

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARINA DE PETRIBÚ BRENNAND

**A PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS INICIAIS PARA
IMPLEMENTAÇÃO DA UNIDADE DE CUSTOMER SUCCESS EM
UMA STARTUP NO SEGMENTO DE EDUCAÇÃO**

Recife

2021

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Marina de Petribú Brennand

**A PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS INICIAIS PARA
IMPLEMENTAÇÃO DA UNIDADE DE CUSTOMER SUCCESS EM
UMA STARTUP NO SEGMENTO DE EDUCAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Catarina Rosa e Silva de Albuquerque.

Recife

2021

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

B838p Brennard, Marina de Petribú.
A proposição de estratégias iniciais para implementação da
Unidade de *Customer Success* em uma *Startup* no segmento educação
/ Marina de Petribú Brennard. - Recife, 2021.
65 f. : il. color.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Catarina Rosa e Silva de Albuquerque.
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) –
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2021.
Inclui bibliografia.

1. *Customer Success*. 2. Sucesso do Cliente. 3. *Startup*. 4.
Implementação. I. Albuquerque, Catarina Rosa e Silva de. II.
Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.)

FADIC(2021.2-033)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARINA DE PETRIBÚ BRENNAND

**A PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS INICIAIS PARA
IMPLEMENTAÇÃO DA UNIDADE DE CUSTOMER SUCCESS EM
UMA STARTUP NO SEGMENTO DE EDUCAÇÃO**

Defesa Pública em Recife, 21 de dezembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Professora Catarina Rosa e Silva de Albuquerque

Professor Convidado: Ana Lúcia Neves de Moura

Professor Convidado: Pedro Paulo Procópio

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu Bom Deus, que foi minha força e base para concluir esta etapa tão importante na minha vida. De fato, uma das fases mais desafiadoras e enriquecedoras que pude vivenciar. Em meio à pandemia e tantos obstáculos, sou extremamente grata a Deus por me proporcionar uma rede de apoio tão especial e importante. Com certeza todos que citarei foram fundamentais na minha caminhada. Não tenho como citar todos os nomes, mas agradeço em especial aos meus pais, meus irmãos, toda minha família e amigos, que sempre me apoiam e torcem pelo meu crescimento e sucesso. À minha professora e orientadora Catarina Rosa e Silva, que além de ter me acompanhado e ensinado tanto ao longo dos meus anos na faculdade, foi extremamente compreensiva e paciente neste processo, e sem o seu incentivo, apoio e confiança, não teria sucedido e chegado até aqui. Às minhas professoras Ana Lucia Moura e Michele Saito, que me acompanharam de perto em diversos momentos, me apoiando e auxiliando em minha trajetória. Aos meus líderes Hugo Anselmo e Guilherme Carvalho, por toda confiança depositada, apoio e exemplo em meus quase 2 anos de empresa. Aos meus colegas de equipe Zilma Lopes, Amanda Karine e João Affonso, por todos os ensinamentos e apoio ao longo da minha caminhada. À comunidade dos Viventes, por me introduzir ao Sonho e despertar o desejo de vivenciá-lo e colocá-lo em prática em todos os âmbitos da minha vida, inclusive neste trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo propor estratégias iniciais para implementar a unidade de *Customer Success* (CS) em uma *startup* no segmento de educação, por meio da visita à literatura sobre assuntos relacionados ao tema Sucesso do Cliente, bem como coleta de dados com especialistas da área. Para cumprir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: descrever a *startup* de educação para qual foi desenvolvida a proposta de *Customer Success*; investigar a estrutura genérica da unidade de *Customer Success* na visão de especialistas; identificar os processos já existentes na *startup* de educação que farão parte da área de CS; identificar os processos ausentes na *startup* de educação que farão parte da área de CS. Foi possível corroborar, por meio da análise dos resultados, a ideia do *Customer Success* como diferencial competitivo, parte essencial e estratégica de uma empresa. O *Customer Success* não é apenas uma área ou unidade, mas uma filosofia. Quando colocado em prática, beneficia não só os clientes, como todos os *stakeholders* envolvidos, dado que considera a voz e opinião de cada um. Promove, portanto, uma melhora nos resultados da organização. O *Customer Success* é uma soma e complemento entre dados, pessoas e processos, em que um não funciona sem o outro. Foi possível constatar, ainda, a possibilidade de implementação dos processos mesmo com recursos enxutos, tornando a estratégia replicável e adaptável a qualquer segmento, modelo ou porte organizacional.

Palavras-chave: *Customer Success*. Sucesso do Cliente. *Startup*. Implementação.

ABSTRACT

This research aimed to propose initial strategies to implement the Customer Success (CS) unit in a startup in the education segment, through a visit to the literature on issues related to the topic of Customer Success, as well as data collection with experts from area. To fulfill the general objective, the following specific objectives were outlined: to describe the education startup for which the Customer Success proposal was developed; investigate the generic structure of the Customer Success unit from the perspective of experts; identify the processes that already exist in the education startup that will be part of the CS area; identify the missing processes in the education startup that will be part of the CS area. It was possible to corroborate, through the analysis of the results, the idea of Customer Success as a competitive differential, an essential and strategic part of a company. Customer Success is not just an area or unit, but a philosophy. When put into practice, it benefits not only customers, but all the stakeholders involved, as it takes into account the voice and opinion of each one. Therefore, it promotes an improvement in the organization's results. Customer Success is a sum and complement between data, people and process, where one does not work without the other. It was also possible to verify the possibility of implementing the processes even with lean resources, making the strategy replicable and adaptable to any segment, model or organizational size.

Keywords: *Customer Success. Startup. Implementation.*

LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS

Quadro 1: Perguntas da entrevista semiestruturada com os especialistas em CS... **Erro!
Indicador não definido.**

Figura 1: Produção de artigos nas áreas de CRM, CX, CE e CS.....	13
Figura 2: Transição da era da produção, ao marketing relacional.	15
Figura 3: Evolução da Experiência do Cliente.	16
Figura 4: Relação entre as áreas ligadas a experiência do cliente.	17
Figura 5: Transição do Marketing Relacional até o Customer Engagement.	19
Figura 6: Metáfora do balde furado.	22
Figura 7: Expressão matemática dos elementos de CS.....	24
Figura 8: Diferenças entre Suporte ao Cliente e Customer Success.....	26
Figura 9: Pilares Diretivos do CS.	26
Figura 10: Modelo ampliado de satisfação do consumidor.	28
Figura 11: Benefícios da Jornada do Cliente	29
Figura 12: Tipos de persona.	30
Figura 13: Objetivos do onboarding.....	33
Figura 14: Aha e wow moment.	34
Figura 15: Diferença entre onboarding e ongoing	35
Figura 16: Objetivos do ongoing.	35
Figura 17: Diferenças entre up-sell e cross-sell.....	37
Figura 18: Cliente promotor ou evangelizador da marca.	38
Figura 19: Ilustração de características do NPS.	39
Figura 20: Exemplo de health score.	41
Figura 21: CAC e LTV	42
Figura 22: Perguntas da entrevista semiestruturada com os especialistas em CS.	45
Figura 23: Golden Circle Acelera.....	47
Figura 24: Organograma da Acelera.....	47
Figura 25: Aspectos principais destacados na entrevista com os especialistas.	52
Figura 26: processos criados para unidade de CS.	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC – Custo de Aquisição por Cliente

CE – *Customer Engagement*

CRM – *Customer Relationship Management*

CS – *Customer Success*

CSM – *Customer Success Manager ou Management*

CSAT – *Customer Satisfaction Score*

CX – *Customer Experience*

CXM – *Customer Experience Manager*

EUA – Estados Unidos da América

KPIs – *Key Performance Indicators*

LTV – *Lifetime Value*

NPS – *Net Promoter Score*

UX – *User Experience*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	Justificativa	12
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	Estrutura do trabalho	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	A evolução das práticas de gestão do cliente	15
2.2	Gestão do sucesso do cliente	21
2.3	A estrutura de sucesso do cliente	24
2.3.1	Engajar	27
2.3.2	Medir	37
2.3.3	Definir o Alvo	41
2.3.4	Reagir	43
3.	MÉTODO	44
4.	RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1	A startup de educação	46
4.2	A visão de especialistas a respeito da área de CS	49
4.3	Processos que serão incorporados na área de CS	52
4.4	Processos que serão criados e incorporados à área de CS	53
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	58

1. INTRODUÇÃO

O contexto pandêmico no qual o mundo está imerso desde março de 2020, trouxe mudanças significativas para as organizações e sociedade e sedimentou outras que já estavam em andamento. As notícias que ecoam nos meios de comunicação, mais especificamente naqueles que falam sobre gestão, atestam que o comportamento dos consumidores mudou para sempre (PWC, 2021), inclusive os consumidores brasileiros (ACCENTURE, 2021).

Entretanto, o início desse processo remonta à abertura dos mercados. A globalização estabelece um campo de jogo nivelado e a competitividade passa a ser medida pela capacidade de conexão das empresas com comunidades e parceiros, na cocriação de produtos e serviços, e com os competidores. Estabelece-se assim uma relação de coopetição, combinando-se características da competição e da cooperação (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017).

