíveis, conforme demonstrado no fluxograma PRISMA apresentado na Figura 17. Durante o processo de seleção, os artigos foram analisados e excluídos conforme os objetivos da pesquisa. Inicialmente, 26 artigos foram excluídos por remoção ou

duplicidade. Após essa triagem, 68 artigos foram selecionados para a próxima fase. Na etapa de exclusão, foram eliminados 20 artigos com base na seleção de título, 15 por análise de resumo e 5 por serem artigos pagos.

Na fase de elegibilidade, 28 artigos completos foram avaliados, resultando na exclusão de 5 artigos por conteúdo que não atendia aos critérios da pesquisa. Por fim, 23 artigos foram incluídos na síntese final. Esses artigos selecionados são apresentados no Quadro 1, juntamente com os objetivos, metodologias e resultados de cada um, que compõem a revisão de literatura.

Quadro 1 - Trabalhos selecionados na coleta

Nº	Trabalho	Objetivo	Metodologia	Resultado
1	Halligan e Shah, 2014	Demonstrar como o inbound marketing pode atrair, engajar e encantar clientes online.	Revisão teórica e exemplos práticos sobre estratégias de inbound marketing.	Estratégias de conteúdo e engajamento aumentam a atração de clientes e fortalecem o relacionamento com consumidores.
2	Rust et al., 2015	Identificar os principais fatores que impulsionam a equidade do cliente (Customer Equity).	Revisão de literatura e análise teórica sobre valor da marca, produto e relacionamento.	Três direcionadores principais (marca, produto e relacionamento) foram identificados como cruciais para aumentar a equidade do cliente.
3	Kotler e Keller, 2016	Apresentar fundamentos e práticas contemporâneas de administração de marketing.	Revisão teórica baseada em pesquisa acadêmica e estudos de caso.	O marketing integrado e a personalização são essenciais para criar valor e vantagem competitiva.
4	Steinman et al., 2017	Explicar como o Customer Success pode aumentar a receita e garantir o sucesso dos clientes.	Casos reais de empresas inovadoras que aplicaram estratégias de Customer Success.	Empresas que priorizam o sucesso do cliente aumentam a retenção e a receita de longo prazo.
5	Costa et al., 2018	Analisar a qualidade no relacionamento com os clientes de uma petshop.	Pesquisa exploratória e descritiva com aplicação de questionários aos clientes.	Identificaram-se áreas de melhoria no atendimento e comunicação com os clientes.
6	Silva, Sousa, Edeiros, 2018	Explorar o conceito de contact center inteligente no atendimento ao cliente.	Revisão de literatura e análise de casos sobre o uso de tecnologias em contact centers.	Contact centers inteligentes melhoram a experiência do cliente por meio de automação e personalização.
7	Chaffey e Ellis-Chadwick, 2019	Oferecer estratégias de marketing digital para maximizar a presença online.	Revisão teórica e apresentação de modelos práticos, incluindo SEO, redes sociais e e-mail marketing.	Ferramentas digitais aumentam o alcance, engajamento e desempenho do marketing.
8	Damin, 2019	Apresentar estratégias para fidelização de clientes por meio do Customer Success.	Casos práticos e teorias sobre gestão de relacionamento com clientes.	Implementação de Customer Success aumenta a satisfação e a fidelização dos consumidores.
9	Malheiros et al., 2020	Propor estratégias de CRM adaptadas ao período pós-pandemia.	Estudo de caso e revisão de literatura sobre o impacto da pandemia no varejo.	Treinamentos e adaptações estratégicas de CRM são essenciais para reposicionar empresas no mercado pós-pandemia.
10	Mehta e Pickens, 2020	Demonstrar como o Customer Success transforma modelos de negócios.	Exemplos reais e frameworks práticos de integração do Customer Success nas operações.	Alinhamento entre áreas e foco no cliente resultam em maior retenção e receita.

Quadro 1 - Trabalhos selecionados na coleta (continuação)

11	Otto et al., 2020	Investigar a relação entre satisfação do cliente e desempenho das empresas.	Meta-análise de 25 anos de estudos empíricos sobre satisfação do cliente.	A satisfação do cliente está fortemente correlacionada ao desempenho financeiro das empresas.
12	Ulaga et al., 2020	Explorar o Customer Success como fronteira para mercados B2B.	Revisão teórica e apresentação de framework para estratégias de Customer Success em B2B.	Customer Success melhora o alinhamento entre expectativas do cliente e ofertas empresariais.
13	Costa e Correia, 2021	Analisar o impacto do treinamento de CRM na segurança operacional em aeroportos.	Pesquisa bibliográfica e estudo de caso com agentes do Aeroporto Hercílio Luz.	Treinamentos de CRM mais específicos aumentam a percepção de segurança operacional.
14	Kumar e Misra, 2021	Avaliar o impacto do CRM no aprendizado organizacional e na satisfação do cliente.	Pesquisa quantitativa com questionários aplicados a gestores de empresas industriais.	CRM melhora o aprendizado organizacional e aumenta a satisfação do cliente.
15	Marino e Jauhar, 2021	Explorar o Customer Success como ferramenta estratégica para empreendedores.	Estudo de caso apresentado no Congresso de Tecnologia – Fatec Mococa.	Customer Success auxilia na fidelização e no crescimento sustentável dos negócios.
16	Sağlam e El Montaser, 2021	Analisar o impacto do marketing de relacionamento na retenção e aquisição de clientes.	Pesquisa quantitativa com análise de dados de empresas do setor logístico.	Estratégias de CRM influenciam positivamente a retenção e a aquisição de clientes.
17	Singhal, 2021	Examinar estratégias de CRM para retenção e aquisição de clientes.	Revisão de literatura e análise de estudos de caso aplicados.	CRM eficaz fortalece relações com clientes e atrai novos consumidores.
18	Aguado et al., 2021	Avaliar a aplicação do Customer Success na retenção de clientes em uma loja de varejo.	Estudo de caso com métricas NPS, CLV e Churn Rate.	Implementação do Customer Success aumentou a satisfação e a retenção de clientes.
19	Bergamo, 2022	Explorar estratégias para melhorar a experiência e o relacionamento com clientes.	Análise teórica e prática com base em estudos de caso e tendências de mercado.	A gestão da experiência do cliente promove maior fidelização e competitividade.
20	Fraihat et al., 2023	Investigar o impacto do CRM na lucratividade de empresas de logística na Jordânia.	Pesquisa quantitativa com questionários e análise estatística.	A satisfação do cliente medeia positivamente a relação entre CRM e lucratividade.
21	Tuguinay et al., 2023	Propor um modelo integrativo para a jornada de aquisição e retenção de clientes em jogos.	Revisão de literatura e análise de práticas do setor de jogos.	Estratégias de gamificação e personalização aumentam a retenção de jogadores.
22	Weber, 2023	Apresentar o conceito de onboarding orquestrado para engajar novos clientes.	Exemplos reais e metodologia prática para implementação de onboarding eficaz.	Onboarding estruturado melhora a retenção e a fidelidade dos clientes.
23	Damin, 2023	Apresentar estratégias práticas para alcançar a excelência no atendimento por meio do Customer Success.	Análise prática baseada em estudos de caso e aplicação de conceitos de Customer Success em empresas.	A implementação do Customer Success aumenta a satisfação, a retenção de clientes e a lucratividade.

Fonte: Autor (2024)

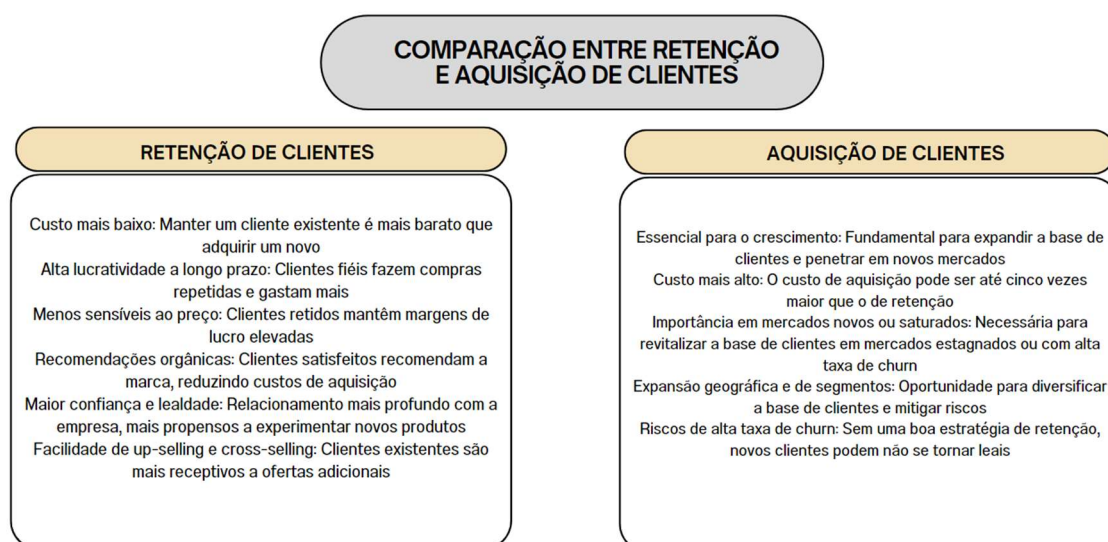
4.1 COMPARAÇÃO ENTRE RETENÇÃO E AQUISIÇÃO

Comparar retenção e aquisição de clientes é essencial para que as empresas desenvolvam uma estratégia de marketing equilibrada e eficaz (Figura 11).

