

# Desenvolvimento De Estratégia De *Customer Success* Para A Criação De Valor Aos Clientes Em Uma Empresa Do Mercado Organizacional

Filipe Almeida de Abreu  
Sérgio Silva Dantas  
Lilian Aparecida Pasquini Miguel  
Marcos Antônio Franklin

**Resumo:** Esse trabalho buscou entender, em uma empresa de engenharia e tecnologia de fluxo de metal fundido, como as áreas relacionadas ao atendimento ao cliente podem atuar na criação de valor, identificando oportunidades de melhorias dentro do serviço atual e analisando lacunas no modelo de serviço oferecido. Após a análise dos dados coletados, foi proposta a criação de uma estratégia de *Customer Success* como diferencial competitivo, criando valor e contribuindo para tornar seus processos industriais mais seguros, eficientes e sustentáveis. Como resultados, destacam-se a redução de tempo da equipe de vendas em atividades relacionadas à gestão logística e ao estoque, melhoria na avaliação de satisfação do cliente em relação ao relacionamento comercial e técnico e melhoria na avaliação de nível atendimento aos prazos acordados.

**Palavras-chave:** estratégia de *customer success*; criação de valor; processos industriais

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por diferenciação no mercado por meio do serviço oferecido é cada vez mais uma forma de criar valor para o cliente, aumentando a capacidade competitiva, potencializando ganhos, e permitindo ampliar a participação no mercado.

Dentro do mercado de bens e serviços (*B2B – Business to Business*), os clientes buscam obter de seus fornecedores produtos e serviços que venham agregar valor para a empresa, trazendo melhorias de performance em seus processos.

Em mercados *B2B*, o relacionamento com o cliente é um pilar fundamental para o processo de criação de valor. Dentro da abordagem do marketing de relacionamento, o programa de *Key Account Management* possui um papel de grande relevância no processo de criação de valor para clientes, ao atuar com foco em contas estratégicas do fornecedor (Rego, 2013). Esta atuação permite ao fornecedor conhecer melhor as demandas e necessidades do cliente e direcionar sua atenção para a resolução de problemas e oportunidades de melhorias. A pesquisa explorou a construção de valor para o cliente e para a organização (fornecedor) por meio da reformulação da estrutura atual de atendimento ao cliente, e implementando melhorias na estrutura atual.

Muitas empresas estão adotando em sua estratégia a criação de uma área de Sucesso do Cliente, chamada comumente de *Customer Success*. Essa área é responsável por olhar para o cliente com o objetivo de garantir que o produto ou serviço oferecido pela empresa seja capaz de solucionar efetivamente os problemas e necessidades enfrentadas pelos clientes.

Esse estudo tem por finalidade relatar a proposição de uma estratégia de *Customer Success* como diferencial competitivo em uma empresa de engenharia e tecnologia de fluxo de metal fundido, criando valor e contribuindo para a estratégia dos clientes em tornar seus processos industriais mais seguros, eficientes e sustentáveis.

## 2. CONTEXTO INVESTIGADO

### 2.1 A empresa

A empresa Alpha<sup>1</sup> é uma empresa do setor de Engenharia Industrial, listada na bolsa de valores de Londres, líder global em engenharia e tecnologia de fluxo de metal fundido. A empresa aborda a estratégia de pensar adiante, criando soluções inovadoras que moldarão o futuro para todos, oferecendo produtos e serviços que ajudam os clientes a tornar seus processos industriais mais seguros, eficientes e sustentáveis.

Ao redor do mundo a organização possui 54 fábricas, seis centros de pesquisas (R&D), 75 escritórios de vendas, e mais de 11 mil colaboradores. Em 2021, a empresa apresentou um faturamento superior a £1.6m, com um *trading profit* acima de £140m

A empresa desenvolve e fabrica soluções de alta tecnologia, predominantemente para fornecimento às indústrias de fundição e siderurgia, operando um modelo de negócio com flexibilidade, liderança de tecnologia, confiabilidade e serviço. A empresa investe fortemente em inovação e em estreita colaboração com os clientes para desenvolver refratários, sistemas, serviços e tecnologias personalizados que permitam melhorar a performance dos processos de produção de seus clientes.

Os produtos de controle de fluxo e os sistemas são amplamente utilizados no processo de lingotamento contínuo, permitindo que o aço seja fundido sem interrupção, protegendo-o da atmosfera ao passar pelo processo de produção. Evitar o contato atmosférico reduz significativamente os níveis de contaminação no aço. Assim, a qualidade, confiabilidade e consistência dos produtos são essenciais para a qualidade do metal acabado produzido e para a produtividade, lucratividade e segurança do processo dos clientes.

## 2.2 O mercado

O Divisão de Steel responsável pelo segmento da siderurgia, atua no fornecimento de refratários e soluções para o processo de fabricação de Aço. No Brasil este segmento é distribuído entre 14 Grupos, sendo sete destes grupos responsáveis por 84% da produção nacional. Este mesmo cenário pode ser observado nas demais regiões do mundo. Na Tabela 1 pode-se ver a distribuição da produção de Aço no Brasil nos últimos anos por empresa.

**Tabela 1 – Produção de Aço no Brasil por Empresa**

		Produção de Aço Bruto por Empresa Crude Steel Production by Company				
		Unid./Unit: 10 <sup>3</sup> t				
Empresa/ Company	2017	2018	2019	2020	2021	
Aço Verde do Brasil	144	279	338	321	345	
Aperam	716	709	688	696	754	
ArcelorMittal Aços Longos	2.891	3.135	2.870	3.007	3.184	
ArcelorMittal Sul Fluminense	1.032	1.010	720	737	888	
ArcelorMittal Tubarão	7.198	7.043	6.268	4.973	7.089	
CSN	4.426	4.199	3.043	3.810	4.260	
CSP	2.455	2.978	2.866	2.743	2.811	
Gerdau	6.955	6.654	6.301	6.220	6.974	
SIMEC	284	480	671	988	951	
Sinobras	389	345	345	330	367	
Ternium Brasil	4.497	4.606	4.379	4.138	4.529	
Usiminas	3.012	3.086	3.264	2.760	3.178	
Vallourec	671	769	705	588	710	
Villares Metals	108	114	111	104	134	
<b>TOTAL</b>	<b>34.778</b>	<b>35.407</b>	<b>32.569</b>	<b>31.415</b>	<b>36.174</b>	

*Nota/Note: Corresponde à produção de aço em lingotes + produtos de lingotamento contínuo + aço para fundição./  
Equal to the production of steel ingots + continuously cast products + steel for castings.*

Fonte: Instituto Aço Brasil (2022)

<sup>1</sup> Nome fictício.