Outro fator preponderante ocorreu no âmbito tecnológico. O crescimento do ambiente digital, também chamado de grande teia digital (*World Wide Web*), ocorreu de forma acelerada e continua em constante evolução. As empresas foram impactadas fortemente, não só pela possibilidade de abrir um novo canal de divulgação e comercialização, como também pela urgência de reavaliar suas estratégias de marketing e a forma de se relacionar com os clientes (YURI, 2014).

Contudo, por muito tempo, as empresas adotaram estratégias voltadas apenas para o próprio lucro e a venda em si do negócio ofertado, com foco prioritário na produção. Não havia uma preocupação em entender a necessidade do consumidor ou em estabelecer um relacionamento duradouro com esse consumidor (KOTLER, 2017). No entanto, a indústria não consiste em um processo de produzir bens, mas sim em um processo de satisfazer clientes, já dizia Levitt (1960) na década de sessenta.

Nessa trilha, os negócios são mobilizados a abandonar o foco nos produtos como elementos geradores de vantagem competitiva, para focar em estratégias de vendas, o que culminou com um olhar mais apurado sobre o consumidor. O processo de tomada de decisão do cliente envolve diversos fatores, que estão ligados diretamente a um novo perfil de consumidor, pautado em necessidades, desejos e vontades, trazendo como desafio para as organizações a identificação de estratégias para atendê-los de forma cada vez mais assertiva (LAS CASAS, 2019; LIMA *et al.*, 2020)

Ao passo em que as organizações tiveram que se adaptar, os consumidores também acompanharam essa evolução, e suas exigências e necessidades foram sendo moldadas às facilidades advindas da chegada do mundo digital. Os novos consumidores se mostram cada

vez mais informados, conscientes e necessitados de clareza e transparência nas informações e soluções oferecidas pelas organizações atuais (READE et al., 2016). Este novo perfil empoderado se deve a influência de alguns fatores, tais com o alto nível de exigência, total adaptação ao digital, e ampla disponibilidade e facilidade ao acesso à informação (FRANKENTHAL, 2021; ROCK CONTENT, 2018).

Constata-se, portanto, uma evolução no papel do cliente. De passivo destinatário para co-criador ativo, no processo de criação de valor dos produtos e serviços. Esse valor não é obtido apenas após a compra, ao invés disso, os clientes estão interagindo com uma rede de empresas e comunidades de consumidores a fim de satisfazer suas preferências únicas. Nesse processo o valor percebido vem da soma total dessas experiências pessoais do cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O sucesso das empresas passa a depender, portanto, da experiência do cliente. Para competir neste mercado em desenvolvimento, as empresas devem alterar fundamentalmente suas infraestruturas de criação de valor. É necessário tornar as informações e operações transparentes e acessíveis a todos os colaboradores e transformar suas interações com clientes de transações a diálogos significativos (LAS CASAS, 2019).

Percebe-se, então, uma mudança de comportamento e de prioridades ao longo dos anos, tanto por parte das organizações, quanto por parte dos consumidores. Neste contexto, o marketing também evoluiu, passando da era do produto, onde a atenção dos fabricantes se voltava apenas para a produção e qualidade dos seus produtos, não se preocupando com a venda, uma vez que praticamente tudo o que era produzido era consumido, à era do marketing de relacionamento, cujo foco passa a ser o estabelecimento de uma relação contínua com o cliente, resultando na sua retenção (COBRA, 2014; LAS CASAS, 2019).

Surgem, assim, novas estratégias centradas na experiência do cliente (BATISTA, 2018), a exemplo do *Customer Relationship Management* (CRM), ou Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2013), bem como a necessidade de criar uma unidade organizacional especializada na satisfação total do cliente: a *Customer Success* (CS), ou Sucesso do Cliente (MURPHY, 2020; ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2013; STEIMAN; MURPHY; METHA, 2016).

Diante deste contexto, cresce a importância de oferecer a melhor experiência, não apenas na venda, mas em todo processo de relacionamento com o cliente, pois “se você cuidar bem de seus clientes, eles cuidarão bem de seu negócio - e os lucros serão sua recompensa” (LEONARD, 2009, p. 9). Assim, considera-se que “o cliente é o início, meio e fim de todo negócio, sendo sua satisfação o propósito de toda organização” (KUAZAQUI, 2019, p.2).

Nesse processo, embora relativamente novo, o conceito de Sucesso do Cliente vem ganhando relevância estratégica no mundo corporativo por promover um diferencial competitivo nas empresas, além de otimizar a experiência tanto dos clientes quanto dos colaboradores (SILVA, 2020c).

Todo esse cenário despertou a curiosidade e interesse para descobrir como ocorre, na prática, a implantação de uma unidade de CS. Assim, decidiu-se investigar a seguinte pergunta de pesquisa: quais seriam as estratégias iniciais para se implementar a unidade de *Customer Success* numa startup da área de educação? A escolha pelo tipo de empresa tem motivação pessoal, considerando que esta pesquisadora atua em uma startup de educação, na qual intenta implantar uma unidade de CS.

1.1 Justificativa

Cada vez mais as empresas estão percebendo a importância de oferecer sucesso ao cliente e o imperativo para implementar a cultura *Customer Centric* (Centralidade no cliente) nas organizações. Desta forma, a área de *Customer Success* tem se destacado como sendo um fator essencial para o sucesso de um negócio. Uma pesquisa realizada no LinkedIn em 2019 constatou que o cargo de especialista de CS é a 4ª profissão mais em alta no Brasil (MOLINA, 2020).

Todavia, ainda não há muita clareza sobre o que, de fato, significa e quais métricas e práticas utilizadas em CS. Ele começou a ser adotado entre as empresas no Brasil há pouco mais de 5 anos (LOPES, 2021). Observa-se, assim, a criação de comunidades de prática e sites com bases de conhecimento a fim de dar suporte aos profissionais que ingressam nessa nova área. São exemplos desse movimento a CS Academy¹, que oferece diversos cursos gratuitos; o CS Lab², que por meio do uso do *podcast* traz a discussão sobre temas ligados à área e cases práticos; bem como o Instituto Cliente Feliz³ que promove cursos e capacitações na área.

Diante disso, na perspectiva do mercado, este estudo encontra justificativa na possibilidade de trazer uma contribuição prática, já que será estruturada a proposição de estratégias iniciais para a unidade de CS em uma empresa. Com isso, esta pesquisa poderá indicar os direcionamentos e orientações necessárias para gestores e profissionais da área na implementação de uma unidade de *Customer Success*.

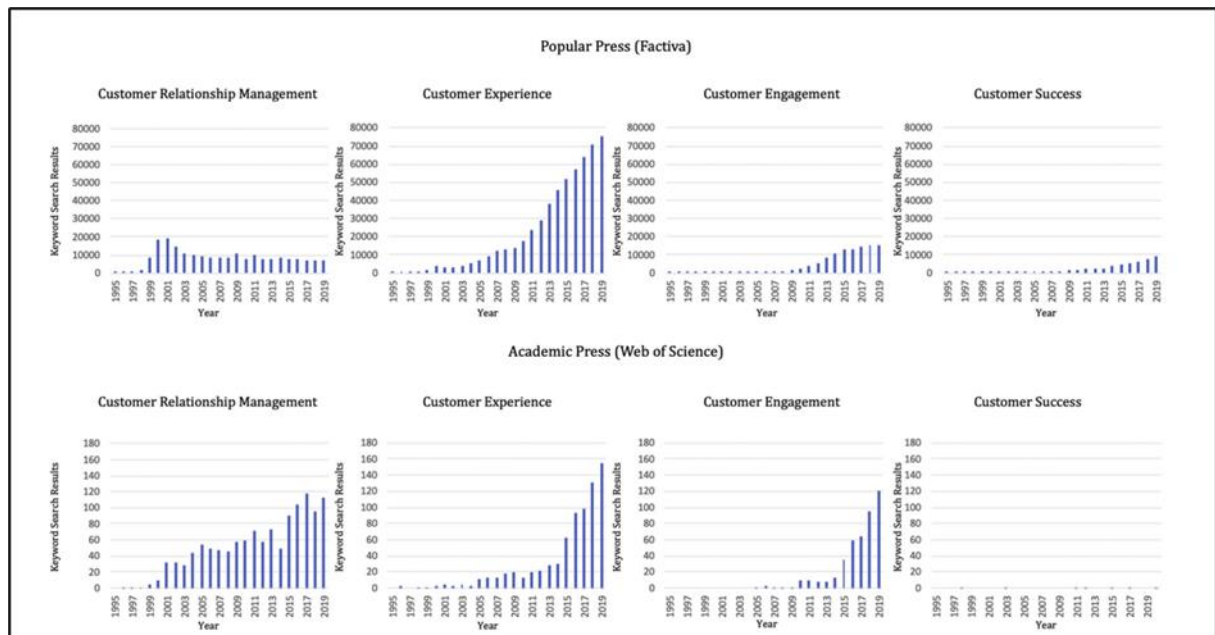
¹ <https://www.csacademy.com.br/>

² <https://customersuccesslab.com.br/>

³ <https://www.institutoclientefeliz.com.br/>

Ademais, na perspectiva do conhecimento em Administração, este estudo se justifica por ser um tema relativamente novo, com pouca produção científica e conhecimento estruturado, embora com uma base de conhecimentos em fase de expansão (SILVA, 2020c). A Figura 1 apresenta os resultados de uma pesquisa feita por pesquisadores da Universidade de Oregon e Universidade de Washington, em 2020, (HILTON *et al*, 2020) ilustra este cenário, trazendo dados sobre a produção de artigos nas áreas de *Customer Relationship Management*, *Customer Experience (CX)*, *Customer Engagement (CE)* e, por fim, *Customer Success*, tanto pela mídia popular (*popular press*), quanto pela acadêmica (*academic press*). Isso faz esta pesquisadora acreditar que este estudo pode fazer parte desta construção, trazendo, também, uma contribuição teórica.