A retenção de clientes, muitas vezes, é mais econômica do que a aquisição, pois manter um cliente existente tende a ser mais barato do que atrair um novo. Estudos mostram que o custo de aquisição de um novo cliente pode ser até cinco vezes maior do que o custo de retenção, o que torna a retenção uma prioridade para muitas empresas (Reichheld; Schefter, 2000; Gupta; Zeithaml, 2006; Damin, 2023).

A retenção de clientes não apenas é mais econômica, mas também é essencial para a lucratividade a longo prazo. Clientes fiéis tendem a realizar compras repetidas e a gastar mais com o tempo, o que aumenta o CLV. Além disso, esses clientes são geralmente menos sensíveis ao preço, o que permite às empresas manter margens de lucro mais elevadas (Rust; Zeithaml; Lemon, 2000; Villanueva; Hanssens, 2007). O impacto da retenção se estende além das vendas diretas, uma vez que clientes satisfeitos frequentemente atuam como embaixadores da marca, recomendando-a a amigos e familiares, o que pode reduzir os custos de aquisição e expandir a base de clientes de forma orgânica (Mehta; Pickens, 2020; Bergamo, 2022).

Figura 12 - Comparação entre Retenção e Aquisição de Clientes



Fonte: Reichheld; Schefter (2000); Gupta; Zeithaml (2006); Damin (2023)

Por outro lado, a aquisição de clientes é importante para a expansão e o crescimento de qualquer empresa, especialmente em mercados novos ou saturados. Sem uma estratégia eficaz de aquisição, o crescimento da empresa pode estagnar, limitando seu alcance e presença no mercado. No entanto, focar exclusivamente na aquisição pode ser insustentável a longo prazo, devido aos altos custos associados. Além disso, sem uma estratégia de retenção eficaz, os novos clientes podem não se tornar leais, resultando em uma alta taxa de churn que neutraliza os esforços de aquisição (Blattberg; Deighton, 1996; Kumar; Shah, 2010).

Uma abordagem equilibrada que combina retenção e aquisição tende a gerar melhores resultados financeiros (Figura 12). A aquisição traz novos consumidores para a base de clientes, enquanto a retenção garante que esses clientes gerem valor ao longo do tempo. Esse equilíbrio é essencial para maximizar o retorno sobre o investimento (ROI) em marketing e garantir a sustentabilidade do negócio (Colgate; Norris, 2001; Fader; Hardie; Lee, 2005). Empresas que conseguem equilibrar essas duas estratégias são geralmente mais resilientes em tempos de incerteza econômica e mais competitivas em mercados dinâmicos (Weber, 2023; Damin, 2023).

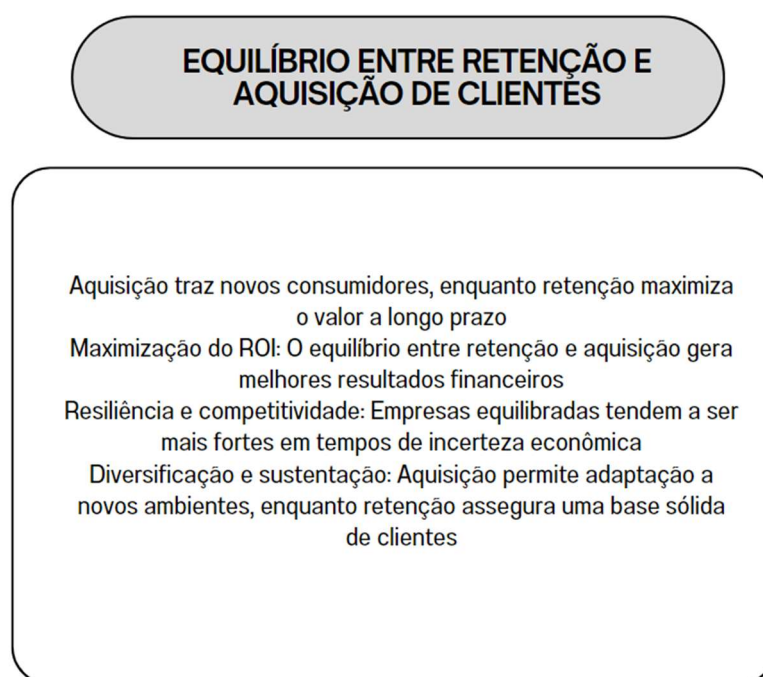
Além dos aspectos econômicos, a retenção de clientes também promove um relacionamento mais profundo e significativo entre a empresa e seus consumidores. Clientes que permanecem com a empresa por um longo período desenvolvem um nível mais alto de confiança e lealdade, o que pode levar a uma maior resiliência frente às ofertas dos concorrentes (Kumar; Shah, 2010; Rust; Zeithaml; Lemon, 2000). Essa lealdade também se traduz em uma disposição maior para experimentar novos produtos ou serviços da empresa, o que facilita a introdução de inovações no mercado (Villanueva; Hanssens, 2007; Bergamo, 2022).

Por outro lado, a aquisição de clientes oferece oportunidades para explorar novos segmentos de mercado e expandir a presença da marca em diferentes regiões geográficas. A aquisição também é importante para revitalizar a base de clientes de uma empresa, especialmente se o mercado existente estiver saturado ou se a empresa estiver enfrentando uma alta taxa de churn (Blattberg; Deighton, 1996; Gupta; Zeithaml, 2006). Nesse sentido, a aquisição pode ser vista como uma estratégia para diversificar a base de clientes e mitigar riscos associados a um mercado concentrado (Reichheld; Schefter, 2000; Mehta; Pickens, 2020).

A importância da retenção também se reflete na capacidade da empresa de realizar up-selling e cross-selling de forma mais eficaz. Clientes existentes que já confiam na marca são mais propensos a considerar ofertas adicionais, o que pode aumentar significativamente o valor gerado por cada cliente ao longo do tempo (Rust; Zeithaml; Lemon, 2000; Villanueva; Hanssens, 2007). Em contraste, clientes adquiridos recentemente podem não estar tão abertos a essas ofertas adicionais, o que limita as oportunidades de maximizar o CLV (Colgate; Norris, 2001).

Por fim, uma estratégia integrada que equilibre retenção e aquisição pode ajudar a empresa a responder melhor às mudanças no mercado e nas preferências dos consumidores. Enquanto a aquisição permite à empresa se adaptar a novos ambientes e explorar novas oportunidades, a retenção assegura que a empresa mantenha uma base sólida de clientes leais, que podem atuar como uma âncora em tempos de mudança (Blattberg; Deighton, 1996; Kumar; Shah, 2010).

Figura 13 - Equilíbrio entre Retenção e Aquisição



Fonte: Blattberg; Deighton (1996); Kumar; Shah (2010)

Em resumo, tanto a retenção quanto a aquisição de clientes são componentes essenciais de uma estratégia de marketing bem-sucedida. Embora a retenção seja muitas

vezes mais econômica e lucrativa a longo prazo, a aquisição é importante para o crescimento e a expansão da empresa. O verdadeiro desafio para as empresas é encontrar o equilíbrio certo entre essas duas estratégias, garantindo que ambas trabalhem juntas para maximizar o valor gerado pelos clientes e assegurar a sustentabilidade do negócio (Fader; Hardie; Lee, 2005; Weber, 2023; Damin, 2023).

4.2 CUSTOMER SUCCESS

4.2.1 Origem e Evolução do *Customer Success*

O conceito de CS surgiu como uma resposta à necessidade das empresas de garantir não apenas a satisfação dos clientes, mas também seu sucesso contínuo com os produtos ou serviços adquiridos. A origem do CS pode ser rastreada até o setor de tecnologia, particularmente com a ascensão dos modelos de negócios baseados em SaaS, onde a retenção de clientes é fundamental para o crescimento e a sustentabilidade do negócio (Steinman; Murphy; Mehta, 2017). Nesse contexto, as empresas começaram a perceber que simplesmente vender o produto não era suficiente; era necessário garantir que os clientes estivessem obtendo o máximo valor dele ao longo do tempo (Damin, 2019; Mehta; Pickens, 2020).

Historicamente, o foco das empresas era principalmente na aquisição de clientes, com pouco esforço dedicado ao pós-venda. No entanto, à medida que os mercados se tornaram mais competitivos e os custos de aquisição aumentaram, as empresas começaram a perceber a importância de manter os clientes existentes. A evolução de CS, portanto, representou uma mudança de paradigma na maneira como as empresas gerenciam seus relacionamentos com os clientes (Ulaga; Eggert; Gehring, 2020). O foco passou a ser não apenas na retenção, mas em garantir que os clientes atinjam seus objetivos de negócios utilizando os produtos ou serviços da empresa.