Como estratégia de atuação a empresa Alpha possui especialistas no setor, atuando *in loco* nas instalações dos clientes. Isto permite uma posição ideal para colaborar com os clientes na identificação de suas necessidades e possíveis melhorias de serviços e processos. A empresa se faz presente no cliente por meio de uma loja *incompany* e da representação por meio de agentes locais (*Key Account Managers*) e de um corpo técnico de especialistas. No processo de suprimentos, as lojas *incompany* servem para armazenar produtos e no devido tempo realizar a entrega para consumo do cliente. A empresa além de apoiar a operação dos clientes com serviços técnicos atua no suporte de planejamento de demanda e abastecimento. Esta relação é negociada em contrato para garantir a responsabilidade entre as partes.

### 2.3 Rede de valor

Os principais *stakeholders* da rede de valor do negócio ao qual a empresa caso está inserida são:

- Grupos Siderúrgicos – Conforme apresentado na tabela 1, hoje no mercado brasileiro há um total de 14 grupos e empresas. Destes grupos, sete são responsáveis por mais de 80% da produção de aço nacional.

- Clientes Primários do Mercado Siderúrgico – Essa relação contempla os clientes do cliente da empresa estudada, e inclui a indústria automobilística, setor de energia e distribuição, construção civil, fabricação de eletrodomésticos, construção naval e óleo e gás.

- Fornecedores – Para oferecer aos clientes produtos refratários, a empresa dispõe de uma rede de fornecedores, que são responsáveis por abastecer as unidades fabris na região da América do Sul, com insumos e produtos prontos. Estes fornecedores podem ser *intercompany* e fornecedores externos.

- Fornecedores de logística – São empresas terceiras, que prestam serviço de agenciamento de carga no COMEX, transporte nacional e armazenagem

Além desses *stakeholders*, pode-se considerar algumas áreas internas da empresa Alpha como parte da sua rede de valor, a saber:

- Área Comercial – É a área responsável pela negociação comercial/vendas. Dentro da estratégia de atendimento ao cliente, esta área conta com um time de campo (*key account manager*) que atua na unidade do cliente.

- *Key Account Manager* – É o representante da empresa no cliente, ele é responsável pelo relacionamento com o cliente, além de prestar suporte técnico e apoio no planejamento da demanda do cliente.

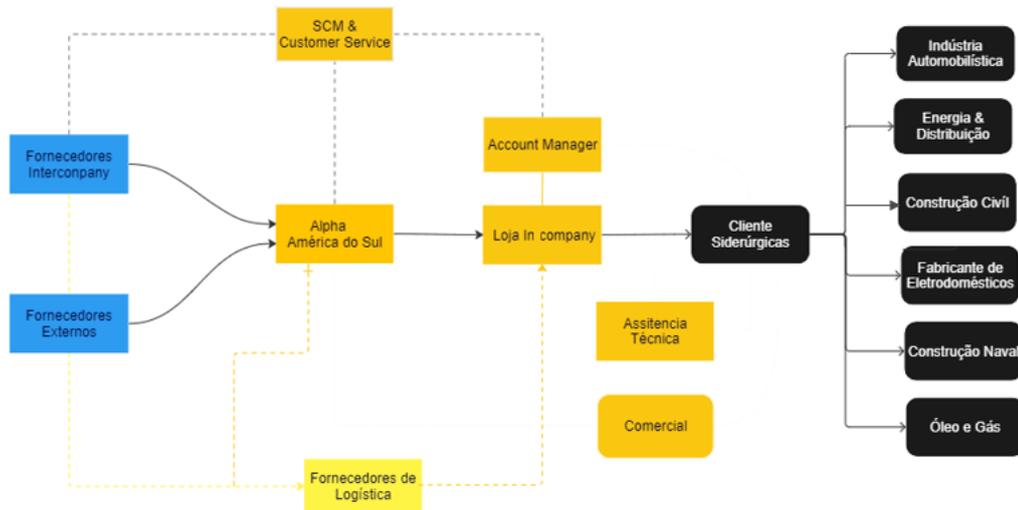
- Loja *Incompany* - São estoques avançados da empresa fornecedora Alpha dentro da operação dos clientes. Onde o gerenciamento de estoque, o armazenamento e a entrega dos produtos são de responsabilidade da empresa estudada.

- Assistência Técnica– É composta pelo time técnico, que apoia a área de campo na tratativa de problemas e desenvolvimento de novas soluções e na busca por novos negócios

- Área de *Supply Chain Management & Customer Service* – É a área da empresa Alpha responsável pelo suporte logístico das operações, atuando no suporte direto aos *key account managers*, no processo de planejamento de demanda, gestão da cadeia logística de produtos importados de outras unidades do grupo, e no controle de estoque e embarque de produtos para o cliente.

Na figura 1, é ilustrado a rede de valor em forma de diagrama. As cores das figuras ajudam a separar o papel de cada agente na cadeia. A cor preta representa clientes no primeiro nível e os clientes dos clientes, a cor amarela representa as áreas internas da empresa estudada, e em azul os fornecedores e prestadores de serviço.

**Figura 1 - Rede de Valor**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da empresa (2023)

## 2.4 Cenário Atual

O consumo de aço mundial tem exigido dos fabricantes de aço, maior qualidade de produtos, custos competitivos, bem como enormes desafios relacionados a metas de sustentabilidade.

A empresa estudada possui a estratégia comercial de oferecer serviços e produtos alinhados às demandas dos seus clientes. Para isso possui uma estrutura técnica, com centros de pesquisa e desenvolvimento ao redor do mundo (R&D), bem como se faz presente nas operações do cliente, com assistentes técnicos e agentes de campo (*Key Account Managers*), além de contar com uma área de Marketing e Tecnologia (M&T). A empresa se posiciona no mercado por meio do benefício oferecido, provendo tecnologia e soluções para os clientes. O diferencial da empresa está não somente no produto refratário, mas no suporte técnico, na automação de processos por meio da robótica e inteligência por meio da captura de dados, e na segurança e durabilidade dos produtos.

Dentro da estrutura da América do Sul a empresa possui uma área de Atendimento ao Cliente (*Customer Service*). Atualmente o papel desta área é dar suporte as operações de campo e comerciais, atuando no processo de retaguarda administrativa, no apoio ao planejamento de demanda, controle de abastecimento e na logística de vendas.

## 3. DIAGNÓSTICO

Esse capítulo do trabalho tem por objetivo descrever os procedimentos adotados para entender o problema, de modo a subsidiar a solução a ser desenvolvida.

### 3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

A pesquisa realizada buscou entender como as áreas relacionadas ao atendimento ao cliente da empresa Alpha podem atuar na criação de valor, identificando oportunidades de melhorias dentro do serviço atual e analisando lacunas no modelo de serviço oferecido.

Para contribuir com os objetivos da pesquisa, além de todos os dados coletados sobre a empresa, sua atuação junto aos clientes e o mercado em que ela atua (apresentados no capítulo anterior), foi utilizado, como dado secundário, o resultado da edição 2022 da pesquisa anual de satisfação dos clientes e, como dado primário, entrevistas com os executivos da empresa a fim de mapear as forças e fraquezas da organização.