Figura 1: Produção de artigos nas áreas de CRM, CX, CE e CS.



Fonte: Hilton, *et al* (2020, p.2).

Também importa registrar o interesse desta pesquisadora na área de sucesso do cliente. Atualmente, diante do cenário vivenciado na empresa em que faz parte, observa-se a oportunidade em trazer melhorias e diferenciais competitivos no segmento de atuação, a partir da estruturação de uma área de *Customer Success*, e conseqüentemente, a possibilidade de gerar impactos positivos para a organização como um todo.

O passo seguinte na estruturação deste texto é apresentar os objetivos, geral e específicos, que nortearam o desenvolvimento deste estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor estratégias iniciais para implementar a unidade de *Customer Success* em uma startup no segmento de educação.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a startup de educação para qual será desenvolvida a proposta de *Customer Success*.
- b) Investigar a estrutura genérica da unidade de *Customer Success* na visão de especialistas.
- c) Identificar os processos já existentes na Startup de educação que farão parte da área de *Customer Success*.
- d) Identificar os processos ausentes na Startup de educação que farão parte da área de *Customer Success*.

1.3 Estrutura do trabalho

A pesquisa foi estruturada em 5 capítulos, divididos da seguinte forma:

- 1) Capítulo 1 – Introdução: contextualização do problema de pesquisa, distribuído entre objetivo geral e específicos, justificativa a respeito do tema e estrutura do trabalho.
- 2) Capítulo 2 – Referencial Teórico: feito por meio de uma pesquisa bibliográfica, que consiste em um estudo ordenado, tendo como base o uso de material publicado em livros, revistas, artigos, jornais ou rede eletrônicas, acessível ao público em geral (VERGARA, 2009). Além disso, propõe embasamento ao tema proposto, trazendo compreensão e relevância acerca do projeto.
- 3) Capítulo 3 – Método: descrição de como o estudo ocorreu, de forma detalhada e explanativa.
- 4) Capítulo 4 – Resultado e Análise dos Dados: análise das entrevistas e dados coletados, trazendo a opinião da autora, sócios e especialistas a respeito da implementação do *Customer Success*.
- 5) Capítulo 5 – Considerações Finais: considerações da autora sobre o projeto em questão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução das práticas de gestão do cliente

A prática de Customer Success Management (CSM) pode ser considerada como parte de uma evolução natural da gestão de clientes, que iniciou o processo de amadurecimento a partir do Marketing de Relacionamento, seguido de *Customer Relationship Management* – CRM (gestão do relacionamento com o cliente), *Customer Experience* - CX (experiência do cliente) e *Customer Engagement* (engajamento do cliente).

O Marketing de Relacionamento é considerado um divisor de águas na evolução do marketing, conforme mostra a Figura 2, dado que passa de um viés transacional, no qual o foco é de conquista de clientes, com os esforços voltados para vendas (como fim), para uma orientação relacional, com foco voltado para retenção do cliente, estabelecendo um relacionamento com ele e encarando a venda como a etapa inicial do relacionamento. Esta vertente enfatiza, portanto, a necessidade de enxergar as interações e trocas com uma visão de longo prazo, baseando-se no estreitamento das relações, tendo como fim atrair, manter e aumentar o relacionamento com os clientes (SCHIAVINI et al, 2019; ZENONE, 2017).

Figura 2: Transição da era da produção, ao marketing relacional.



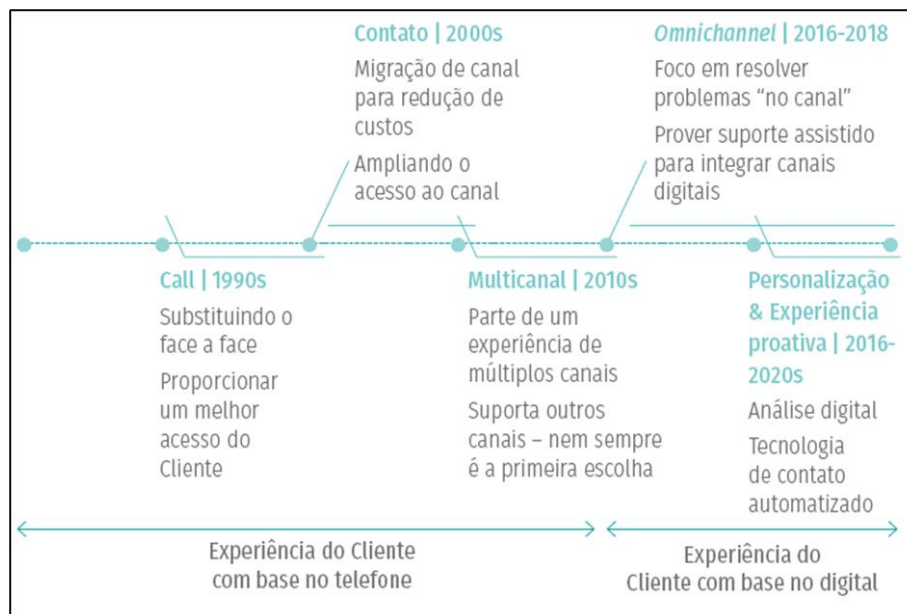
Fonte: desenvolvida pela autora, baseada em arte visual do Canva.⁴

⁴ Ferramenta de edição e criação de *design*, nas versões gratuita e paga. <https://www.canva.com/>.

Seguindo uma linha evolutiva e como forma de sistematizar e otimizar a gestão do relacionamento com o cliente, desenvolveu-se o modelo de gestão do relacionamento com o cliente, ou CRM, o qual consiste na gestão proativa de relacionamentos com clientes a partir de interações sucessivas, com uma atuação nos vários canais de contato voltados para o cliente. Isso requer geração de informações por meio da análise do cliente, bem como das necessidades e do comportamento do cliente potencial e, posteriormente, agir com base neste contingente de informações objetivando gerar valor para o cliente. É, portanto, uma abordagem de gestão, a qual permite que as organizações identifiquem, atraiam e aumentem a retenção de clientes, gerenciando relacionamentos com eles (REINARTZ, KRAFFT e HOIER, 2004; WILSON et al, 2002).

Na sequência, a experiência do cliente passa por um processo de transformação, até chegar ao que hoje é conhecido por *Customer Experience*. No passado o cliente se relacionava de forma mais pontual com as organizações, inicialmente fisicamente, e com a chegada do telefone parte desse contato face a face foi substituído. Com o desenvolvimento da tecnologia e chegada das redes sociais, foram incorporadas novas práticas para otimizar este contato e possibilitar mais de um canal de atendimento, utilizando-se da estrutura Multicanal. Ao longo dos anos esta estrutura foi se aperfeiçoando e chegando ao que até hoje é utilizado: o *Omnichannel*, que adota estratégias proativas de relacionamento com Clientes e com alto nível de personalização (MADRUGA, 2018).

Figura 3: Evolução da Experiência do Cliente.



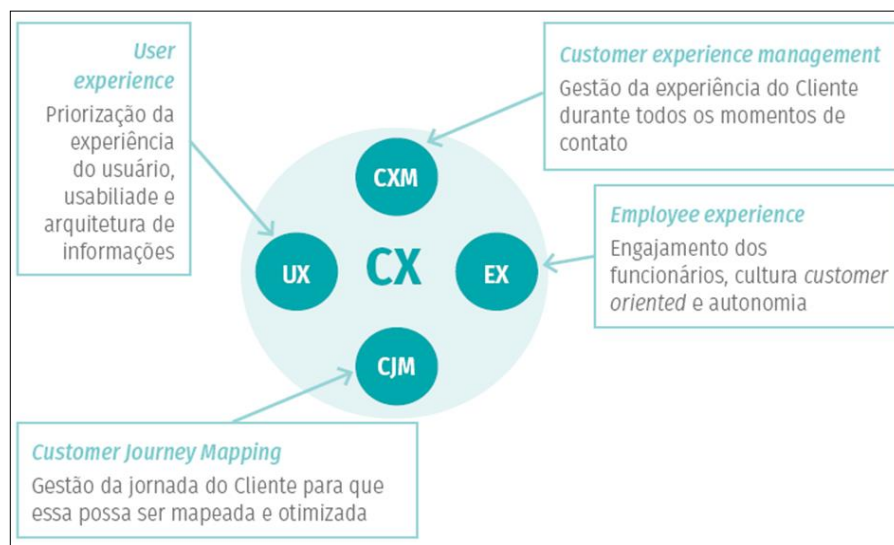
Fonte: Madruga (2018, p.2).