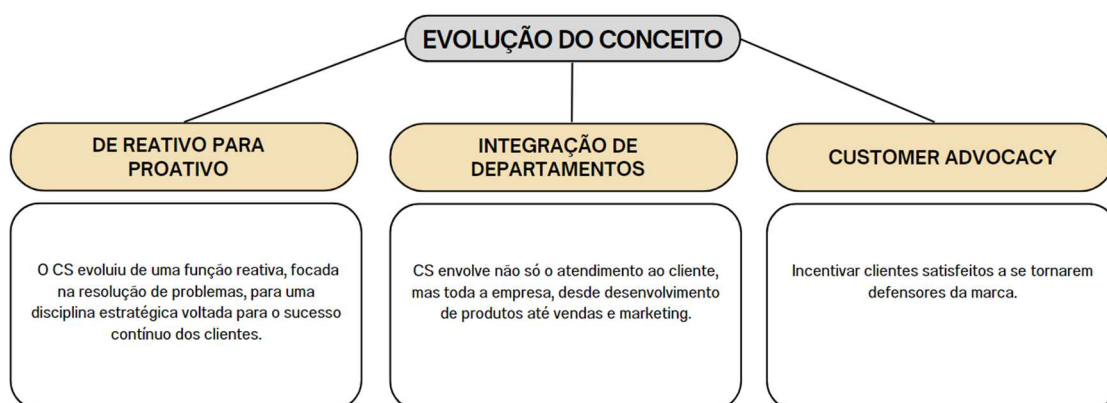
O termo "*Customer Success*" ganhou notoriedade no início dos anos 2000, com empresas pioneiras como Salesforce e Gainsight liderando a adoção dessa abordagem. Salesforce, em particular, foi uma das primeiras a implementar equipes dedicadas ao sucesso do cliente, reconhecendo que, para um modelo SaaS ser bem-sucedido, era essencial garantir que os clientes continuassem a ver valor no serviço ao longo do tempo (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Damin, 2023). Isso marcou o início de uma prática

que rapidamente se espalhou para outras indústrias e se tornou uma função crítica em muitas organizações.

A evolução do CS foi impulsionada por várias tendências, incluindo a digitalização e a crescente disponibilidade de dados de clientes (Figura 13). Essas inovações permitiram que as empresas monitorassem o uso de produtos em tempo real, identificassem pontos problemáticos e interviessem antes que os clientes decidissem abandonar o serviço (Blattberg; Deighton, 1996; Kumar; Shah, 2010). Com o tempo, essa abordagem proativa se tornou um padrão da indústria, com as empresas implementando sistemas de CRM e outras tecnologias para apoiar suas iniciativas de *Customer Success* (Rust; Zeithaml; Lemon, 2000; Reichheld, 2003).

Na última década, o conceito de CS evoluiu para incluir não apenas a prevenção do churn, mas também a maximização do CLV. Isso significa que as estratégias de CS agora visam não apenas reter clientes, mas também aumentar o valor que eles trazem para a empresa ao longo do tempo, por meio de upselling, cross-selling e maior engajamento (Villanueva; Hanssens, 2007; Verhoef; Lemon; Parasuraman, 2009). O foco está em construir relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos, onde tanto o cliente quanto a empresa prosperam.

Figura 14 - Evolução do conceito de CS



Fonte: Villanueva; Hanssens (2007); Verhoef; Lemon; Parasuraman (2009)

Autores recentes destacam que o CS não é apenas uma função de uma única equipe, mas uma filosofia empresarial que deve permear toda a organização. Isso inclui desde o desenvolvimento de produtos até o marketing, vendas e suporte ao cliente (Otto;

Szymanski; Varadarajan, 2020; Weber, 2023). A integração entre diferentes departamentos é essencial para garantir que a empresa esteja alinhada com os objetivos dos clientes e possa oferecer uma experiência de cliente coesa e eficaz.

Um dos aspectos centrais da evolução do CS é a personalização. As empresas estão cada vez mais utilizando dados de clientes para oferecer experiências personalizadas que atendam às necessidades específicas de cada cliente. Essa personalização é vista como chave para a retenção e para a construção de lealdade a longo prazo (Glady; Baesens; Croux, 2009; Singhal, 2021). Além disso, a personalização permite que as empresas ofereçam um suporte mais direcionado, que pode prevenir problemas antes que eles afetem a satisfação do cliente.

Outro desenvolvimento importante no campo de CS é o surgimento de novas métricas e KPIs *Key Performance Indicators* (KPIs) específicos para medir o sucesso do cliente. Isso inclui métricas como NPS, *Customer Health Score*, e Tempo para o Valor (*Time to Value* - TTV), que ajudam as empresas a avaliar a eficácia de suas estratégias de *Customer Success* e a tomar decisões informadas (Reichheld, 2003; Damin, 2023). Essas métricas são essenciais para monitorar o progresso dos clientes e ajustar as estratégias conforme necessário.

A abordagem de CS também foi ampliada para incluir o conceito de "Customer Advocacy", onde clientes satisfeitos são incentivados a se tornarem defensores da marca. Isso pode incluir depoimentos, estudos de caso e referências, que não só ajudam a atrair novos clientes, mas também reforçam a lealdade dos clientes existentes (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Weber, 2023). Essa evolução do CS para Customer Advocacy reflete a crescente importância das relações de longo prazo e do valor percebido pelo cliente.

Nos últimos anos, a pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais a adoção do CS, à medida que as empresas reconheceram a importância de apoiar seus clientes em tempos de incerteza. Muitas empresas adaptaram suas estratégias de CS para lidar com as mudanças nas necessidades dos clientes e oferecer suporte adicional, reforçando o papel crítico que o CS desempenha na resiliência e sucesso empresarial (Ulaga; Eggert; Gehring, 2020; Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020).

Por fim, o CS continua a evoluir à medida que as expectativas dos clientes aumentam e as tecnologias avançam. A integração de inteligência artificial e automação nos processos de CS promete melhorar ainda mais a capacidade das empresas de prever

necessidades, oferecer suporte proativo e garantir o sucesso contínuo dos clientes (Fader; Hardie; Lee, 2005; Singhal, 2021). O futuro do CS parece estar cada vez mais focado em oferecer experiências excepcionais e em criar valor de longo prazo para ambas as partes envolvidas no relacionamento de negócios.

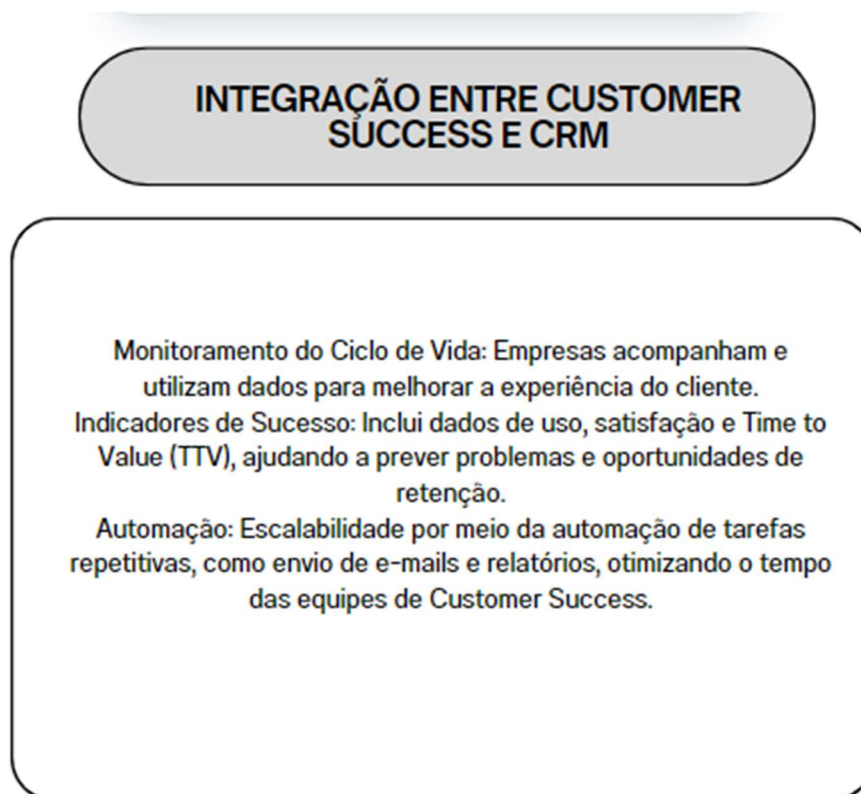
Em resumo, a origem e evolução do CS refletem uma mudança significativa na maneira como as empresas gerenciam seus relacionamentos com os clientes. De uma função reativa focada em resolver problemas, o CS evoluiu para uma disciplina estratégica que busca garantir o sucesso contínuo dos clientes e maximizar o valor para a empresa. Esse desenvolvimento contínuo é impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos clientes e a crescente importância das relações de longo prazo no sucesso empresarial (Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020; Weber, 2023).