Na tabela 2 é apresentado o resultado da pesquisa de satisfação referente à atuação da área comercial. Nas colunas do bloco “PRODUTO”, a pesquisa apresenta uma avaliação média nota 4 (num intervalo entre 0 e 5) para o atendimento aos prazos de entrega acordados e, quando avaliado em relação aos demais concorrentes, a grande maioria dos clientes apontou a avaliação desse serviço como estando no mesmo nível. Isso vale também para a forma como são resolvidos e conduzidos os problemas pela área comercial (média 4 e bem similar aos concorrentes).

Nas colunas do bloco “ASSISTÊNCIA TÉCNICA”, os clientes avaliaram o relacionamento com o representante comercial em média como nota 4. Alguns clientes relataram a percepção de serviço superior à concorrência, porém a maioria aponta como similar ao serviço oferecido pela concorrência. Já a flexibilidade para atender ou se adequar às mudanças solicitadas pelo cliente, recebeu uma nota média em torno de 3,7, aqui também a grande maioria dos clientes apontaram ser um comportamento igual ao da concorrência, dois clientes apontando com inferior e nenhum como superior.

**Tabela 2 – Pesquisa de Satisfação - Comercial**

Escala de 0 a 5	PRODUTO				ASSISTÊNCIA TÉCNICA			
	GRAU DE SATISFAÇÃO		ALPHA X CONCORRENTE		GRAU DE SATISFAÇÃO		ALPHA X CONCORRENTE	
	Atendimento no prazo acordado	Forma como são resolvidos e conduzidos os problemas	Atendimento no prazo acordado	Forma como são resolvidos e conduzidos os problemas	Relacionamento com o representante de Vendas	Flexibilidade para atender/adequar as mudanças	Relacionamento com o representante de Vendas	Flexibilidade para atender/adequar as mudanças
APERAM	4	3	Igual	Igual	3	3	Igual	Igual
SIDERPERU	4	4	Igual	Igual	3	4	Igual	Igual
AM BARRA MANSA	4	5	Igual	Inferior	5	4	Superior	Igual
USIMINAS	4	4	Igual	Igual	4	4	Igual	Igual
ADELCA	5	5	Igual	Igual	5	5	Igual	Igual
AM ACINDAR	3	3	Inferior	Igual	3	2	Igual	Inferior
GERDAU TUTA	3	4	Superior	Igual	4	3	Superior	Igual
CSP	4	5	Igual	Igual	5	5	Superior	Igual
VILLARES METALS	4	4	Igual	Igual	4	4	Igual	Igual
GRUPO REYNA	5	4	Igual	Igual	4	3	Igual	Igual
ACERBRAG	4	4	Igual	Igual	5	4	Superior	Igual
TERNIUM BRASIL	4	4	Superior	Igual	4	4	Igual	Igual
CSN	5	4	Igual	Igual	3	2	Inferior	Inferior
AM JUIZ DE FORA	5	5	Igual	Igual	5	5	Igual	Igual
AM RESENDE	4	3	Igual	Igual	2	3	Inferior	Igual
GERDAU ACOMINAS	3	3	Igual	Igual	4	4	Igual	Igual
	4	4			4	3,7		

Fonte: Dados da empresa (2023)

A Tabela 3 também apresenta dados em dois blocos, porém sobre a atuação técnica da empresa. No bloco “PRODUTO” avaliou-se o atendimento à especificação e performance do produto e, na média, os clientes atribuíram a nota 3,8. Na comparação com os concorrentes também se entendeu que o comportamento da empresa tende a ser igual aos demais, porém com 6 clientes avaliando o desempenho da Alpha como superior e 2 clientes como inferior. A embalagem do produto também recebeu uma nota média 3,8, porém sem clientes considerando esse quesito como inferior à concorrência, alguns como superior e a maioria como igual.

No bloco “ASSISTÊNCIA TÉCNICA”, a avaliação do conhecimento do representante em relação ao processo recebeu nota média 4,2 com a maioria dos clientes achando que a empresa se comporta igual aos concorrentes, alguns clientes avaliando como uma performance superior e poucos clientes apontando como inferior. Já a forma como são resolvidos os problemas teve a nota média mais baixa dos itens avaliados, em torno de 3,5, com mais clientes colocando a empresa num patamar inferior do que superior à concorrência.

**Tabela 3 – Pesquisa de Satisfação – Avaliação Técnica**

Cliente	PRODUTO				ASSISTÊNCIA TÉCNICA			
	GRAU DE SATISFAÇÃO		ALPHA X CONCORRENTE		GRAU DE SATISFAÇÃO		ALPHA X CONCORRENTE	
	Atendimento a especificação e performance do produto	Embalagem	Atendimento a especificação e performance do produto	Embalagem	Conhecimento representante relação ao processo	Forma como são resolvidos os problemas	Conhecimento representante relação ao processo	Forma como são resolvidos os problemas
APERAM	4	3	Igual	Igual	4	4	Igual	Igual
TERNILUM BRASIL	3	3	Igual	Igual	3	1	Inferior	Inferior
TECHINT SIDERAR	4	3	Igual	Igual	4	4	Superior	Igual
TECHINT SIDERAR	4	4	Igual	Igual	4	5	Superior	Superior
TECHINT SIDERAR	4	4	Superior	Superior	5	5	Superior	Superior
ACERBRAG	5	3	Igual	Igual	4	4	Superior	Igual
SIDERCA	3	3	Igual	Igual	3	3	Igual	Igual
GRUPO REYNA	5	5	Igual	Igual	5	5	Superior	Superior
GERDAU PINDA	5	5	Superior	Superior	5	5	Igual	Igual
GV DO BRASIL	4	4	Igual	Superior	5	4	Superior	Igual
VILLARES METALS	4	4	Igual	Igual	4	3	Igual	Inferior
CSP	4	4	Igual	Igual	4	4	Igual	Igual
APERAM	4	4	Igual	Igual	4	5	Igual	Igual
AMMONLEVADE	3	4	Igual	Igual	4	3	Igual	Igual
ACINDAR	5	5	Igual	Igual	5	4	Igual	Igual
AMJUIZ DE FORA	4	4	Superior	Superior	5	4	Igual	Superior
TERNILUM BRASIL	2	3	Inferior	Igual	3	1	Inferior	Inferior
TERNILUM BRASIL	2	3	Inferior	Igual	3	1	Superior	Inferior
GERDAU AÇOMINAS	2	4	Igual	Igual	5	1	Igual	Inferior
GERDAU AÇOMINAS	4	5	Igual	Superior	4	3	Igual	Inferior
USIMINAS	4	3	Igual	Igual	4	4	Igual	Igual
ACERO HUACHIPATO	5	4	Superior	Igual	5	5	Igual	Igual
AMRESENDE	4	3	Superior	Igual	5	3	Igual	Igual
SIDERFERU	4	4	Igual	Igual	3	3	Inferior	Igual
AMBARRA MANÇA	4	4	Superior	Superior	5	4	Superior	Superior
Consolidado	3,8	3,8			4,2	3,5		

Fonte: Dados da empresa (2023)

Apesar de apresentar uma avaliação de qualidade maior do que a concorrência a pesquisa apresenta oportunidades de melhoria no produto, na assistência técnica e no nível de serviço de entrega, assim como a necessidade de melhoria na tratativa de problemas.