O *Customer Experience*, assim como o CRM, posiciona suas estratégias voltadas para o cliente. Porém, atua de forma mais detalhada e focada em cada ponto de contato que o cliente tem ao longo da sua jornada. O CX é uma estratégia que coloca os clientes no centro do marketing, vendas e suporte ao cliente, a fim de impulsionar a fidelidade à marca e repetir os negócios (IGNACZUK, 2020).

Embora o CXM (*Customer Experience Management*, ou gerenciamento da experiência do cliente) possa parecer semelhante à estratégia e ao software do CRM), existem diferenças importantes ao comparar as duas práticas, sendo uma perspectiva: CRM mostra a aparência de um cliente para a empresa, e CXM define a aparência de uma empresa para o consumidor. Os programas de CXM dependem fortemente dos programas de voz do cliente que quantificam o sentimento do cliente sobre suas experiências com uma empresa. Com o tempo, um programa de gerenciamento CX ajustará os elementos da experiência do cliente que geram feedback negativo para corrigir essas percepções (FLUCKINGER, 2020).

É importante diferenciar, ainda, o conceito de CX de UX (User Experience). Este último é composto por uma série de atividades que terão como objetivo planejar e garantir que a experiência do cliente com o produto, site ou app seja eficaz, ágil e produtiva. Enquanto o CX age de forma mais abrangente, pois envolve a estruturação de todos os canais de relacionamento, seja qual for o formato, ações para otimizar a experiência dos colaboradores e o foco será na Jornada do Cliente. A figura 4 demonstra a relação entre os elementos apresentados (MADRUGA, 2018).

Figura 4: Relação entre as áreas ligadas a experiência do cliente.



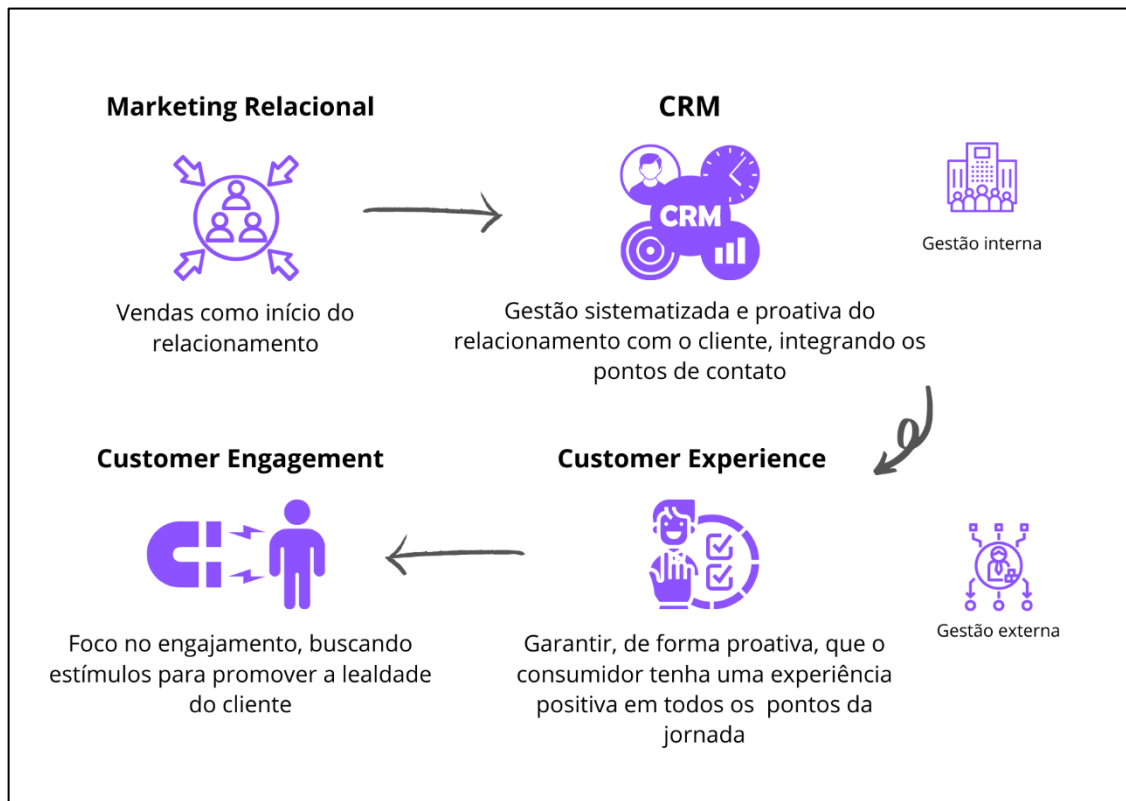
Fonte: Madruga (2018, p. 4).

Dentro do universo do CX, cabe ainda entender duas importantes áreas. O *Customer Journey Mapping* (gestão da jornada do cliente), o qual será abordado em uma seção posterior, e o *Employee Experience* (experiência do funcionário), que consiste na soma de todas as experiências do colaborador, desde sua primeira interação como candidato, até o fim do vínculo com a organização. Com a utilização das práticas de CX foi possível perceber que investir na experiência do cliente não era suficiente. O investimento deveria iniciar dentro da própria empresa, para garantir a satisfação dos funcionários e, assim, impulsionar a motivação do colaborador, impactando positivamente o seu relacionamento com a empresa e com os clientes (NAKATA, 2018).

Já o *Customer Engagement* (engajamento do cliente) pode ser considerado como a resposta comportamental do cliente a uma empresa, indo além do que é necessário para a transação econômica central. Enquanto o CX se preocupa em avaliar todos os pontos da jornada do cliente para otimizar a experiência, o *Customer Engagement* atua, especificamente, no engajamento. É o nível cognitivo, emocional e comportamental que o cliente investe em interações com a marca. O objetivo é criar um vínculo emocional e gerar a lealdade do cliente, além de avaliar, a longo prazo, a qualidade das relações entre a empresa e o cliente (REDAÇÃO APD, 2019).

O envolvimento do cliente consiste nas interações contínuas entre a organização e o cliente, oferecidas pela organização, escolhidas pelo cliente. O princípio é que, por meio do *Customer Engagement*, as empresas sejam capazes de estreitar o seu relacionamento com o cliente, conquistando lealdade por meio do estímulo de trocas (HUSSAIN, 2014). É um conjunto de estratégias, recursos e ferramentas que pretendem aumentar e gerenciar o engajamento da sua base de clientes (SCHEMES, 2021). Dessa forma, os clientes escolhem investir recursos em interações de marcas específicas (HARMELING et al, 2016). Na Figura 5, será feita uma síntese do processo de transição do Marketing Relacional ao *Customer Engagement*.

Figura 5: Transição do Marketing Relacional até o *Customer Engagement*.



Fonte: desenvolvido pela autora, baseada em arte visual do Canva.

É possível compreender, à medida que as etapas evoluem, um maior nível de detalhamento e proximidade em relação ao cliente, aumentando o nível de envolvimento com os *stakeholders*, e a consideração de cada um como parte essencial das estratégias da empresa.

Por muito tempo, as empresas adotaram estratégias voltadas apenas para o próprio lucro e a venda em si do negócio ofertado, com foco prioritário na produção. Não havia uma preocupação em entender a necessidade do consumidor ou em estabelecer um relacionamento duradouro com esse consumidor (KOTLER, 2017).

Além disso, com a chegada do *e-commerce* (comércio eletrônico), diversos modelos de negócios se utilizaram dele para garantir vantagens competitivas, como B2C (*Business to Consumer*), comércio entre empresas e consumidor final, com a criação de lojas virtuais; B2B (*Business to Business*), com transações comerciais online entre empresas ou entidades; *E-Procurement*, modalidade de comércio eletrônico utilizado pelas organizações para compra de suprimentos e C2C (*Consumer to Consumer*), comércio entre consumidores, de forma direta, por meio de sites como Mercado Livre, OLX, etc. Com isso, cada vez mais surgem novos negócios, tornando a concorrência ainda mais ampla e acirrada (TURCHI, 2018).

Como citado anteriormente, a tecnologia foi um fator crucial para mudança no consumo das informações. Com a chegada das redes sociais, *e-commerce*, *smartphones* e dispositivos

móveis, as empresas passaram a ter uma maior complexidade na venda e estrutura, justamente por conta da disponibilidade ampliada de canais para interação com o cliente. Tal feito, carrega em si a ditadura de que não basta a solução ser eficiente, é necessário que o cliente tenha uma experiência positiva em todos os pontos de contato, caso contrário, o sentimento negativo em relação a algum ponto pode levá-lo a partir para um concorrente (SILVA, 2021).

Além disso, houve uma mudança decisiva para o futuro das organizações: a utilização do modelo de recorrência. Especialmente no setor de tecnologia, mais especificamente nos modelos SaaS (*Software as Service*), o que antes era marcado por um alto nível de burocracia, com contratos longos e utilização de licenças para utilizar os serviços, gerando barreiras para aquisição de novos clientes, acabou evoluindo para o modelo de assinatura, com softwares que são habilitados pela nuvem. O modelo tende a ter um ticket médio (valor médio pago) menor, além de ter contratos menos complexos e facilidade para entrada e saída. Essa facilidade permite uma maior rotatividade na utilização de um produto ou serviço, por parte do cliente, por isso, a preocupação com a retenção passou a ganhar cada vez mais relevância e espaço nas empresas (HOLLEBEN, 2019).