4.2.2 Integração entre *Customer Success* e CRM

A integração entre CS e CRM representa uma evolução natural nas práticas de gestão de clientes, resultando em uma abordagem mais coesa e centrada no cliente.

A combinação dessas duas disciplinas (Figura 14) permite que as empresas não apenas acompanhem as interações dos clientes ao longo de seu ciclo de vida, mas também utilizem esses dados para melhorar a experiência do cliente e garantir seu sucesso contínuo (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Damin, 2023). Essa integração se torna ainda mais crítica à medida que as expectativas dos clientes aumentam e a competição se intensifica em todos os setores.

Figura 15 – Benefícios da integração entre CS e CRM



Fonte: Steinman; Murphy; Mehta (2017); Damin (2023)

O CRM tradicionalmente foca na centralização e gerenciamento de informações sobre os clientes, como histórico de compras, preferências e interações com a empresa. Com a integração do CS (Figura 15), essas informações são ampliadas para incluir indicadores de sucesso do cliente, como a utilização do produto, a satisfação e o tempo

para alcançar o valor desejado (TTV) (Reichheld, 2003; Mehta; Pickens, 2020). Isso permite uma visão mais holística do cliente e possibilita intervenções mais precisas e proativas para garantir que o cliente esteja obtendo o máximo valor da oferta da empresa.

O papel do CRM na integração com CS é capturar dados que possam ser utilizados para prever possíveis desafios ou problemas que o cliente possa enfrentar. Com o uso de algoritmos de machine learning e inteligência artificial, as plataformas de CRM modernas podem analisar padrões de comportamento do cliente e sinalizar riscos potenciais, como uma possível insatisfação ou risco de churn (Neslin et al., 2006; Glady; Baesens; Croux, 2009).

Figura 16 - Integração entre Customer Success e CRM



Fonte: Neslin et al. (2006); Glady; Baesens; Croux (2009)

A integração entre CRM e CS também facilita a personalização das interações com o cliente. Com acesso a dados detalhados e centralizados, as empresas podem oferecer comunicações e soluções personalizadas que atendam às necessidades específicas de cada cliente. Essa personalização é essencial para a construção de lealdade e para a maximização do CLV (Rust; Zeithaml; Lemon, 2000; Fader; Hardie; Lee, 2005). Empresas que conseguem implementar essa personalização de maneira eficaz estão melhor posicionadas para competir em um mercado onde os clientes esperam interações relevantes e adaptadas às suas necessidades.

Além disso, a integração de CS com CRM permite uma melhor colaboração entre diferentes departamentos dentro da empresa. Vendas, marketing e suporte ao cliente podem trabalhar de forma mais integrada, utilizando as mesmas informações sobre os clientes para alinhar suas estratégias e garantir uma experiência coesa em todos os pontos de contato (Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020; Weber, 2023). Isso reduz a fragmentação das informações e melhora a eficiência operacional, além de garantir que todos os departamentos estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos de sucesso do cliente.

A integração de CS e CRM também é essencial para a automação de processos. A automação permite que as empresas escalem suas operações de sucesso do cliente sem comprometer a qualidade do atendimento. Por exemplo, tarefas repetitivas, como o envio de e-mails de acompanhamento ou a geração de relatórios de uso, podem ser automatizadas, liberando tempo para que as equipes de CS se concentrem em atividades de maior valor agregado, como a resolução de problemas complexos ou a criação de estratégias de engajamento personalizadas (Singhal, 2021; Damin, 2023).

Outro benefício significativo da integração é a capacidade de medir e monitorar o sucesso do cliente de maneira contínua. Com os dados centralizados em um CRM, as empresas podem acompanhar KPIs importantes, como NPS, *Customer Health Score* e *Customer Satisfaction* (CSAT), em tempo real. Essas métricas fornecem insights valiosos sobre a saúde do relacionamento com o cliente e permitem ajustes rápidos nas estratégias de CS (Reichheld, 2003; Weber, 2023). Essa capacidade de resposta é importante em um ambiente de negócios dinâmico, onde as necessidades dos clientes podem mudar rapidamente.

A integração entre CS e CRM também facilita a implementação de estratégias de upselling e cross-selling. Com uma visão completa do histórico e das necessidades do cliente, as equipes podem identificar oportunidades para oferecer produtos ou serviços adicionais que agreguem valor ao cliente. Isso não apenas aumenta a receita, mas também fortalece o relacionamento com o cliente ao garantir que ele esteja utilizando a solução mais adequada para suas necessidades (Villanueva; Hanssens, 2007; Ulaga; Eggert; Gehring, 2020).

Além disso, a integração de CS e CRM é essencial para a gestão de feedback dos clientes. O CRM pode ser utilizado para coletar e organizar feedback de diversas fontes, como pesquisas de satisfação, avaliações de produto e interações diretas com a equipe de

suporte. Essas informações são então analisadas pela equipe de CS para identificar áreas de melhoria e implementar mudanças que aumentem a satisfação e o sucesso do cliente (Verhoef; Lemon; Parasuraman, 2009; Weber, 2023).

A integração também suporta a estratégia de Customer Advocacy, onde clientes satisfeitos são incentivados a atuar como embaixadores da marca. Com uma visão integrada de CRM e CS, as empresas podem identificar seus clientes mais leais e engajá-los em programas de advocacy, como depoimentos, estudos de caso e programas de referência. Isso não apenas ajuda a atrair novos clientes, mas também reforça a lealdade dos clientes existentes (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020).

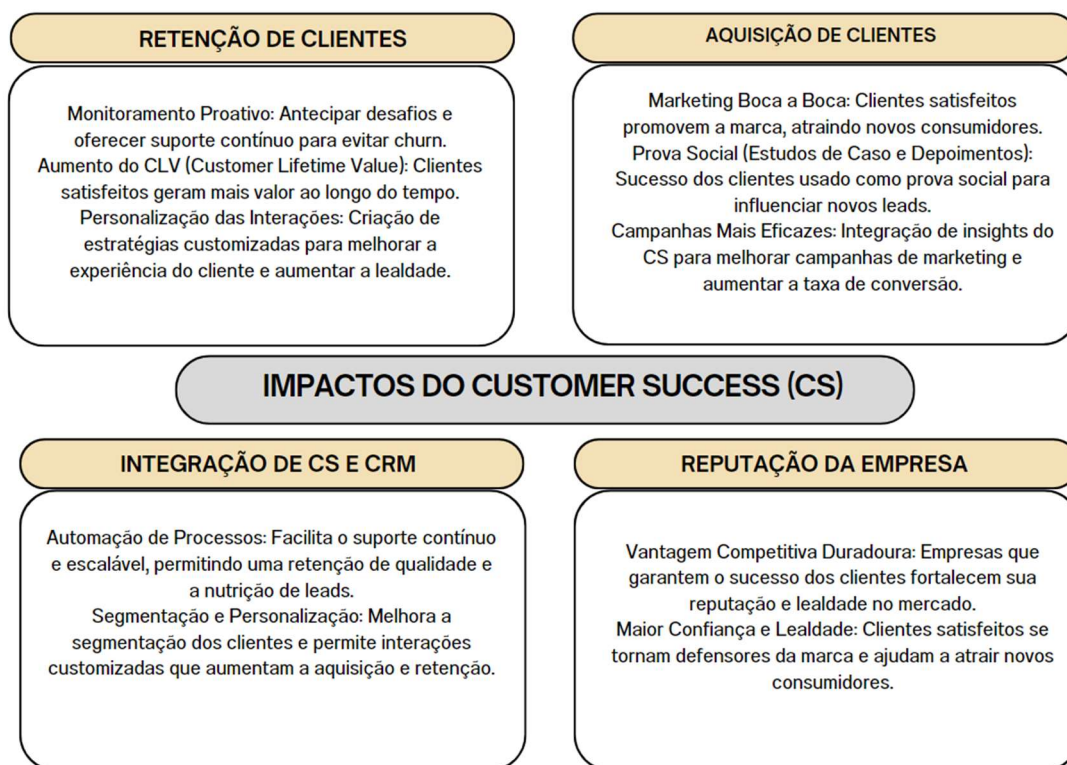
A integração entre CS e CRM é fundamental para criar uma abordagem de gestão de clientes que seja proativa, personalizada e centrada no cliente. Com essa integração, as empresas podem monitorar o progresso dos clientes, prever desafios e garantir que eles estejam alcançando o sucesso desejado com os produtos ou serviços adquiridos. Isso não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também contribui para a retenção, o aumento do CLV e o sucesso a longo prazo da empresa (Mehta; Pickens, 2020; Damin, 2023).

4.2.3 Impactos do *Customer Success* na Retenção e Aquisição de Clientes

O conceito de CS tem transformado a maneira como as empresas gerenciam seus relacionamentos com os clientes, impactando significativamente tanto a retenção quanto a aquisição de novos consumidores. Dentre os principais impactos estão: 1. Retenção de Clientes; 2. Aquisição de Clientes; 3. Integração de CS e CRM; 4. Reputação da Empresa (Figura 16).