Para sintetizar a análise da pesquisa de satisfação, foi elaborado o quadro 1 com o apanhado dos pontos identificados nas tabelas 2 e 3. O Quadro 1, permite identificar oportunidades de melhoria no nível de atendimento aos prazos acordados, pontos de melhoria na especificação do produto e embalagem, e no processo atual de assistência técnica que é em geral avaliado como inferior ao da concorrência. Esta avaliação foi utilizada para abordagem que levou a análise de causa raiz dos problemas atuais no serviço ao cliente.

**Quadro 1 – Compilação da Pesquisa de Satisfação**

Avaliação	Aspecto Avaliado	Tópicos Avaliados	Grau de Satisfação	Comparação com a Concorrência	Comentários
Comercial	Produto	Atendimento ao Prazo	80%	Igual	Pontuado oportunidades de melhoria em função da gravidade da falta de produtos
		Atendimento a especificação do Produto	76%	Levemente Superior	Pontuado uma crítica em um cliente específico em função de falha no produto
		Embalagem	76%	Levemente Superior	
Comercial	Serviço	Tratativa dos Problemas	80%	Igual	
		Relacionamento com o Cliente	80%	Levemente Superior	
Técnica	Assistência Técnica	Flexibilidade para adequar a mudança	74%	Levemente inferior	
		Conhecimento Técnico do Processo	81%	Levemente Superior	
Técnica	Assistência Técnica	Forma de Tratativa do Problemas de Processo	70%	Levemente inferior	Pontuado críticas na velocidade e eficiência na resposta

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da empresa (2023)

A pesquisa seguiu abordando a visão de executivos da empresa em relação as forças e fraquezas da estratégia de atendimento ao cliente. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas, na Quadro 2, é apresentado um compilado destas visões. Para organizar a análise as informações foram ordenadas em categorias.

## Quadro 2 – Compilação de Entrevistas

Categoria	Diretoria Financeira	Diretoria de M&T	Gerência de M&T	Gerência Comercial	Diretoria Supply Chain
<b>Recursos Técnicos</b>	Competência em inovação e tecnologia Competência em inovação e tecnologia Produtos com alta performance no Mercado Globalmente	Força da Marca Vesuvius no Mercado - Visão de Inovação Equipe de Experts locais para atuar nas operações Tecnologia consolidada com suporte de equipe global de R&D e com benchmark global Motivação para mudança, melhoria de processo e desenvolvimento	Corpo Técnico qualificado e Competente Ampla gama de Produtos para diferentes condições de processo Liderança tecnológica em Produtos reconhecida pelo Mercado Força global da marca	Alto nível de tecnologia em produtos, robos e automização de captura de dados Elevada participação de mercado	Time técnico forte (em diferente áreas)
<b>Vantagens competitivas</b>	Portfólio de produtos abrangente Saúde financeira saudável	Portfólio forte com diversas opções de solução	Estratégia de negócio baseada em tecnologia e inovação Range de portfólio de produtos com soluções para todas as áreas do processo.	Força global da marca Elevada participação de mercado	Compras globais de materia prima favorecendo a gestão de custo
<b>Relação com o cliente</b>	Forte aproximação com o cliente e atendimento customizado entre M&T e Time Comercial	Presença física no cliente / todos os produtores de Ago Lead time maior comparado com a concorrência	Comunicação deficiente: Cliente-Vendas-M&T Marca forte e com reputação reconhecidas pelo cliente Custos competitivos frente a concorrência	Cliente buscando redução de Custo através da commoditização de produtos Equipe de local de atendimento ao cliente Perda de Market Share em função de preço	Presença física no cliente
<b>Recursos</b>	Gestão da Informação não automatizada	Excesso de controles manuais na gestão e informações Falta de automatização em processos de gestão de contratos e propostas comerciais, gestão de estoque e reabastecimento.	Baixa automatização em processo logísticos, falta de sistema para gestão de itens de revenda	Infraestrutura de Backoffice muito analógica Account managers com demanda elevada tempo em atividades administrativas e no processo de Supply Chain	Muitos processos manuais, usando excel, ERP com baixa customização Processos logísticos não integrados e sem automatização (In bound & Outbound)
<b>Problemas / Oportunidades</b>	M&T envolvido mais tempo em resolução de problema do que em explorar novos negócios e soluções. Falta de um programa de ESG reconhecido no mercado local	Longo tempo na resposta de tratativa de problemas	Resposta comercial e técnica lenta Comunicação interna Pobre		Implementação de sistemas de integrados de informação para maior agilidade na informação e tomada de decisão

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados da empresa (2023).

O Quadro 2 com o compilado da visão dos executivos da empresa, apresenta uma concordância em relação à força da marca no mercado, ratificando a estratégia de diferenciação da empresa como líder em tecnologia e inovação na busca de solução para as necessidades do cliente. É reconhecido a percepção da força na relação comercial e atendimento personalizado para as necessidades do cliente, apoiado pela presença física na instalação do cliente de time de assistentes e gerente de contas. Apesar da empresa abordar uma estratégia com foco na proximidade com o cliente, a pesquisa expôs a dificuldade na capacidade de resposta aos problemas técnicos de campo. A demanda por tratar problemas técnicos no cliente demanda um consumo elevado dos recursos atuais e limita a velocidade e capacidade de resposta. Essa percepção dos executivos corroborada com a informação da pesquisa de satisfação de cliente, que avalia o serviço de tratativa de problemas da empresa muitas vezes como inferior à concorrência, reforça a necessidade de desenvolver uma área voltada ao Sucesso do Cliente.

### 3.2 Aporte teórico de apoio à solução do problema

#### 3.2.1 – Criação de Valor

O valor pode ser um conceito de grande complexidade para se obter uma definição exata. O significado de valor é abstrato e dinâmico, estando sujeito ao contexto e das partes envolvidos (Kähkönen; Lintukangas, 2018). Embora se tenha dificuldade em chegar a um consenso sobre sua definição, a criação de valor é essencial para a competitividade organizacional.

Para Brandenburger e Stuart (1996) por meio de uma cadeia vertical as organizações adquirem recursos e os transformam em produtos e serviços que são vendidos a clientes. Neste cenário, a criação de valor pode ser definida como o que o comprador está disposto a pagar subtraído pelo custo de oportunidade para obter determinado produto ou serviço.