Tendo em vista as inúmeras mudanças no ecossistema de negócios nas últimas décadas e as novas necessidades identificadas no comportamento de consumo, deve-se atentar para a importância latente de se adotar uma mudança de perspectiva e prioridade pelas empresas, trazendo, portanto, o cliente para o centro da experiência (BATISTA, 2018).

A aquisição de um novo cliente não é suficiente para garantir que ele continue comprando o produto ou serviço ofertado, pois “a retenção do cliente requer a sua satisfação, mas a satisfação do cliente é um alvo em constante movimento” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 20). Sob esta visão, é possível constatar que a satisfação do cliente é um desafio a ser alcançado pelas empresas, dado que está sujeita à influência de vários fatores, os quais podem ser controlados ou não pela empresa.

Ao longo dos anos novas estratégias foram desenvolvidas com o objetivo de atender as necessidades dos clientes e se adequar às novas exigências e comportamentos do mercado, e o que antes eram apenas estratégias concentradas em uma área, resultou no desenvolvimento de uma unidade organizacional especializada no cliente, a qual foi denominada *Customer Success*, ou Sucesso do Cliente, em português (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2013).

O sucesso do cliente é conquistado quando os clientes conseguem ter o resultado desejado por meio de suas interações com uma empresa. Uma unidade de *Customer Success* (CS) institui que todas as estratégias da empresa serão voltadas para a satisfação total do cliente,

passando não somente pela venda, mas por todas as áreas e pontos de interação entre o cliente e a organização (MURPHY, 2020).

O conceito de Customer Success é novo, bem como a criação de uma área com esta finalidade na estrutura de uma empresa. Há, relativamente, pouco conhecimento estruturado e poucas experiências vivenciadas pelos profissionais que atuam neste segmento, mas, sem dúvida, é vem ganhando relevância estratégica por promover um diferencial competitivo nas empresas, além de otimizar a experiência tanto dos clientes quanto dos colaboradores (SILVA, 2020).

Sendo assim, percebe-se que se configura um novo arranjo para a estrutura organizacional, por meio da proposta de uma unidade de *Customer Success* amparada, também, por uma filosofia de CS (STEIMAN; MURPHY; METHA, 2016), destacando a latência por um entendimento mais ampliado desta inovação na estrutura organizacional e que vem ganhando novos adeptos a cada dia. Como enfatiza Menezes (2021, p.1):

Cada cliente tem um entendimento sobre o que é uma experiência positiva que vai gerar o sucesso de um negócio. O que é bom para mim, pode não ser para você e nem para os clientes. Sendo assim, é preciso entender, de fato, o que o consumidor espera quanto à entrega feita por uma empresa. (...) Podemos dizer que a experiência é o diferencial de uma empresa, é o porquê dela existir e o motivo de os clientes terem a escolhido ao invés de seus concorrentes. Portanto, a finalidade de todas as atuações de um time de *Customer Success* é assegurar que o cliente chegará ao resultado esperado, colaborando para que ele tenha uma experiência excelente em todas as etapas.

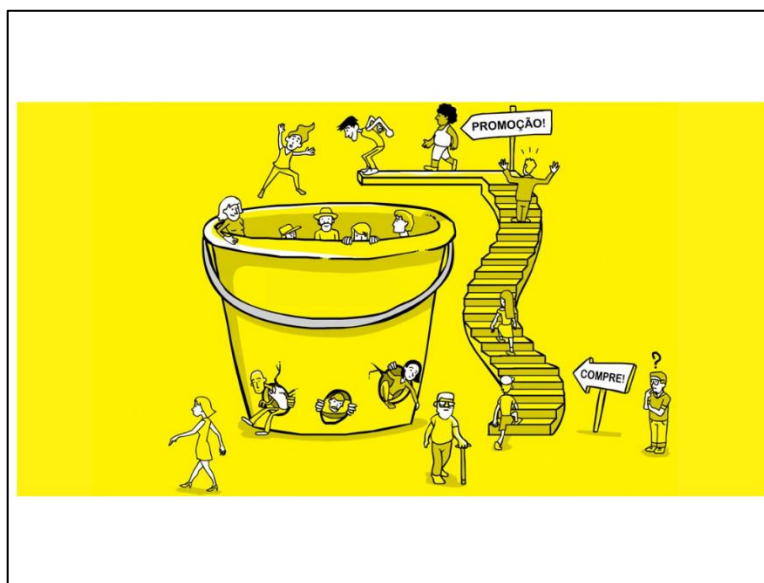
Retratada a evolução das práticas de gestão do cliente, que demonstra a preocupação crescente das organizações em tornar o cliente peça-chave para obtenção do sucesso e garantia de resultados, considerando a sua opinião e aprofundando o entendimento sobre seu perfil e necessidades, a próxima seção focará na origem e caracterização do conceito de sucesso do cliente.

2.2 Gestão do sucesso do cliente

Antes de aprofundar os conceitos sobre sucesso do cliente, é importante entender, de forma mais detalhada, como foi desenvolvido. As primeiras práticas ocorreram na empresa *Vantive Corporation*, em 1996. Porém a filosofia e incorporação ganhou força em 2005, após o *case* de sucesso da *Salesforce*, empresa do modelo SaaS, que enfrentou o seguinte contexto: a empresa alcançou um cenário de vendas altamente promissor, e todos estavam bastante otimistas com os resultados (MENEZES, 2021).

Porém, David Dempsey⁵, gerente geral da *Salesforce*, informou que se continuassem no ritmo que estavam, a empresa poderia vir à falência. Isso foi justificado ao apresentar um número espantador: a taxa de *churn* (evasão) de clientes era de 8% ao mês, ou seja, praticamente todos os clientes que entravam, ao final deixavam a empresa, ligando-se ao cenário do “balde furado”, ilustrado na Figura 6. A metáfora do balde furado aponta que você pode encher um balde com muita água, mas enquanto houver furos, o balde nunca encherá. Como forma de reverter este cenário desafiador, foi criada, na *Salesforce*, uma área especializada no cliente, chamada “*Customer for Life*” (Clientes para a Vida), a qual existe até hoje. O objetivo era garantir que o cliente atingisse o sucesso por meio do seu produto, de forma contínua, resultando, portanto, em sua retenção (HOLLEBEN; 2019).

Figura 6: Metáfora do balde furado.



Fonte: adaptado de Fidelizi (2017, p.1).

Assim, gerir o sucesso do cliente significa garantir que ele alcance o sucesso desejado por meio do produto ou serviço oferecido, resultando na sua fidelização. O principal objetivo é promover a satisfação do cliente, por meio do desenvolvimento de uma conexão e relacionamento entre o consumidor e a marca (TEIXEIRA, 2021). A opção por gerir o sucesso do cliente justifica-se nos seguintes fatos: 5% de aumento na taxa de retenção de clientes gera um aumento significativo, cerca de 25%, nos lucros da empresa (REICHELD, 2001); 71% dos clientes encerram seu relacionamento com a empresa por conta de mau atendimento (PATEL,

⁵ David Dempsey: líder nacional e gerente geral da *Salesforce*. Perfil disponível em: <https://www.salesforce.com/uk/blog/authors/david-dempsey>

2021) e custa 7 vezes mais adquirir novos clientes do que manter os que já foram conquistados (PATEL, 2021).

Os colaboradores devem cuidar bem de clientes por meio de iniciativas de marketing de relacionamento, remontando as práticas utilizadas de CRM, CX e CE. O CS tanto faz parte da estrutura da empresa, como unidade organizacional, quanto deve estar aplicado e presente, como filosofia, nas outras áreas da organização. Ter CS como filosofia vai muito além de satisfazer os clientes ou ter pessoas responsáveis por este papel. É necessário que todos os colaboradores da empresa se comprometam para garantir os melhores resultados e experiência para os clientes. É fundamental, portanto, que toda estrutura organizacional esteja alinhada ao foco no sucesso do cliente para garantir, então, a entrega de valor para ele (PESTANA, 2016).

O papel do CSM (*Customer Success Management*) é uma evolução da tendência de interfaces de vendas de serviços, que antes consistia em ações reativas tomadas pelo atendimento ao cliente e outras funções de atendimento tradicionais, como suporte e pós-vendas, para uma abordagem proativa de envolvimento com os clientes, focando em *insights* de dados como base para estratégias de relacionamento. (HOCHSTEIN et al, 2020).

Cabe, ainda, destacar os benefícios da utilização de CS. Segundo Steiman, Murphy e Mehta (2016), o sucesso do cliente:

- a) Reduz/gerencia a evasão: uma empresa alinhada e comprometida a entregar sucesso em todas as áreas, tem uma maior probabilidade de conquistar o cliente, já que ele terá uma experiência satisfatória. Caso contrário, ou seja, se o cliente tem uma experiência negativa em algum ponto da jornada, pode facilmente partir para o concorrente.
- b) Promove o aumento do valor dos contratos com os atuais clientes: o CS promove estratégias de *up-sell* e *cross-sell*, os quais serão aprofundados numa seção posterior, mas que basicamente são formas de negociar com clientes já existentes, com outros produtos e serviços que geram receita recorrente.
- c) Melhora a experiência e satisfação do cliente: adotando uma postura proativa e se utilizando de análise de dados no relacionamento com o cliente.