O objetivo principal do CS é garantir que os clientes alcancem os resultados desejados ao utilizar os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Quando implementado corretamente, o CS pode não só aumentar a retenção de clientes, mas também melhorar a eficiência das estratégias de aquisição (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Mehta; Pickens, 2020).

Figura 17 - Impactos do CS



Fonte: Steinman; Murphy; Mehta (2017); Mehta; Pickens (2020)

No que diz respeito à retenção, o CS desempenha um papel crítico ao monitorar constantemente o progresso dos clientes em direção aos seus objetivos. Essa abordagem proativa permite que as empresas intervenham antes que os clientes enfrentem problemas graves, o que reduz significativamente as taxas de churn (Sağlam; El Montaser, 2021). A retenção é essencial para o crescimento sustentável, uma vez que manter clientes existentes custa menos do que adquirir novos, além de contribuir para o aumento do CLV (Reichheld, 2003; Villanueva; Hanssens, 2007). Clientes que experimentam sucesso contínuo com um produto ou serviço têm menos probabilidade de buscar alternativas no mercado.

Além de melhorar a retenção, CS também impacta positivamente a aquisição de novos clientes. Clientes satisfeitos e bem-sucedidos são mais propensos a se tornarem defensores da marca, promovendo-a através de recomendações e depoimentos. Esse comportamento é um dos pilares do marketing boca a boca, que pode ser extremamente eficaz na aquisição de novos clientes (Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020). Na era digital, onde a opinião dos consumidores é amplamente compartilhada em redes sociais e outras plataformas, o CS se torna uma ferramenta poderosa para expandir a base de

clientes de maneira orgânica e a um custo relativamente baixo.

Outro impacto significativo do CS na aquisição de clientes é a capacidade de melhorar a proposta de valor da empresa. Ao garantir que os clientes obtenham resultados tangíveis e medidos através do uso dos produtos ou serviços, as empresas podem usar esses casos de sucesso como provas sociais em suas estratégias de marketing. Estudos de caso, depoimentos e histórias de sucesso baseadas em dados de CS fornecem evidências convincentes para novos clientes em potencial, reduzindo as barreiras à compra e aumentando as taxas de conversão (Weber, 2023; Damin, 2023).

A integração entre CS e marketing desempenha um papel importante nesse processo. As equipes de marketing podem usar insights gerados por CS para criar campanhas mais direcionadas e eficazes, abordando diretamente as necessidades e desejos dos clientes em potencial. Isso não apenas melhora a eficiência das campanhas de aquisição, mas também alinha a mensagem da empresa com as expectativas reais dos clientes, resultando em uma experiência mais coesa e satisfatória desde o primeiro contato (Rust; Zeithaml; Lemon, 2000; Singhal, 2021).

O CS também influencia a retenção e aquisição ao facilitar a segmentação e personalização. Com uma compreensão profunda do sucesso do cliente, as empresas podem segmentar sua base de clientes de forma mais eficaz e desenvolver estratégias personalizadas para cada segmento. Isso significa que as mensagens de marketing podem ser ajustadas para ressoar com as diferentes necessidades dos clientes, aumentando a relevância das comunicações e melhorando as chances de aquisição (Fader; Hardie; Lee, 2005; Verhoef; Lemon; Parasuraman, 2009). Além disso, a personalização nas interações pós-venda fortalece a lealdade do cliente, resultando em maiores taxas de retenção.

A automação de processos, facilitada pela integração de *Customer Success* e CRM, também impacta positivamente a retenção e aquisição. A automação permite que as empresas escalem suas operações de sucesso do cliente sem comprometer a qualidade do atendimento. Isso garante que os clientes recebam suporte e orientação de maneira contínua, independentemente do tamanho da base de clientes, o que é importante para manter altos níveis de satisfação e retenção (Glady; Baesens; Croux, 2009; Damin, 2023). Ao mesmo tempo, a automação pode ser usada para nutrir leads e facilitar o processo de aquisição, fornecendo informações relevantes e personalizadas em momentos-chave do ciclo de vendas.

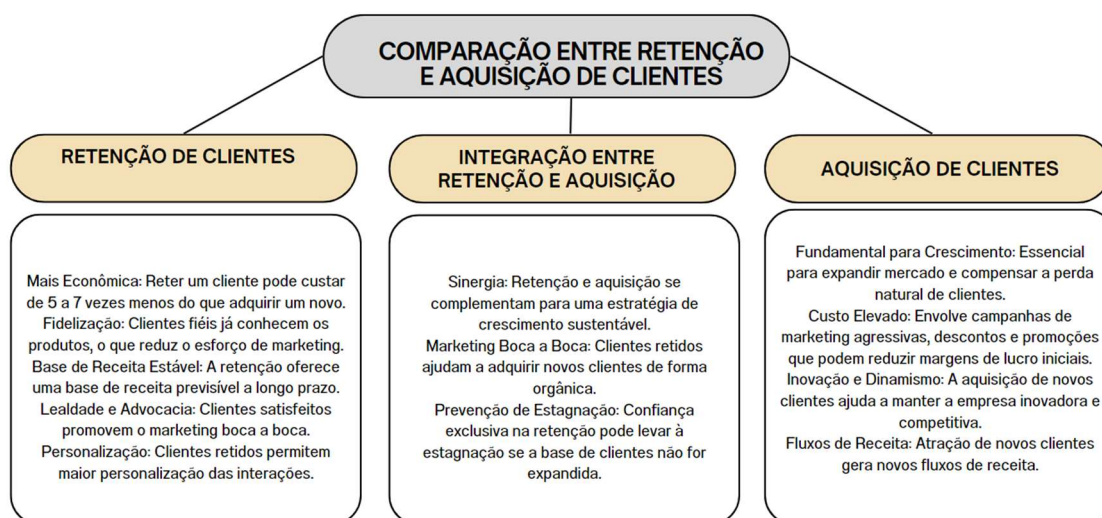
Além disso, o impacto do CS na retenção e aquisição de clientes pode ser visto na forma como ele melhora o ciclo de vida do cliente. Com uma abordagem centrada no cliente, as empresas conseguem prolongar o ciclo de vida do cliente ao oferecer valor contínuo, resultando em maior CLV e, conseqüentemente, em maior rentabilidade a longo prazo (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Mehta; Pickens, 2020). Essa abordagem não só retém os clientes por mais tempo, mas também aumenta a probabilidade de que eles participem de programas de referência, impulsionando a aquisição de novos clientes.

Por fim, o impacto do CS na retenção e aquisição de clientes é evidente na forma como ele melhora a reputação da empresa. Empresas que consistentemente entregam valor e garantem o sucesso de seus clientes tendem a ganhar a confiança e a lealdade do mercado, o que se reflete em uma marca mais forte e em uma vantagem competitiva mais duradoura (Villanueva; Hanssens, 2007; Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020). Em mercados altamente competitivos, essa vantagem pode ser o diferencial que atrai novos clientes e retém os existentes, garantindo o sucesso a longo prazo.

4.2.4 Comparação entre retenção e aquisição de clientes

A comparação entre retenção e aquisição de clientes revela diferenças fundamentais que afetam diretamente a estratégia empresarial e o desempenho financeiro das empresas (Figura 18). A retenção de clientes é amplamente reconhecida como mais econômica e eficiente do que a aquisição de novos clientes. Estudos mostram que reter um cliente existente pode custar de cinco a sete vezes menos do que adquirir um novo (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2019; Aguado; Casarollo; Fischer, 2021). Isso se deve ao fato de que clientes fiéis já estão familiarizados com os produtos ou serviços da empresa, o que reduz a necessidade de campanhas de marketing intensivas e outros incentivos financeiros frequentemente necessários para atrair novos clientes (Damin, 2023).

Figura 18 - Comparação entre Retenção e Aquisição de Clientes



Fonte: Chaffey; Ellis-Chadwick (2019); Aguado; Casarollo; Fischer (2021)

Por outro lado, a aquisição de novos clientes continua sendo importante para o crescimento e a expansão de mercado, especialmente em setores dinâmicos e em empresas que buscam aumentar sua participação de mercado. A aquisição traz novos fluxos de receita e pode compensar a perda natural de clientes ao longo do tempo. No entanto, a aquisição de clientes tende a ser mais onerosa e muitas vezes envolve estratégias de marketing mais agressivas, como campanhas publicitárias, descontos significativos, e promoções, que podem reduzir as margens de lucro inicial (Halligan; Shah, 2014; Marino; Jauhar, 2021).

Enquanto a retenção de clientes fortalece a estabilidade financeira a longo prazo, criando uma base de receita previsível, a aquisição de novos clientes é fundamental para o dinamismo e a inovação dentro da empresa. A retenção de clientes promove a lealdade, o que não apenas garante compras repetidas, mas também pode transformar clientes em defensores da marca, contribuindo para o marketing boca a boca e ajudando na aquisição de novos clientes de maneira orgânica (Rust et al., 2015; Silva; Sousa; Edeiros, 2018). Contudo, confiar exclusivamente na retenção pode levar à estagnação se a empresa não continuar a expandir sua base de clientes (Saglam; El Montaser, 2021).