No contexto de uma organização, o valor é criado quando novos métodos, insumos, conhecimentos e novas tecnologias são criados e utilizados na entrega de resultados. Dentro desta perspectiva, a inovação e a geração de novos conhecimentos são agentes fundamentais para a criação de valor, sejam elas aplicadas no aumento da disposição do cliente em pagar pelo

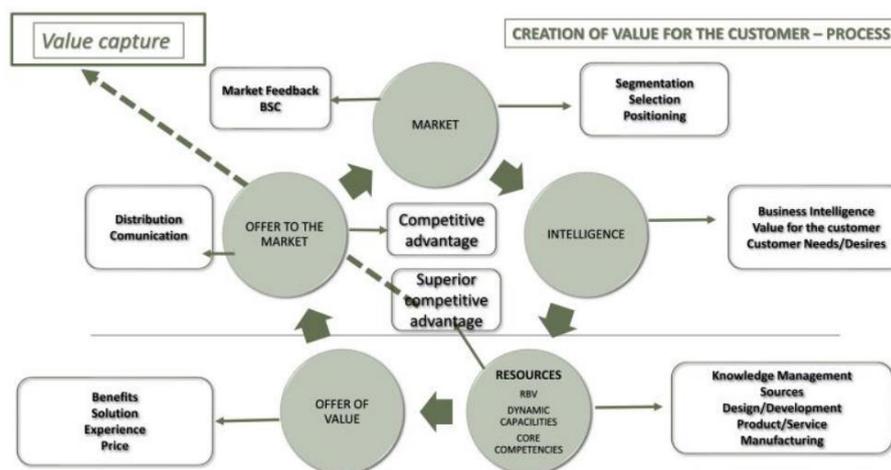
produto ou serviço ou na redução do custo de oportunidade (Scussel, 2020). Neste contexto uma inovação pode gerar valor dentro da organização ao atuar como agente de melhoria de processos, resultando na criação de valor para a organização por meio de uma vantagem competitiva.

O modelo de criação de valor para o cliente proposto por Miguel et al (2018) possui seis etapas. Esses passos são:

- Passo 1- Mercado: nessa etapa, é levantada a estratégia de segmentação, seleção e posicionamento da proposta (MIGUEL et. al., 2018);
- Passo 2 - Inteligência: essa etapa abrange o entendimento de todo o processo de inteligência do mercado, visando a identificação de oportunidades e ameaças, bem como a compreensão da percepção de valor para o cliente (MIGUEL et. al., 2018);
- Passo 3 - Recursos: nessa etapa é feita a análise dos recursos, capacidades dinâmicas e competências centrais da empresa, as existentes e as passíveis de serem desenvolvidas (MIGUEL et. al., 2018);
- Passo 4 - Oferta de Valor: etapa que abrange o desenho da solução a ser desenvolvida, enfatizando a criação de valor que a proposta oferece ao cliente (MIGUEL et. al., 2018);
- Passo 5 - Oferta ao Mercado: etapa que abrange a estratégia de comunicação do valor criado ao cliente, isto é, o conjunto benefícios para o cliente (MIGUEL et. al., 2018);
- Etapa 6 - Feedback: nessa etapa deve-se buscar indicadores que demonstrem a efetividade da implantação da solução e eventuais ajustes no sentido de criar valor ao cliente (MIGUEL et. al., 2018).

O modelo para criação de valor apresentada por Miguel et al (2018) é ilustrado por meio da figura 2. A ilustração do processo nos auxilia no entendimento do fluxo de forma mais ampla.

**Figura 2 – Processo proposto para criação de valor para o cliente**



Fonte: Miguel et al. (2018)

Segundo Porter (2005), a gestão estratégica deve estar preocupada com a construção e sustentação de vantagem competitiva. Alcançar uma vantagem competitiva, significa ter capacidade de criar valor de forma superior a concorrência.

Valor para o cliente é um pilar em mercados B2B. Dentro da estratégia de proximidade e relacionamento com o cliente, algumas empresas utilizam figura do *Key Account Manager* para

estreitar a proximidade com o cliente, para poder oferecer de forma contínua um pacote de produtos e serviços adaptados a suas necessidades específicas (Rego, 2013).

### 3.2.2 – Gestão da Inovação

A inovação é um ferramental essencial para a criação de vantagem competitiva. A capacidade de criar e ofertar novos produtos e serviços podem levar as empresas a serem superadas por outras que possuem esta capacidade (Zen et al, 2017). Para Tidd et al (2008) a inovação está associada à sobrevivência e ao crescimento da empresa e está associada cada vez mais com a evolução das organizações. O Manual de Oslo – referência mundial na regulamentação da matéria na sua 3ª edição (OCDE,2005) define que o objetivo final da inovação deve ser a busca por melhoria do desempenho da empresa. A inovação deve gerar uma vantagem competitiva que será uma ferramenta estratégica para a organização.

O trabalho de Zen et al. (2017) destaca os quatro modelos destacados pela *Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE, 2005)*, por meio dos quais a inovação pode ser apresentada. São eles:

- 1) Inovação de Produto: Inovação relação que busca desenvolver produtos novos, ou explorar melhorias incrementais, em suas características ou aplicações;
- 2) Inovação de Processo: Abrange a implementação de melhorias e aperfeiçoamento de um método ou a criação de um novo processo. Para que exista a inovação é necessário haver mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
- 3) Inovação de Posição: Inovação direcionada a processos de marketing, gerando mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- 4) Inovação Organizacional: introdução de novo método organizacional nas práticas gerenciais da empresa, promovendo mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz.

A forma de gerenciar a inovação é fundamental para a construção de um ambiente produtivo onde a inovação possa gerar valor e contribuir para os resultados da empresa. A inovação dentro do contexto de negócios está constantemente exposta a modelos mentais que levam as pessoas a ignorar e desprezar soluções que se apresentam explicitamente visíveis (McCaffrey; Pearson, 2015). Desta forma ter um ambiente que promova a mudança de perspectivas, a interação multidisciplinar somada à disciplina processual é um facilitador para a construção criativa e inovadora.

## 4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

Com base na definição das oportunidades e nas causas identificadas como geradoras do problema e os objetivos pretendidos com a sua solução, a proposta foi desenvolvida buscando alternativas de curto e médio prazos, para melhoria do nível de serviço de atendimento aos prazos e da gestão de estoque, tendo como objetivo reduzir o esforço atual do time de campo, e, assim, permitir que estes atuem no serviço *in loco* de apoio e relação com o cliente.

O processo que explorou a construção de uma solução, também buscou seguir a lógica de trabalho proposta pela abordagem do *Design Thinking*. Para Azambuja (2011) um processo de *design* criativo pode ajudar a criar um produto inovador por meio de um trabalho de campo, que busca prospectar a oportunidade do ambiente, observando, questionando e escutando o mundo que o cerca. E desta forma desenvolver produtos orientados para o mercado, onde a designer projeta soluções com base na pesquisa de campo, abordando a necessidade ouvida do consumidor final.