Diante da importância reconhecida de buscar a lealdade dos clientes e de gerenciar o sucesso do cliente, há a demanda latente de se estabelecer uma estrutura de sucesso do cliente, tema que será tratado no tópico a seguir.

2.3 A estrutura de sucesso do cliente

Para implementar a gestão de sucesso do cliente, as empresas têm criado a unidade de sucesso do cliente, que fica responsável por gerir e orientar os clientes, por meio de relacionamento, estabelecendo o uso de métricas e atuando de forma proativa, direcionando o cliente para o alcance do sucesso na utilização do produto ou serviço.

Em primeiro lugar, é essencial estabelecer uma cultura voltada para o cliente (*customer centricity*). Como discutido anteriormente, o sucesso do cliente é papel de todos os colaboradores da empresa, desde um estagiário recém-contratado até o mais alto nível de liderança (ROCK CONTENT, 2019). Isto pode ser demonstrado no exemplo utilizado por Hsieh (2010, p.153) na empresa Zappos:

Nosso armazém funciona 24h por dia, 7 dias por semana, que na verdade não é a maneira mais eficiente para se conduzir um armazém. A forma mais eficiente é deixar as encomendas se acumularem de tal modo que quando um funcionário do armazém precisar andar para separá-las, a concentração da coleta seja maior, assim ele tem de percorrer uma distância menor. Mas não estamos tentando maximizar a eficiência de coleta. Estamos tentando maximizar a experiência do cliente, que, no negócio de comércio eletrônico, é definida, em parte, por agilizar seus pedidos o mais rapidamente possível. A combinação de um armazém 24h por dia, 7 dias por semana, *upgrades* surpresa para embarques de um dia para o outro e ter nosso armazém localizado a apenas quinze minutos de distância da central de distribuição da UPS significa que uma gama de clientes faz pedido à meia-noite, no horário oficial, e são surpreendidos quando seus pedidos aparecem a sua porta oito horas mais tarde. Isto gera uma experiência impressionante, que nossos clientes se lembram por muito tempo e contam para seus amigos e familiares.

De acordo com Murphy (2020), o sucesso do cliente se dá pela soma do resultado requerido (ou desejado), por meio de suas interações com a empresa, juntamente com a experiência apropriada em todos os pontos de interação. Para ilustrar essa constatação, criou-se uma expressão, também chamada de “*desired outcome*” (resultado desejado), que relaciona, numa perspectiva matemática, os elementos deste conceito, conforme exibido na figura 7.

Figura 7: Expressão matemática dos elementos de CS.

CS = RR + XA		
	Resultado Requerido	Experiência Apropriada
	O que o cliente quer quando compra seu produto ou serviço	As interações que o cliente terá com seu negócio antes, durante e depois da compra

Fonte: adaptado de Holleben, 2020.

No entanto, no CS existem dois tipos de Resultado: resultado exigido e resultado desejado.

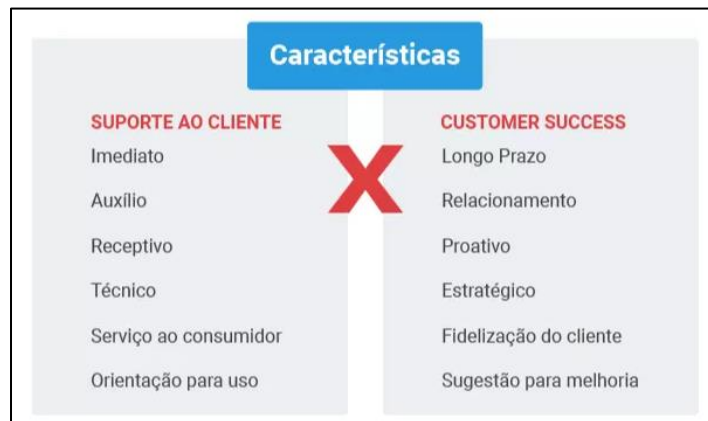
No primeiro caso, resultado exigido, trata-se da obrigação da empresa em entregar para o cliente aquilo que oferece. Utilizando o exemplo de um aplicativo de transporte: o resultado exigido é que o cliente seja transportado para o destino escolhido.

Já no caso do resultado desejado, trata-se do resultado que o cliente deseja atingir na utilização do produto ou serviço para garantir que teve sucesso, ou seja, uma experiência positiva. Ainda utilizando o exemplo do aplicativo: o cliente pode ter o resultado desejado quando faz o percurso sem enfrentar problemas, como carro em mau estado, motorista que faz um mau atendimento, ou algum problema no próprio percurso. Mesmo que o cliente tenha o resultado exigido, ou seja, chegue no destino desejado, a experiência foi negativa e leva a uma frustração e até uma possível perda do cliente (FOCA NO CLIENTE, 2020a).

Outro ponto importante da expressão ilustrada na Figura 7 é o conceito de experiência apropriada. Não se pode focar apenas no produto. É necessário pensar em todos os pontos de interação que o cliente tem com a empresa, como redes sociais, e-mail, atendimento, suporte, interface, entre outros. Uma experiência negativa em um destes pontos pode afetar e comprometer o relacionamento com o cliente. Seguindo o exemplo do aplicativo, o cliente pode ter uma experiência apropriada, ou seja, carro confortável, bom atendimento, direção segura, porém o motorista não conseguir chegar ao destino, fazendo com que o cliente não alcance o resultado desejado. Portanto, é essencial atentar tanto para o resultado desejado, quanto para a experiência apropriada (HOLLEBEN, 2019).

É fundamental, ainda, entender o que não é Sucesso do Cliente. Muitos confundem a área com pós-vendas, atendimento e, especialmente, suporte (FRANÇA, 2018; RODRIGUES, 2018). Enquanto a área de Suporte tem uma postura reativa, prestando atendimento referente a dúvidas ou problemas ocorridos, relacionando-se de forma pontual, o CS busca uma abordagem proativa, com foco na retenção e satisfação do cliente, por meio da entrega de sucesso durante o uso do produto ou serviço por parte do cliente, buscando um relacionamento a longo prazo. A figura 8 pontua as diferenças entre essas duas áreas (NOGUEIRA, 2019).

Figura 8: Diferenças entre Suporte ao Cliente e Customer Success.

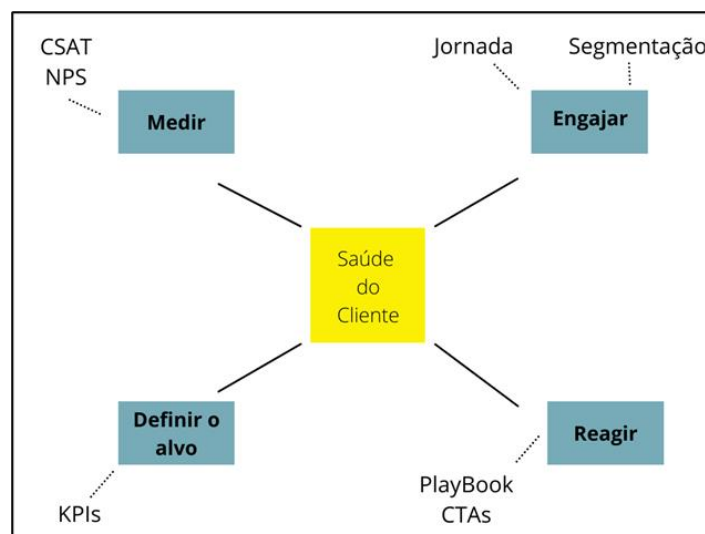


Fonte: Schemes (2021, p.1)

Além disso, é necessário diferenciar, também, o conceito de CX e CS. Ambos buscam entregar a satisfação do cliente, porém atuam em partes diferentes da jornada. Enquanto o CX se preocupa em avaliar e otimizar todos os pontos de contato do cliente, o CS atuará depois da venda, quando o usuário se torna cliente e o CSM (*customer success manager*) entra em ação para iniciar a implementação das estratégias de relacionamento (AZEVEDO, 2019a). “Utilizando uma metáfora, é como se o CS focasse mais no pote de ouro (objetivo do cliente) e CX no arco-íris (a jornada que leva o cliente ao objetivo).” (HOLLEBEN, 2019, p.11)

Segundo Colegate (2020), a estrutura de sucesso do cliente transita em torno de uma estrutura central – a saúde do cliente. Esta, por sua vez, fundamenta-se em quatro pilares diretivos: medir, engajar, definir alvo e reagir, os quais se desdobram em ações específicas, conforme está exibido na figura 9.

Figura 9: Pilares Diretivos do CS.



Fonte: adaptada de Colegate (2020).