A integração dessas duas estratégias é importante para o sucesso empresarial. Empresas que equilibram seus esforços entre retenção e aquisição tendem a obter

melhores resultados gerais. A retenção alimenta a aquisição através de referências e marketing boca a boca, enquanto a aquisição de novos clientes traz novas perspectivas e oportunidades que podem impulsionar a inovação e a adaptação do portfólio de produtos (Weber, 2023; Damin, 2023). Portanto, a sinergia entre retenção e aquisição é fundamental para uma estratégia de crescimento sustentável e equilibrada.

Além disso, a retenção oferece um valor adicional por meio da personalização. Clientes que permanecem com a empresa por um longo período fornecem dados valiosos sobre seus comportamentos e preferências, o que permite à empresa personalizar produtos, serviços e comunicações de maneira mais eficaz. Essa personalização pode aumentar ainda mais a lealdade do cliente e o CLV, criando um ciclo virtuoso de retenção e aumento de receita (Steinman; Murphy; Mehta, 2017; Singhal, 2021). Por outro lado, a aquisição de novos clientes pode exigir a adaptação das estratégias de personalização à medida que a empresa trabalha para entender as necessidades e desejos de um novo público (Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020).

Observou-se ainda que é importante considerar o impacto das novas tecnologias na comparação entre retenção e aquisição. Ferramentas como CRM e CS têm facilitado a integração dessas duas estratégias, permitindo que as empresas gerenciem de forma mais eficaz o ciclo de vida do cliente, desde a aquisição até a retenção a longo prazo (Rust et al., 2015; Mehta; Pickens, 2020). Essas tecnologias permitem uma abordagem mais coesa e estratégica, maximizando o valor dos clientes ao longo de todo o ciclo de vida.

A comparação entre retenção e aquisição de clientes destaca a importância de ambas as estratégias para o sucesso a longo prazo das empresas. Enquanto a retenção oferece estabilidade e maior eficiência de custos, a aquisição é essencial para o crescimento e a renovação da base de clientes. A chave para o sucesso reside na integração equilibrada dessas estratégias, utilizando tecnologias avançadas e práticas de CS para maximizar o valor do cliente e garantir o crescimento sustentável da empresa (Malheiros Serson; Notarnicola Filho, 2020; Kumar; Misra, 2021).

O impacto financeiro das estratégias de retenção e aquisição de clientes é importante para entender o ROI e o CLV, ambos fundamentais para a sustentabilidade financeira das empresas. A retenção de clientes, que foca em manter e maximizar o valor dos clientes existentes, geralmente oferece um ROI mais elevado e previsível. Isso ocorre porque o custo de manter um cliente é significativamente menor do que o custo de adquiri-lo, e clientes leais tendem a gastar mais ao longo do tempo, contribuindo para

um CLV mais alto (Kotler; Keller, 2016; Fraihat et al., 2023). Essa relação faz com que a retenção seja vista como uma estratégia financeira sólida, especialmente em mercados onde o crescimento orgânico é preferido (Daimin, 2019).

Por outro lado, a aquisição de novos clientes, apesar de seu alto custo inicial, é essencial para a expansão da base de mercado e para a introdução de novos fluxos de receita. O desafio está no fato de que a aquisição frequentemente apresenta um ROI menor a curto prazo, devido aos custos elevados de campanhas de marketing, descontos e incentivos necessários para atrair novos consumidores (Costa; Correia, 2023). No entanto, quando a aquisição é bem-sucedida e acompanhada por estratégias eficazes de CS, esses novos clientes podem ser convertidos em clientes de longo prazo, aumentando seu CLV e, eventualmente, melhorando o ROI (Costa et al., 2018).

O CLV é uma métrica crítica para avaliar o impacto financeiro tanto da retenção quanto da aquisição de clientes. O CLV representa o valor total que um cliente gera para a empresa durante todo o seu relacionamento. Clientes retidos, que permanecem fiéis à empresa por longos períodos, geralmente têm um CLV mais alto, pois realizam compras repetidas e são menos sensíveis ao preço (Subghal, 2021; Tuguinay et al., 2023). A capacidade de aumentar o CLV através de estratégias de retenção bem-sucedidas pode ter um impacto significativo na lucratividade a longo prazo da empresa (Ulaga; Eggert; Gehring, 2020).

A aquisição de clientes também pode aumentar o CLV, mas isso depende da eficácia das estratégias de engajamento e retenção que seguem a aquisição inicial. Sem um plano robusto de CS, os clientes recém-adquiridos podem não se converter em relacionamentos de longo prazo, resultando em um CLV mais baixo e, conseqüentemente, um ROI menos favorável (Mehta; Pickens, 2020). Portanto, é essencial que as empresas implementem práticas que não apenas atraiam clientes, mas também assegurem seu sucesso contínuo, maximizando assim o CLV (Saglam; El Montaser, 2021; Kumar; Misra, 2021).

Outra consideração financeira importante é o tempo necessário para recuperar o custo de aquisição de novos clientes (*payback period*). Esse período pode ser significativo, dependendo do setor e das estratégias de marketing utilizadas. Por outro lado, a retenção de clientes tende a gerar retornos mais rápidos e sustentáveis, já que o investimento necessário para manter um cliente é menor, e os benefícios, em termos de receita, são mais imediatos e previsíveis (Singhal, 2021).

Finalmente, a análise do ROI e do CLV em relação à retenção e aquisição destaca a importância de uma abordagem equilibrada e integrada. As empresas que conseguem otimizar ambos os aspectos, utilizando ferramentas de CRM e práticas de *Customer Success*, são capazes de maximizar o valor financeiro de seus clientes ao longo do tempo. Essa integração não só melhora o ROI e aumenta o CLV, mas também fortalece a posição competitiva da empresa no mercado, garantindo sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo (Weber, 2023; Damin, 2023).

O impacto financeiro das estratégias de retenção e aquisição de clientes deve ser cuidadosamente gerido para garantir um retorno sólido sobre o investimento e maximizar o valor vitalício do cliente. A combinação dessas estratégias, quando bem equilibrada e apoiada por práticas eficazes de CS, oferece uma vantagem competitiva significativa, permitindo que as empresas não apenas cresçam, mas também se adaptem e prosperem em um ambiente de negócios em constante mudança (Damin, 2019).

A integração das estratégias de retenção e aquisição de clientes com sistemas de CRM e práticas de CS representa um avanço significativo na gestão do relacionamento com o cliente, permitindo que as empresas alinhem seus esforços de forma coesa e eficaz. O CRM, por sua natureza, centraliza informações sobre os clientes, permitindo que as empresas monitorem e analisem comportamentos, preferências e interações em tempo real. Quando integrado com práticas de CS, o CRM se transforma em uma ferramenta poderosa para personalizar e automatizar as interações, melhorando tanto a retenção quanto a aquisição de clientes (Mehta; Pickens, 2020; Kumar; Misra, 2021).

No contexto da retenção, a integração entre CRM e CS facilita a antecipação das necessidades dos clientes e a identificação de sinais de churn. Por exemplo, ao analisar dados históricos e comportamentais armazenados no CRM, as equipes de *Customer Success* podem identificar padrões que indicam insatisfação ou risco de perda de clientes e intervir proativamente com soluções personalizadas (Weber, 2023; Damin, 2023). Essa abordagem proativa não só melhora a satisfação do cliente, mas também contribui para um aumento significativo no CLV (Malheiros; Serson; Notarnicola Filho, 2020).

Por outro lado, na aquisição de clientes, o CRM e o CS desempenham um papel importante na segmentação e personalização das campanhas de marketing. O CRM permite que as empresas segmentem seu público-alvo com base em dados detalhados, enquanto o CS garante que os novos clientes sejam rapidamente integrados e engajados

após a aquisição. Essa sinergia entre aquisição e retenção é essencial para maximizar o ROI nas campanhas de aquisição, garantindo que os novos clientes permaneçam com a empresa a longo prazo (Bergamo, 2022; Damin, 2023).

Além disso, a automação proporcionada pela integração de CRM e CS permite que as empresas escalem suas operações de retenção e aquisição sem comprometer a qualidade do atendimento. Ferramentas de automação, como campanhas de e-mail segmentadas e fluxos de trabalho personalizados, permitem que as empresas mantenham um alto nível de personalização mesmo com grandes volumes de clientes. Isso é particularmente importante para empresas em crescimento, onde a capacidade de escalar as operações de maneira eficiente pode ser um diferencial competitivo significativo (Marino; Jauhar, 2021; Singhal, 2021).

A integração também facilita a criação de uma experiência de cliente mais coesa e consistente em todos os pontos de contato. Quando as equipes de vendas, marketing e CS trabalham com dados centralizados no CRM, elas podem alinhar suas estratégias e comunicações, garantindo que os clientes recebam mensagens e ofertas que estão em sintonia com suas expectativas e necessidades. Isso não só melhora a experiência do cliente, mas também aumenta as taxas de conversão e fidelização, fortalecendo a posição da empresa no mercado (Silva; Sousa; Edeiros, 2018; Aguado; Casarollo; Fischer, 2021; Weber, 2023).