O planejamento da solução ouviu a demanda, identificou a oportunidade e reuniu as áreas de vendas (*Key Account Managers*), assistência e suporte técnicos, área de *Customer Services*, área de planejamento de materiais e suprimentos, para planejar, idealizar, criar uma proposta, implementar e testar a solução discutida.

#### 4.1 Processo atual

Na figura 3, é detalhada a estrutura atual de suporte e relacionamento com o cliente. No modelo atual a interação de pós-venda com o cliente se dá por meio de três principais agentes, o primeiro é o *Key Account Manager* que está ligado à diretoria comercial e é a presença física da empresa Alpha no cliente, identificando as necessidades e mobilizando os recursos necessários para suportar o serviço oferecido.

Na sequência, há a área de assistência técnica e de marketing e tecnologia, que é responsável por oferecer uma assistência mais especializada, com maior profundidade, estes estão ligados a diretoria de M&T. Finalmente, há a área de *Customer Services* que está ligado a diretoria de *Supply Chain* e é responsável pela integração da logística no suporte à operação no cliente. Como é possível perceber, a estrutura de relacionamento com o cliente está fragmentada e dividida na empresa entre áreas distintas.

**Figura 3 – Estrutura atual de Suporte e Relacionamento com o cliente**



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

#### 4.2 – Processo proposto: Estratégia de *Customer Success*

Para Hilton et al. (2020) o *Customer Success* é a evolução das práticas tradicionais de serviço e atendimento ao cliente, buscando de forma primária e proativa o sucesso na captura de valor para o cliente do produto e serviço adquirido. O trabalho contemplou a alteração na matriz de responsabilidade de atividades de atendimento pós-venda, e a implementação de uma área de *Customer Success* para gerenciar o serviço de atendimento ao cliente, que na estrutura atual está distribuída entre 3 áreas da organização. A seguir, apresenta-se, o detalhamento da proposta:

- a) Implementação da área de Sucesso do Cliente para coordenar as atividades dos *Key Account Managers*, Assistência Técnica e *Customer Services*.

b) Melhoria do modelo atual de serviço e assistência técnica. A mudança irá contemplar o redimensionamento da estrutura atual, e a mudança da estratégia comercial para capturar o valor criado.

c) Reestruturação do modelo atual de suprimentos, retirando a participação do *Key Account* da gestão logística, permitindo que estes estejam com suas atividades focadas na criação de valor por meio da gestão do relacionamento com o cliente.

Na figura 4, é possível ver a estrutura com o estado futuro proposto. Nele é possível identificar a mudança da estrutura atual, com as alterações da responsabilidade da atividade, bem como a amplitude da ação no processo de atendimento ao cliente da área de *Customer Success*.

Conforme Bessant e Tidd (2009) a capacidade de avistar oportunidades e criar formas de explorá-las é indispensável ao processo de inovação. A inovação não consiste apenas na exploração de novos mercados, podendo também representar novas formas de servir a mercados já existentes e maduros (Tidd et al. 2008). A proposta inovadora desenvolvida objetiva melhorar o modelo de serviço ao cliente, melhorando o nível de serviço oferecido. Segue o detalhamento da inovação e a criação de valor obtida:

- Mudança no processo de Planejamento de Demanda e a gestão de reposição do estoque nas lojas *in-company*. Nesta revisão processual, a área comercial deixa de ser responsável pela gestão do estoque e do pedido de reposição, bem como o planejamento e controle da cadeia logística, para assegurar o abastecimento do cliente.
- Criação da área de *Customer Success* para gerenciar as atividades de atendimento pós-venda do cliente. Integrando as atividades hoje executadas por três áreas distintas da organização e criando maior valor ao cliente, pela centralização do seu atendimento.
- Revisão atual da estrutura e metodologia de assistência técnica e suporte.
- Implementar KPI's de controle de processo para gerenciar a experiência do cliente, e a otimização da cadeia logística, de forma a identificar antecipadamente problemas e possíveis dificuldades.

**Figura 4 – Fluxograma Processo de Abastecimento – Estado Futuro**



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

A inovação tem por fim melhorar o nível de serviço de atendimento aos prazos e na gestão de estoque, bem como melhorar a velocidade e capacidade da empresa a atender novas

demandas e mudanças no mercado. A proposta irá reduzir o esforço atual do time de campo, e assim permitir que estes atuem no serviço *in loco* de apoio e relação com o cliente.

O projeto apresenta uma baixa demanda financeira para a sua implementação. O principal recurso será o custo de horas de trabalho da equipe que atuará no desenvolvimento do modelo e na gestão da implementação.

A sustentabilidade e a melhoria de resultado de um negócio estão associadas a capacidade da organização em criar uma vantagem competitiva por meio da inovação (OCDE, 1997). A proposta apresenta uma valiosa ferramenta para a gestão estratégica do negócio, obtendo maior eficiência e eficácia nos fluxos da gestão da cadeia de abastecimento e melhorando o nível de serviço e tempo de resposta às demandas do mercado.

O processo de criação de valor buscou entender a rede de valor no contexto do negócio estudado, explorando a percepção de valor para as partes interessadas. Percebe-se que houve criação de valor não só para o cliente da Alpha e para os clientes desses clientes, mas também as áreas internas da empresa, que, com a criação da área de *Customer Success*, poderão focar em suas atividades essenciais, contribuindo, num círculo virtuoso, para a criação de valor para o cliente.

No desenho dessa solução, foi seguido o modelo de criação de valor proposto por Miguel et al. (2018). A seguir será descrito o processo com base nas etapas propostas:

- Primeira Etapa – Mercado: por meio dessa etapa foi possível identificar toda a rede de valor envolvida no negócio da empresa Alpha. Nesse sentido o trabalho buscou explorar a criação de valor em toda a rede de valor, identificando as necessidades e percepção de valor para cada *stakeholder*.

- Segunda Etapa – Inteligência: a partir do levantamento de dados foi possível fazer o diagnóstico da situação e entender onde era preciso intervir para criar valor aos *stakeholders*. Nesse sentido a figura do *Key Account Manager* foi fundamental, pois, por estar presente nas instalações do cliente, e dispor de conhecimento técnicos dos processos, permite o monitoramento estratégico do ambiente identificando sinais, indicando ameaças e sinais à empresa (Ansoff, 1975).

- Terceira Etapa – Recursos: A pesquisa explorou entender os recursos e capacidades da empresa, a fim de utilizá-los na oferta de valor. O pacote de valor explora a oportunidade aproveitando os recursos da empresa, como a estrutura de loja *incompany*, a presença física e o relacionamento próximo ao cliente promovido pela estrutura comercial e *Key Account Manager*, a equipe de assistência e suporte técnico, bem como a área de atendimento ao cliente e *Supply Chain*.