A saúde do cliente pode ser definida como o ponto central a ser avaliado para acompanhar e medir o seu envolvimento com a empresa, como um termômetro, com o objetivo de medir, analisar o resultado e agir proativamente nos pontos de atenção. Será abordado em uma seção posterior como utilizar a saúde do cliente como métrica.

A seguir, serão tratados os pilares diretivos do CS.

2.3.1 Engajar

Ter clientes e adotar uma forma combinada de medir sua saúde é o início de uma estrutura de sucesso do cliente. A primeira etapa é garantir que seus clientes obtenham o máximo valor de seu produto/serviço. Se os clientes não forem auxiliados a obter o valor máximo de seu produto/serviço, é muito provável que desistam no final do período do serviço contratado. É aqui que os gerentes de sucesso do cliente focam: engajamento proativo com os clientes (COLEGATE, 2020). Engajar clientes significa promover ações e estratégias de envolvimento ativo com o cliente, de forma que conquiste a sua satisfação e promova a sua lealdade (SILVA, 2021b).

A lealdade poderá ser determinada a partir das interações e experiências que o cliente tem com a empresa. A literatura indica duas formas de classificar a lealdade, a depender das condições de interação com o cliente: lealdade comportamental (ou intelectual) e a lealdade atitudinal (ou emocional).

No caso de o cliente optar por uma solução por motivos de conveniência e/ou escassez, por exemplo: um estudante toma café sempre na mesma cafeteria por ser a única opção disponível no campus em que reside. Neste caso, a lealdade é classificada como comportamental ou intelectual.

Já no caso do cliente que vai em um café, num shopping, onde existem outras possibilidades de cafeteria, mas acaba optando por apreciar o atendimento, a marca e variedade nas opções oferecidas, este cliente demonstra uma lealdade atitudinal ou emocional. O cliente estabelece um vínculo com a marca. Este tipo de lealdade é o ideal para todas as organizações, já que permite uma menor suscetibilidade à competição, menor sensibilidade à preços, e maior chance de clientes se tornarem promotores e defensores da marca (DUARTE, 2017; LIRA, 2020).

A satisfação do consumidor está ligada à sua percepção e sentimento sobre a marca. A figura 10 ilustra um quadro com alguns fatores que estão diretamente ligados à satisfação do cliente e como ela pode ser atingida.

Figura 10: Modelo ampliado de satisfação do consumidor.



Fonte: Merlo, Ceribeli (2013, p. 155).

De maneira geral, a satisfação acontece quando o cliente percebe que suas expectativas foram atendidas, desenvolve emoções positivas e estimulantes após o uso, o produto ou serviço apresenta um bom desempenho, com assertividade na escolha, e, por fim, ao comparar a sua experiência com outros consumidores e percebe que fez um bom negócio (MERLO, CERIBELI, 2013).

O sentimento do cliente é avaliado a partir da expectativa que ele cria e da realidade que ele vivenciou. Portanto, o ideal é criar estratégias para que alcancem um cenário de superação de expectativas. Alguns outros fatores que podem ser citados como fundamentais para uma experiência adequada, que são: presença, tecnologia e equipe.

O fator presença considera a disponibilidade e a facilidade de acesso para o cliente quando ele apresentar algum problema ou precisar esclarecer alguma dúvida. Já o fator tecnologia considera que a instabilidade de sistemas e problemas técnicos ligados à tecnologia utilizada podem interferir na experiência do cliente. É fundamental que exista uma boa estrutura para garantir a efetividade do atendimento e soluções apresentadas. Por fim, o fator equipe que destaca a necessidade de capacitação dos funcionários, já que possibilita que eles se sintam seguros quanto às práticas da organização e os preparam para solucionar, de forma efetiva, possíveis problemas que possam surgir. A motivação é um fator chave para o bom desempenho e satisfação do funcionário. A satisfação, portanto, não deve se limitar ao consumidor final. Pelo contrário, deve estar presente, primeiramente, dentre os colaboradores da empresa (OLIVEIRA; FANTINI, 2011; OLOS, 2021).

A maior parte das empresas bem-sucedidas são as que buscam uma relação de troca com o cliente, conhecendo o seu perfil, conquistando confiança e entendendo o seu foco, para então

satisfazê-lo. Porém, é necessário que os colaboradores da organização também sejam levados em consideração na melhoria da experiência, pois o bem-estar do funcionário e a forma como este é tratado interfere diretamente na maneira em que atendem os clientes. Além disso, o interesse mundial crescente pela excelência leva as organizações a buscarem programas de melhoria de qualidade para atender a esta nova demanda de necessidades (JORDÃO, 2010).

Para promover a lealdade e satisfação do cliente, é necessário compreender como a sua experiência está acontecendo na prática, de forma que consiga entregar o sucesso que o cliente espera ao utilizar a sua solução. Para isso, estrutura-se a jornada do cliente, tópico que será abordado a seguir, que pode ser definida como uma ferramenta para entender as etapas que seu cliente passa até alcançar uma meta com o produto ou serviço oferecido. Busca compreender, ainda, o que levou ao seu cliente escolher a sua solução e não a do concorrente, desde a motivação até o que o motiva a continuar adquirindo e pagando pelo seu produto ou serviço (GORILA, REVIEWR, 2020; ABREU, 2020). Investindo na jornada, é possível obter diversos benefícios, conforme mostra a figura 11.

Figura 11: Benefícios da Jornada do Cliente

- Identificar os pontos de atrito onde a chance de causar insatisfação ou perder o cliente são bem maiores;
- Entender o esforço do seu cliente em cada ponto para deixar esse processo mais fluido, com menos ruídos;
- Identificar as lacunas entre expectativa e realidade, garantindo entregar uma experiência constante durante toda a jornada;
- Focar nas necessidades específicas do cliente em diferentes estágios do funil de compra, agilizando esse processo;
- Oferecer experiências relevantes para o seu cliente e aí conseguir encantá-lo.

Fonte: Gorila, Reviewr (2020, p.8).




A jornada irá variar de acordo com as características e particularidades de cada organização. Irá depender, ainda, do perfil do cliente que irá utilizar a solução apresentada. Antes de destrinchar as etapas da jornada, é necessário entender a importância da segmentação dos clientes, dado que nem todos terão as mesmas necessidades e a profundidade da relação com a empresa será diferente em cada caso. Para ilustrar essa diferença, basta entender que o conceito de equidade deve estar presente, e não o de igualdade. Enquanto a igualdade tem como propósito buscar que todos sejam tratados da mesma forma, independente da sua necessidade, a equidade trata as pessoas de forma diferente, levando em consideração o que elas precisam.

A segmentação permite, portanto, que as necessidades sejam atendidas de forma mais assertiva e direcionada (TREE, 2021; VERGANI, 2021).

O primeiro passo para estruturar a jornada é definir a persona ou as personas do seu negócio. Persona é um personagem fictício, criado para representar o perfil de cliente ideal de uma marca ou empresa. Ela é baseada em dados e comportamentos reais. O objetivo de criar a persona que resuma as principais características dos clientes, e desta forma criar estratégias que estejam de acordo com o seu público e capazes de atender as demandas. A persona pode ser criada seguindo os seguintes passos: coletar dados de clientes; fazer perguntas aos clientes; fazer análise dos dados coletados; estruturar a persona; compartilhar a persona com a equipe (PEÇANHA, 2020).

É importante diferenciar o conceito de *buyer persona* e *user persona*. O *buyer persona* é o perfil decisor, o cliente que efetua a compra. É importante levar em consideração os gostos, características, objetivos e dores deste perfil. Já o *user persona* é o que vai utilizar o produto ou serviço. Não tem tanto poder de decisão quanto o *buyer*, mas tem influência na escolha, dado que ela quem irá percorrer toda jornada e poderá, então, identificar problemas ou oportunidades e relatar o ocorrido ao decisor da compra (LOPES, 2021). As *personas* podem ser exemplificadas na figura 12:

Figura 12: Tipos de *persona*.

Buyer / User Persona	User Persona	Buyer Persona
		
Brian - Top Manager Rational	Christina - CRM Specialist Artisan	Kevin - IT Specialist Guardian
Objetivos Brian está procurando um software que impulse a produtividade do time e ajude a trazer melhores resultados a longo prazo	Objetivos O principal objetivo é de o produto ser fácil de utilizar e não haja barreiras quando precisar solucionar algum problema específico	Objetivos Adquirir um produto que seja fácil de integrar a atual infraestrutura de TI, que não exija um suporte intenso.
Motivações - Diminuir o tempo gasto para realizar rotinas operacionais - Curva de aprendizagem horizontal	Motivações - Interface intuitiva - Fácil de aprender e usar	Motivações - Fácil integração com a infraestrutura atual - Segurança
Frustrações - ROI baixo - O produto leva muito tempo para aprendizado e integração	Frustrações - Navegação confusa - Não haver clareza sobre o que fazer em cada etapa	Frustrações - Precisa de um alto nível de suporte

Fonte: adaptado de Vedenin (2017, p.1).

De acordo com Vedenin (2017), alguns pontos importantes sobre os dois tipos são:

- a) *Buyer personas* não necessariamente são os usuários, mas podem se tornar;
- b) *User personas* focam nos detalhes e na facilidade do uso;
- c) *Buyer personas* são mais interessadas em objetivos de alto nível;
- d) Ter em mente que o *buyer persona* pode ser uma equipe de tomadores de decisão com diferentes objetivos e expectativas;
- e) É importante descobrir o quanto de influência as *user personas* têm na decisão final;
- f) Não esquecer de focar nas habilidades e experiência previa quando estiver criando as *personas*.