Outro benefício significativo da integração de CRM e CS é a capacidade de medir e otimizar continuamente as estratégias de retenção e aquisição. As empresas podem usar as análises fornecidas por essas ferramentas para avaliar o impacto de diferentes abordagens e fazer ajustes em tempo real, garantindo que suas estratégias estejam sempre alinhadas com os objetivos de negócios e as necessidades dos clientes. Essa capacidade de adaptação é importante em um ambiente de negócios em constante mudança, onde a agilidade e a inovação são essenciais para o sucesso (Mehta; Pickens, 2020; Damin, 2023).

A integração de estratégias de retenção e aquisição de clientes com CRM e CS oferece uma abordagem holística e eficiente para a gestão do relacionamento com o cliente. Ao alinhar e automatizar processos, personalizar interações e utilizar dados de forma estratégica, as empresas podem não só melhorar a retenção e aquisição de clientes, mas também maximizar o CLV e o ROI. Essa integração se revela fundamental para empresas que buscam crescimento sustentável e competitividade em mercados cada vez

mais exigentes (Costa; Correia, 2021; Damin, 2023).

A implementação das estratégias de retenção e aquisição de clientes, especialmente quando integradas com sistemas de CRM e práticas de CS, apresenta uma série de desafios que as empresas precisam superar para alcançar o sucesso. Um dos principais desafios é a complexidade da integração de diferentes sistemas e processos, especialmente em empresas grandes ou com estruturas organizacionais fragmentadas. A unificação de dados entre departamentos como vendas, marketing e atendimento ao cliente requer não apenas a adoção de tecnologia compatível, mas também mudanças culturais e operacionais significativas (Rust et al., 2015; Saglam; Montaser, 2021; Weber, 2023).

Outro desafio é a necessidade de personalização em escala. Enquanto o CRM e o CS facilitam a personalização das interações com os clientes, a implementação eficaz dessas práticas em um ambiente de negócios em crescimento pode ser difícil. As empresas precisam equilibrar a automação com a personalização, garantindo que cada cliente se sinta valorizado e atendido de forma única, sem que isso sobrecarregue as equipes operacionais ou comprometa a eficiência (Ulaga; Eggert; Gehring, 2020; Singhal, 2021).

Além disso, há o desafio da medição de sucesso. Embora existam diversas métricas para avaliar a eficácia das estratégias de retenção e aquisição, como o CLV e o Net Promoter Score (NPS), a atribuição correta dessas métricas a esforços específicos pode ser complexa. Isso é especialmente verdadeiro em ambientes onde múltiplos canais e pontos de contato influenciam o comportamento do cliente (Mehta; Pickens, 2020). As empresas devem investir em ferramentas analíticas robustas e em treinamento adequado para garantir que suas equipes possam interpretar os dados de maneira eficaz e tomar decisões informadas (Weber, 2023).

A mudança de foco da aquisição para a retenção de clientes também apresenta desafios, particularmente em empresas que historicamente priorizaram o crescimento rápido por meio de novas aquisições. Essa mudança requer uma redefinição dos indicadores de desempenho e, muitas vezes, uma reestruturação das metas de equipe. Por exemplo, equipes de vendas e marketing podem precisar ser incentivadas não apenas com base no número de novos clientes adquiridos, mas também na qualidade desses clientes e na probabilidade de retenção a longo prazo (Kumar; Misra, 2015; Kotler; Keller, 2016; Damin, 2023).

Por outro lado, esses desafios também trazem consigo oportunidades significativas. A integração eficaz de CRM e CS oferece às empresas a oportunidade de criar uma experiência de cliente coesa e altamente personalizada, o que pode diferenciar a marca em mercados competitivos. Além disso, a utilização de dados para prever o comportamento do cliente e adaptar as estratégias em tempo real permite que as empresas se mantenham à frente das tendências e respondam rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2019; Weber, 2023).

Outro ponto de oportunidade é a possibilidade de inovação contínua. A implementação dessas estratégias exige que as empresas estejam constantemente refinando seus processos e tecnologias, o que pode levar ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e abordagens de mercado. Isso não só fortalece a competitividade da empresa, mas também oferece novos caminhos para o crescimento e a expansão da base de clientes (Mehta; Pickens, 2020; Damin, 2023).

Em resumo, embora a implementação das estratégias de retenção e aquisição de clientes apresente desafios significativos, as oportunidades que surgem da integração eficaz dessas práticas superam as dificuldades. As empresas que conseguem superar os desafios de integração, personalização e medição de sucesso estão bem posicionadas para capitalizar as oportunidades de crescimento sustentável, inovação e diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo e orientado por dados (Costa et al., 2018; Fraihat et al., 2023).

As descobertas deste estudo têm importantes implicações para a gestão empresarial, especialmente no que diz respeito à adoção e implementação eficaz de estratégias integradas de retenção e aquisição de clientes. Uma das principais implicações é a necessidade de uma abordagem mais equilibrada e holística, onde retenção e aquisição não são vistas como estratégias isoladas, mas como componentes complementares de uma estratégia de crescimento sustentável. Os gestores devem reconhecer que, enquanto a retenção garante estabilidade e valor a longo prazo, a aquisição é importante para a renovação e expansão da base de clientes (Daimin, 2019; Daimin, 2023).

Outra implicação significativa para a gestão é a importância da tecnologia na execução dessas estratégias. A integração de sistemas de CRM com práticas de CS é essencial para centralizar dados, personalizar interações e automatizar processos. Isso não apenas melhora a eficiência operacional, mas também permite que os gestores

tomem decisões mais informadas, baseadas em dados, para otimizar o ROI e o CLV (Pickens, 2020). Portanto, os gestores devem priorizar investimentos em tecnologia que suportem essas integrações e capacitar suas equipes para utilizá-las de forma eficaz (Malheiros; Serson; Notarnicola-Filho, 2020).

A necessidade de uma cultura organizacional que suporte a colaboração entre diferentes departamentos é outra implicação importante. Para que as estratégias de retenção e aquisição sejam bem-sucedidas, é fundamental que vendas, marketing, atendimento ao cliente e CS trabalhem de forma integrada. Os gestores devem promover uma cultura de comunicação aberta e cooperação, onde os dados e insights são compartilhados entre as equipes para garantir uma experiência do cliente coesa e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa (Weber, 2023; Damin, 2023).

Além disso, a medição e análise contínua das estratégias de retenção e aquisição são cruciais para o sucesso a longo prazo. Os gestores devem implementar métricas claras, como NPS, Customer Health Score e CLV, para monitorar o desempenho dessas estratégias e fazer ajustes conforme necessário. Isso não apenas permite que as empresas respondam rapidamente a mudanças no comportamento do cliente, mas também garante que os recursos sejam alocados de forma eficiente, maximizando o impacto financeiro das estratégias (Mehta; Pickens, 2020).

Outro aspecto importante a ser considerado pelos gestores é a adaptabilidade e a inovação contínua. Em um mercado dinâmico, onde as preferências dos clientes e as condições do mercado estão em constante mudança, é essencial que as empresas sejam ágeis e capazes de ajustar suas estratégias de retenção e aquisição rapidamente. Isso requer uma abordagem flexível à gestão, onde as estratégias são constantemente avaliadas e aprimoradas com base em dados reais e feedback dos clientes (Singhal, 2021).

A ética e a responsabilidade na utilização de dados também são considerações críticas para os gestores. À medida que as empresas dependem cada vez mais de dados para personalizar e otimizar suas estratégias, é fundamental garantir que a coleta e o uso desses dados estejam em conformidade com as regulamentações de privacidade e proteção de dados. Os gestores devem estabelecer políticas claras e transparentes sobre como os dados dos clientes são utilizados, garantindo que as práticas da empresa sejam éticas e respeitem os direitos dos consumidores (Rust et al., 2015; Weber, 2023).

Por fim, as implicações para a gestão empresarial sugerem que as empresas que adotam uma abordagem integrada e equilibrada para retenção e aquisição, apoiada por

tecnologia, colaboração e inovação, estão melhor posicionadas para alcançar o sucesso a longo prazo. Ao focar em maximizar o CLV, melhorar o ROI e garantir uma experiência do cliente coesa e personalizada, os gestores podem não apenas aumentar a competitividade da empresa, mas também garantir sua sustentabilidade e crescimento em um mercado global cada vez mais exigente (Mehta; Pickens, 2020; Damin, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo realizou uma análise comparativa entre as estratégias de retenção e aquisição de clientes, destacando suas respectivas vantagens, desafios e impactos no contexto do CS. A hipótese inicial do estudo foi validada. Conforme os resultados obtidos, constatou-se que a retenção de clientes oferece um ROI mais elevado e consistente ao longo do tempo, alinhando-se à premissa de que manter clientes existentes é mais eficiente do que conquistar novos. No entanto, também foi confirmado que a aquisição de clientes continua essencial para expandir a base de mercado e diversificar os segmentos atendidos, sobretudo quando integrada a estratégias eficazes de CS e CRM. Essa abordagem integrada e equilibrada reforça a hipótese de que a retenção e a aquisição, quando trabalhadas de forma complementar, maximizam o valor do cliente e contribuem para o crescimento sustentável das empresas.