- Quarta Etapa – Oferta de Valor: Nesta fase foi explorado a criação de uma oferta de valor por meio da inovação para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*. Nesta etapa foi importante a preocupação em fazer com que a oferta de valor seja percebida conforme a perspectiva do *stakeholder*. A proposta permitirá que os *Key Account Managers* tenham foco na estratégia de suporte técnico e de acompanhamento das necessidades do cliente, delegando a gestão logística para a área de *Supply Chain*. Para isso ser possível, a criação da área de *Customer Success*, centralizando todas as demandas de cada cliente, é fundamental.

- Quinta Etapa – Oferta de Mercado: Nesta etapa foi estruturado a apresentação da oferta de valor tanto para os clientes internos como para os clientes externos. Do ponto de vista do cliente, a inovação é apresentada como um pacote de solução que irá promover uma excelência operacional, garantindo maior velocidade no atendimento de mudanças de demanda e processos, bem como contribuir para a melhoria no serviço técnico, promovendo a otimização de seus processos, contribuindo para a segurança, eficiência e redução de custos operacionais. Na ótica interna da empresa, a inovação é apresentada como ferramenta para melhoria no desempenho organizacional, melhorando o nível de serviço e a satisfação dos clientes;

- Sexta Etapa – Feedback: para verificar a efetividade da estrutura de *Customer Success* junto ao cliente faz-se necessário o monitoramento dos indicadores de performance, como o nível de serviço de atendimento aos prazos requeridos (OTIF - *On time in full*), *lead-time* para monitorar o tempo/prazo de entrega, pesquisa de satisfação do cliente e o controle de reclamações do cliente.

Esta abordagem é importante para a manutenção de um relacionamento comercial duradouro de longo prazo entre o cliente e a empresa caso.

Para acompanhamento do projeto foi elaborado o plano de ação que consta na Figura 5.

**Figura 5 – Plano de ação do Projeto**

O que? (What?)	Quem (Who?)	Quando? (When?)										Porque? (Why?)
		fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	
Maapeamento do Processo	Equipe do projeto											Definir Processos
Definição de Escopo	Equipe do projeto											Definir abrangência do Projeto
Construção do Modelo	Equipe do projeto											Modelar o processo conforme sugestão dos usuários
Reestruturação de Metodologia Assistência Técnica	Key User e M&T											Permitir teste / Comparar com o modelo atual
Teste Piloto	Key User e KAM											Testar sistema na prática / identificar dificuldades e ajustar
Validar Piloto	Key Account Managers (KAM)											Validar modelo
Treinamento das Equipes	Key user											Qualificar para uso em Produção
Início da Implementação	Key Account Managers (KAM)											Acompanhar efetividade / Tirar dúvidas e garantir o funcionamento adequado
Realizar Handover	Equipe do projeto											Garantir mudança sem impactos para o negócio
Implementar KPI's	Key User											Monitorar desempenho
Validar Mudança	Diretoria											Finalizar entrega do Projeto

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Pelos dados da Figura 5, vê-se que o projeto está, à época da escrita desse artigo, na fase de validação do teste piloto e, a partir disso, poderá ser ajustado e expandido para toda a operação.

De modo complementar, foi elaborada uma análise de risco para a implementação das mudanças contempladas na oportunidade de melhoria. Esta análise tem por objetivo eliminar e mitigar possíveis obstáculos para a execução do projeto (Quadro 3), e a análise dos riscos mais relevantes identificados para o sucesso no resultado do projeto.

**Quadro 3 – Análise de Riscos**

**Identificação e Controle de Riscos**

Projeto: Implementação de Estratégia de <i>Customer Success</i>						
Nº	Descrição do Risco	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Descrição do Impacto	Ações Preventivas	Tratamento
1	Falta de apoio da área de Vendas e Marketing & Tecnologia para a implementação da mudança	Alta	Alto	Dificuldade para implementar a solução e baixa adesão no participação e comprometimento no projeto.	Obteção de apoio da alta direção por meio dos benefícios e ganhos esperados para o negócio. Realizar acompanhamento mensal do projeto junto a diretoria	Mitigar
2	Engajamento dos Account Managers no processo de mudança	Médio	Alto	Atrasos no cronograma, no resultado da implementação do Sistema	Incluir os Account Managers no desenvolvimento do protótipo, permitindo a construção colaborativa do modelo a ser adotado.	Mitigar
3	Tempo Curto para implementação da Solução	Alta	Médio	Cronograma pode não ser cumprido	Realizar gerenciamento do projeto - Para acompanhar o cronograma e atuar na correção dos desvios	Mitigar
4	Falta de recursos de Assistência Técnica	Alta	Médio	Manutenção do nível atual de Serviço	Com o apoio da Alta direção - Discutir com a diretoria atual da área o redimensionamento da equipe e modelo atual de gestão de atividades	Mitigar
5	Falta de recursos na área de Supply Chain para suportar o novo modelo Logístico	Alta	Alto	Impacto no nível de serviço de atendimento	Revisar a estrutura (organograma) atual do time de Supply Chain, otimizando atividades atuais, eliminando desperdícios e tomando possível a absorção de novas atividades	Eliminar
5	Acuracidade das informações de Estoque no sistema	Média	Alto	Erro na tomada de decisão, provocando ruptura no abastecimento	Implementar processo de inventário físico no estoque e permitir a validação do estoque dentro do sistema.	Eliminar
6	Inconsistências no funcionamento do novo processo na fase inicial	Médio	Alto	Erro na tomada de decisão, provocando ruptura no abastecimento e assistência técnica	Trabalhar durante o randover (troca do processo) , com processo atual, até ter a validação da acuracidade e segurança do novo sistema	Eliminar

Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

A criação de valor para o cliente no mercado organizacional a partir do desenvolvimento de uma estratégia de *Customer Success* provou-se possível, por meio da proposta de revisão da estrutura e modelo atual de atendimento ao cliente. O modelo apresentado torna possível a criação de valor para a empresa estudada ao obter os seguintes resultados:

- Redução de tempo da equipe de vendas em atividades relacionadas à gestão logística e ao estoque. Espera-se reduzir em cerca de 70% do tempo gasto atualmente, o que representa uma redução de 20 horas mensais por gerente de conta. Estas horas deverão ser revertidas na gestão do relacionamento com o cliente;
- Melhoria na avaliação de satisfação do cliente em relação ao relacionamento comercial e técnico. O objetivo é a obtenção da nota máxima da avaliação, ou seja, sair da nota atual de 4 para 5 (escala de 0 a 5). O modelo proposto permite a ação proativa na identificação e correção de problemas, sejam eles de responsabilidade da empresa fornecedora, ou gerado por problemas de processo do cliente;
- Melhoria na avaliação de nível de serviço (atendimento aos prazos acordados). Este resultado será medido por meio do indicador OTIF (*on time in full*). Este é o principal KPI utilizado em logística para monitorar a eficiência no nível de atendimento;
- Redução de riscos de desabastecimento e custos extraordinário com fretes aéreos, e demais despesas logísticas. Espera-se a obtenção de redução de custos com frete aéreos em 20%, o que permitirá um ganho anual em R\$1 milhão;
- Redução de Capital de Giro – Otimização dos níveis de estoque, promovendo a liberação de caixa para investimento no negócio, ou revertendo aos acionistas. O projeto irá medir a eficiência do sistema por meio do reporte de *Trade Working Capital* (Capital de Giro do Negócio) mensal gerado pela área financeira da empresa. A solução proposta tem potencial de criação de caixa na ordem de R\$6 a 12 milhões;
- Potencial de otimização de recursos humanos empregados na gestão da cadeia logística, liberando as pessoas para atuar em atividades mais estratégicas e criativas e menos operacionais;
- Possibilidade de desdobramento do sistema, incorporando outras etapas da cadeia de suprimentos referente às operações da América do Sul, e, a expansão para uma integração global da Cadeia de abastecimento.