A partir da revisão da literatura e da discussão da hipótese proposta, constatou-se que a retenção de clientes tende a oferecer um ROI mais elevado e consistente ao longo do tempo, devido aos custos relativamente menores envolvidos em manter clientes existentes e à maior probabilidade de esses clientes gerarem valor contínuo para a empresa.

No entanto, a aquisição de novos clientes não deve ser subestimada, pois é essencial para o crescimento e a diversificação da base de clientes, especialmente em mercados dinâmicos e competitivos. A hipótese de que a aquisição, quando alinhada com estratégias de CS, pode complementar e potencializar os esforços de retenção, foi corroborada pela análise, indicando que essas duas estratégias, embora distintas, devem ser integradas para maximizar o valor do cliente ao longo do tempo.

A integração eficaz entre CS e sistemas de CRM emergiu como um fator crítico para a personalização e automação das interações com os clientes, permitindo que as empresas ofereçam experiências mais coesas e satisfatórias. Essa integração não apenas facilita a retenção, mas também melhora a eficácia das estratégias de aquisição, criando um ciclo virtuoso que sustenta o crescimento e a inovação contínua.

Além disso, o estudo destacou a importância de equilibrar os esforços entre retenção e aquisição, evitando a dependência excessiva de uma única estratégia. Empresas que conseguem harmonizar essas abordagens, utilizando dados e insights gerados por suas operações de CS, estão melhor posicionadas para enfrentar os desafios de um mercado em constante mudança e para capturar novas oportunidades de

crescimento.

Em resumo, a conclusão deste estudo reafirma a importância de uma abordagem integrada e estratégica que combine retenção e aquisição de clientes como componentes complementares para o sucesso empresarial a longo prazo. A aplicação eficaz dessas estratégias, especialmente quando suportadas por práticas robustas de CS e CRM, é fundamental para garantir a competitividade, a resiliência e o crescimento sustentável das empresas em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e orientado por dados.

REFERÊNCIAS

AGUADO, Andressa Julia; CASAROLLO, Milena; FISCHER, Luciana. Práticas de retenção de clientes por meio da ferramenta customer success: estudo de caso em uma loja de varejo (Piracicaba-SP). **Bioenergia em Revista: Diálogos**, v. 11, n. 2, p. 199-224, jul./dez. 2021.

ARNOLD, Todd J.; FANG, Eric (ER); PALMATIER, Robert W. The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 234-251, 2011.

BERGAMO, Fabio. **Gestão da experiência e relacionamento com o cliente**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2022.

BERGER, Paul D.; NASR, Nada I. Customer lifetime value: Marketing models and applications. **Journal of Interactive Marketing**, v. 12, n. 1, p. 17-30, 1998.

BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. Manage marketing by the customer equity test. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 4, p. 136-144, 1996.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. **Digital marketing**. São Paulo: Pearson uk, 2019.

COLGATE, Mark; NORRIS, Martin. Developing a comprehensive picture of service failure. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 3, p. 215-233, 2001.

COSTA, Carolina Santos et al. Qualidade no Relacionamento com o Cliente: estudo de caso em uma Petshop-Atacado e Varejo. In: **Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação—CONGENTI**. 2018.

COSTA, Carolina Soares; CORREIA, Ricardo Leão. O CRM e as operações em solo: CRM and ground operations. **Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas**, v. 1, n. 1, p. 314-369, 2021.

DAMIN, Hiram B. **Customer Success: O sucesso das empresas focadas em clientes**. São Paulo: DVS Editora, 2019.

_____. **Conquistando o Sucesso do Cliente: Como criar excelência no atendimento, fidelizar clientes e aumentar as vendas com Customer Success**. São Paulo: DVS Editora, 2023.

FADER, Peter S.; HARDIE, Bruce GS; LEE, Ka Lok. RFM and CLV: Using iso-value curves for customer base analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 42, n. 4, p. 415-430, 2005.

FRAIHAT, B. et al. The effect of customer relationship management (CRM) on business profitability in Jordanian logistics industries: The mediating role of customer satisfaction. **Decision Science Letters**, v. 12, n. 4, p. 783-794, 2023.

FREBERG, Karen; GRAHAM, Kristin; MCGAUGHEY, Karen; FREBERG, Laura A. Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. **Public Relations Review**, v. 37, n. 1, p. 90-92, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GLADY, Nicolas; BAESENS, Bart; CROUX, Christophe. Modeling churn using customer lifetime value. **European Journal of Operational Research**, v. 197, n. 1, p. 402-411, 2009.

GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R.; STUART, Jennifer Ames. Valuing customers. **Journal of Marketing Research**, v. 41, n. 1, p. 7-18, 2004.

GUPTA, Sunil; ZEITHAML, Valarie. Customer metrics and their impact on financial performance. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 718-739, 2006.

HALLIGAN, Brian; SHAH, Dharmesh. Inbound marketing, revised and updated: Attract, engage, and delight customers online. **John Wiley & Sons**, 2014.

HOGAN, John E.; LEMON, Katherine N.; LIBAI, Barak. What is the true value of a lost customer?. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 3, p. 196-208, 2003.

KATZ, Elihu; LAZARFELD, Paul Felix. **Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications**. New York: Free Press, 1959.

KEAVENEY, Susan M. Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. **Journal of marketing**, v. 59, n. 2, p. 71-82, 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics, 4 (2), 571–575, 2016.

KUMAR, Mohit; MISRA, Madhvendra. Evaluating the effects of CRM practices on organizational learning, its antecedents and level of customer satisfaction. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 36, n. 1, p. 164-176, 2021.

MALHEIROS, Marcia; SERSON, Fernando Midlin; NOTARNICOLA FILHO, Onófrío. Um Caminho sugerido na Implementação da Estratégia de CRM no Período Pós-Pandemia face a um novo posicionamento conseguido. In: **Congresso Latino Americano de Varejo e Consumo (CLAV)**. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINO, Thais Borges; JAUHAR, Jorge. Customer success como ferramenta estratégica ao empreendedor da atualidade. In: **Congresso de Tecnologia-Fatec Mococa**. 2021.

MEHTA, Nick; PICKENS, Allison. **The customer success economy: Why every aspect of your business model needs a paradigm shift.** John Wiley & Sons, 2020.

NESLIN, Scott A. et al. Defection detection: Measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 2, p. 204-211, 2006.

OTTO, Ashley S.; SZYMANSKI, David M.; VARADARAJAN, Rajan. Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. **Journal of the Academy of Marketing science**, v. 48, n. 3, p. 543-564, 2020.

PULIZZI, Joe. The rise of storytelling as the new marketing. **Publishing research quarterly**, v. 28, n. 2, p. 116-123, 2012.

REICHHELD, Frederick F. The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. **Harvard Business School Press**, 1996.

_____. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 46-55, 2003.

REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, Phil. E-loyalty: Your secret weapon on the web. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 4, p. 105-113, 2000.

REINARTZ, Werner; KUMAR, V. The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 77-99, 2003.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. **Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy.** Simon and Schuster, 2000.

RUST, Roland T. et al. Drivers of customer equity. In: **Handbook of Research on Customer Equity in Marketing.** Edward Elgar Publishing, p. 17-43, 2015.

SAĞLAM, Mehmet; EL MONTASER, Soukaina. The effect of customer relationship marketing in customer retention and customer acquisition. **International Journal of Commerce and Finance**, v. 7, n. 1, p. 191-201, 2021.

SILVA, Grazyely Larios; SOUSA, Andressa Soares; EDEIROS, Paulo Rogério. Contact center inteligente: o novo modelo de atendimento ao cliente. **Revista Processando o Saber**, v. 10, p. 08-34, 2018.

SINGHAL, Mridula. Customer Relationship Management Strategy for Customer Retention and Acquisition. **PenAcclaims**, v. 14, jan. 2021.

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.** São Paulo: Autêntica Business, 2017.

THOMAS, Jacquelyn S. A methodology for linking customer acquisition to customer retention. **Journal of marketing research**, v. 38, n. 2, p. 262-268, 2001.

TUGUINAY, Jovanie et al. A Journey From Customer Acquisition to Retention: An Integrative Model for Guiding Future Gaming Marketing Research. **Cornell Hospitality Quarterly**, p. 19389655231214718, 2023.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas; GEHRING, Anna. Customer success: the next frontier in business markets?. **Marketing Weiterdenken: Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung**, p. 357-373, 2020.

VARADARAJAN, Rajan; CUNNINGHAM, Margaret H. Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 282-296, 1995.

VERHOEF, Peter C.; LEMON, Katherine N.; PARASURAMAN, A. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

VILLANUEVA, Julian; HANSSENS, Dominique M. Customer equity: Measurement, management and research opportunities. **Foundations and Trends® in Marketing**, v. 1, n. 1, p. 1-95, 2007.

WEBER, Donna. **Onboarding orquestrado: A metodologia inovadora para fazer seus novos clientes mais bem-sucedidos, lucrativos e fiéis desde o início**. São Paulo: Autêntica Business, 2023.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.