O projeto encontra-se em fase inicial de execução. No momento, é possível projetar ganhos no custo com mão de obra e eficiência operacional. Atualmente em cada cliente existem funcionários que suportam a atividade logística e respondem para os *Key Account Managers* e com a centralização desta atividade junto à área corporativa de *Customer Success* será possível explorar a otimização desse recurso, gerando redução de custos operacionais.

Para o sucesso do projeto é fundamental que o novo processo seja validado pelas diretorias de Vendas, *Supply Chain* e Marketing e Tecnologia, já que o apoio dos diretores dessas áreas será fundamental para a mudança de processo nas atividades de suporte ao cliente.

Como estratégia, o projeto encontra-se em fase de teste de protótipo a fim de projetar e comprovar a criação de valor para o cliente e, conseqüentemente, para o negócio. Essa análise será fundamental para o engajamento da Diretoria e, dessa forma, conseguir o apoio político necessário para sua implementação.

Um ponto chave para o sucesso do projeto está em conseguir o apoio do time de *Key Account Managers* para a mudança de processo. O time de campo apresenta um perfil predominantemente técnico, e alguns demonstram certa dificuldade em mudanças. Pensando

nisso o projeto iniciou envolvendo esse time, para que eles possam criticar e contribuir com a solução, além de mostrar para eles o benefício da mudança para o serviço atualmente oferecido.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O trabalho de pesquisa identificou uma oportunidade de criação de valor para a empresa ao explorar a criação de valor para os clientes. No aspecto social, a proposta cria valor para as pessoas, ao eliminar atividades repetitivas e operacionais, permitindo a elas utilizarem seu tempo em atividades mais relevantes na área de relacionamentos e estratégia do negócio.

Um ganho relevante em termos metodológicos no desenvolvimento do trabalho foi a utilização do método PSPE/AO - Projeto de solução de problemas empresariais e/ou aproveitamento de oportunidades (Marcondes et al., 2017) somado a utilização de ferramentas de resolução de problema abordadas pelo conceito de melhoria contínua no suporte ao diagnóstico, bem como a utilização da abordagem do *Design Thinking* para construção da proposta.

A solução aqui apresentada tem potencial de ser aplicada em outras realidades de negócios. Seja dentro da empresa estudada, explorando a exportação do modelo para outras regiões de atividade da empresa no mundo, ou até mesmo em outras empresas que adotem um modelo de vendas B2B que buscam criar valor para o negócio por meio da estratégia de excelência no atendimento ao cliente.

O trabalho adotou uma abordagem inovadora ao explorar por meio do *Design Thinking* a construção de um modelo de sistema que promove a criação de valor para os clientes. Chama a atenção na proposta, a especificidade relacionada ao negócio, que é o mercado de refratários siderúrgicos, bem como os aspectos complexos contidos na cadeia logística envolvida. Estas características somadas à solução apresentada que envolveu diversas áreas internas da organização deram ao projeto um nível de complexidade elevada, atribuindo ao mesmo uma maior relevância dentro do negócio e para o conhecimento acadêmico.

## REFERÊNCIAS

AÇOBRAZIL. **Anuário Estatístico 2022**.. Disponível em: [https://acobrasil.org.br/site/wp-content/uploads/2022/07/AcoBrasil\\_Anuario\\_2022.pdf](https://acobrasil.org.br/site/wp-content/uploads/2022/07/AcoBrasil_Anuario_2022.pdf). Acessado em 25 de março de 2023.

ANSOFF, I. Managing strategic surprise by the response to weak signals. **California Management Review**, Berkeley, 1975, 18 (2), pp. 21-33.

AZAMBUJA, M.J.K. **A Aplicação do Design Thinking no Desenvolvimento de Inovação Um Estudo de Caso a Partir da Whirlpool AS**. Trabalho de Conclusão do curso em Administração (Graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/121204> . Acessado em 26 de março de 2023.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART, H. Value-based Business Strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, 1996, 5(1), 5-24.

BESSANT, J; Tidd, J, **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre. Ed. Bookman, 2009

HILTON, B., HAJIHASHEMI, B., HENDERSON, C.M., PALMATIER, R.W.. Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 360-369, 2020. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850120302789?via%3Dihub>. Acessado em: 17 de julho de 2023.

- KAHKONEN, Anni-Kaisa.; LINTUKANGAS, Katrina Key dimensions of value creation ability of supply management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 38, n. 4, p. 979-996, 3 apr. 2018.
- MARCONDES, R.C.; MIGUEL, L.A. P., FRANKLIN, M.A. & PEREZ, G. *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Ed. Mackenzie, 2017.
- MCCAFFREY, Tony; PEARSON, Jim. A inovação está onde você menos espera Tony. **Harvard Business Review Brasil**, 2015.
- MIGUEL, Lilian; MARCONDES, Reynaldo; CALDEIRA, Adilson. Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal. Conference: **6th RSEP International Multidisciplinary Conference**. Lisboa: Fevereiro de 2018.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (3a ed., Finep,). Rio de Janeiro: Finep, 2005. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf). Acessado em 5 de abril de 2023.
- PORTER, M., E.,. What is strategy. **Harvard Business Review**, v. n. 6, p. 39, 1996.
- REGO, B.B. **Criação de valor para o cliente: um estudo exploratório sobre programas de Key Account Management (KAM)**. Tese de doutorado defendida na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, da Universidade de São Paulo, 2013.
- SCUSSEL, E. H. F. (2020). **Criação de valor da logística em uma empresa de cafés encapsulados**. Dissertação Mestrado Profissional MPGC – Fundação Getúlio Vargas, 2020.
- TIDD, J.; BESSANT, J., & PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008
- ZEM, A. C., MACHADO B. D., LÓPEZ, A.I.J, BORGES, M. C, MENEZES, D. C, Rota da Inovação: Uma Proposta de Metodologia de Gestão da Inovação – Edital 2017 do ANPAD. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170151>. Acessado em 06 de junho de 2023.