Após as *personas* serem traçadas, é necessário entender a melhor forma de atendimento para cada público. Quando se fala em modelo de atendimento, dentro do universo de CS, destacam-se 4 tipos para diferenciar: *tech-touch*, *low-touch*, *mid-touch* e *high-touch*.

- a. *Tech-touch*: o relacionamento com o cliente consiste, principalmente, no uso da tecnologia como base para contato. É comum ações 1:many (*one to many*) serem utilizadas, além do uso de automações para um maior nível de alcance aos clientes.
- b. *Low-touch*: neste modelo, além das características do modelo *tech-touch*, o contato humano entra de forma sutil, para atender demandas pontuais, como, por exemplo, uma ligação para um cliente que não utiliza o produto num amplo espaço de tempo.
- c. *Mid-touch*: já neste caso, o uso das automações diminui e a interação acontece de forma mais personalizada e individualizada, com contatos mais frequentes no modelo 1:1 (*one to one*). Por exemplo, reuniões trimestrais de alinhamento com o cliente.
- d. *High-touch*: em comparação ao último, o contato 1:1 é utilizado com grande frequência, podendo ser, muitas vezes, de forma presencial.

A empresa pode se utilizar de todos os modelos, ou quais fizerem mais sentido de acordo com as necessidades dos clientes da empresa. Por exemplo: na etapa de vendas, o modelo *low-touch* para clientes que querem conhecer o produto, mas que não têm interesse em um contato mais próximo (por telefone, por exemplo). Para clientes que se tornam usuários, selecionar o

modelo *mid-touch* para aplicação do *onboarding* e acompanhamento das possíveis dúvidas (TAVARES, 2019).

Após entender a importância da segmentação, partimos para divisão das etapas da jornada. Cada etapa é um estágio que o cliente se encontra e que precisa ser acompanhado e monitorado, definindo prazos e tarefas para cumprimento, além de *Playbooks* para acompanhamento, conceito que será abordado na seção 2.3.3. Existem duas etapas principais que estarão presentes no relacionamento pós-venda com o cliente: o *onboarding* e *ongoing*.

O *Onboarding* é a primeira etapa do contato com o cliente após o fechamento da venda. Irá guiar o cliente sobre o uso do produto ou serviço ofertado, conduzindo o cliente para o atingimento de algum resultado, também conhecido como entrega do Primeiro Valor. Quando falamos de sucesso do cliente, sabemos que cada um vai ter o seu objetivo e expectativa ao utilizar o produto ou serviço. A primeira impressão é a que fica, portanto é fundamental que a primeira experiência do cliente com a empresa seja satisfatória, pois, caso contrário, se o período inicial for marcado por dificuldades e barreiras, impedindo o cliente de atingir o objetivo desejado, poderá resultar em frustrações e fragilizar a relação com o cliente, podendo até levar ao *churn* (D'ALAMA, 2020).

O *onboarding* poderá ser feito por meio de alguma das abordagens citadas acima, no modelo *tech-touch*, *low-touch*, *mid-touch* ou *high-touch*, o que irá depender da estrutura e tipo de produto ou serviço ofertado. Se um CSM é responsável por muitos clientes, o mais comum é utilizar soluções mais padronizadas e menos customizadas, com uso de automação e tecnologia para atender a alta demanda. Sendo assim, o modelo *tech-touch* se aplica melhor a este tipo de cenário (LIPINSKI, 2020a).

Podemos destacar 3 objetivos principais do *onboarding*: educar, ativar e entregar o primeiro valor ao cliente, conforme ilustrado na figura 13.

Figura 13: Objetivos do *onboarding*.

Fonte: desenvolvido pela autora, baseada em arte visual do Canva.

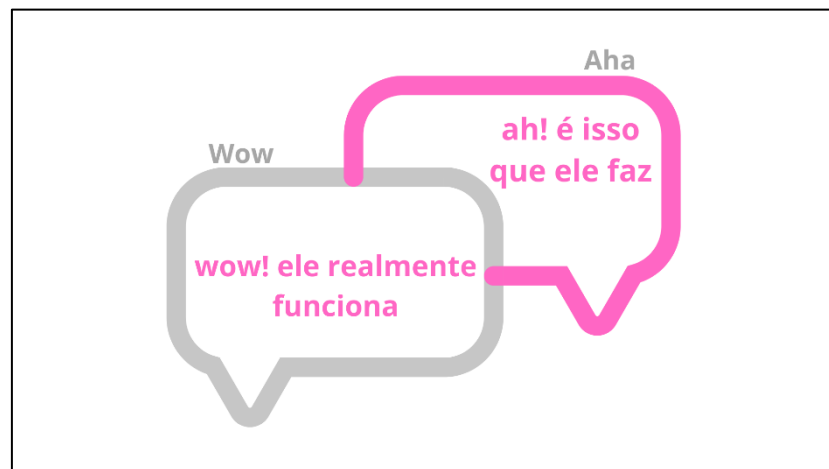
Educar o cliente significa considerar que a premissa do “cliente sempre tem razão” pode não se aplicar em todas as situações. Se o cliente tem algum problema ele provavelmente irá atrelar a um mau funcionamento ou má qualidade do produto ou serviço adquirido, quando na verdade ele pode não saber estar utilizando da melhor forma ou até não perceber, de fato, que a solução adquirida pode não fazer sentido para a necessidade que está buscando satisfazer. Por isso é fundamental educar o cliente, ou seja, prepará-lo para contratar o seu produto ou serviço, enxergando todo o valor do serviço. Ou seja, é necessário desenvolver um tutorial de uso e prestar acompanhamento para garantir que o cliente entenda como funcionam os processos (NEO ASSIST, 2020; USER ONBOARDING, 2018).

Na ativação, o foco será levar o cliente à entrega do primeiro valor. Após a venda, o cliente estará com expectativas acerca do produto ou serviço, e para garantir que o sucesso seja alcançado, a empresa precisa definir algumas metas ou tarefas que levem o cliente, de forma tangível, a alcançar os seus objetivos. “Por exemplo, imagine que o seu serviço entregue relatórios fenomenais. Para a pessoa que desenvolveu a solução, fica claro que a primeira etapa da emissão desta informação, o usuário deverá ter os dados inseridos na plataforma, mas quem está usando sabe disto? Pode ser que o usuário espere que sejam importados dados ou que o processo de os inserir no sistema seja tão complexo e longo e não vale investir tempo levando então ao cancelamento antes mesmo de aproveitar os valores vendidos a ele. Podemos dizer então que a Ativação é o conjunto de ações que desejamos que o cliente faça ou repita por

algumas vezes para torná-lo apto a usar a ferramenta e usufruir o máximo possível da solução vendida dentro do sucesso esperado.” (ARAUJO, p.1, 2021).

Por fim, na fase da entrega do primeiro valor, o objetivo central do *onboarding* é fazer com que o cliente enxergue o valor do produto ou serviço. Duas estratégias podem ser utilizadas para conduzir o cliente a este objetivo e que estão ilustradas na figura 14: *aha* e *wow moment*. O *aha moment* acontece quando o usuário tem uma percepção clara sobre a veracidade da entrega de valor para a sua necessidade. Ou seja, há o entendimento do propósito. Geralmente, este sentimento pode ser despertado ao usuário fazer algum teste da solução ofertada. Já o *wow moment* acontece quando o cliente alcança o sucesso esperado por meio do produto ou serviço. Um exemplo: uma plataforma de eventos. O cliente experimenta a plataforma e percebe que é possível vender ingressos sem a necessidade de integrar com alguma plataforma de pagamentos. Este é o *aha moment*, ele entendeu uma das soluções oferecidas. Já o *wow moment* acontece quando ele percebe que realizou 100 vendas por meio da plataforma, ou seja, alcançou o sucesso desejado e percebeu a efetividade e valor da solução (CARRERA, 2021).

Figura 14: Aha e wow moment.



Fonte: desenvolvido pela autora, baseada em arte visual do Canva.

Por sua vez, o *Ongoing* tem como objetivo assegurar que o cliente esteja alcançando as metas estabelecidas na fase do *onboarding*, preservar o ritmo do sucesso alcançado e identificar possíveis pontos de expansão de receita dentro da jornada do cliente (AZEVEDO, 2019b). O exemplo utilizado por Azevedo (2019b), representa bem a diferença entre *onboarding* e *ongoing*, como mostra a Figura 15.

Figura 15: Diferença entre onboarding e ongoing.

Fazendo um paralelo com um voo de avião, podemos dizer que o Onboarding é a decolagem: é um momento bastante crítico, intenso e interativo. Nessa fase, em que o cliente se está preparando para "sair do chão", é necessário tomar mais cuidado.

Esse é o momento que ocorrem mais incidentes e que exige mais atenção e foco do piloto. É quando o piloto precisa estar atento a absolutamente tudo e observar qualquer desvio de padrão, que pode ter consequências sérias.

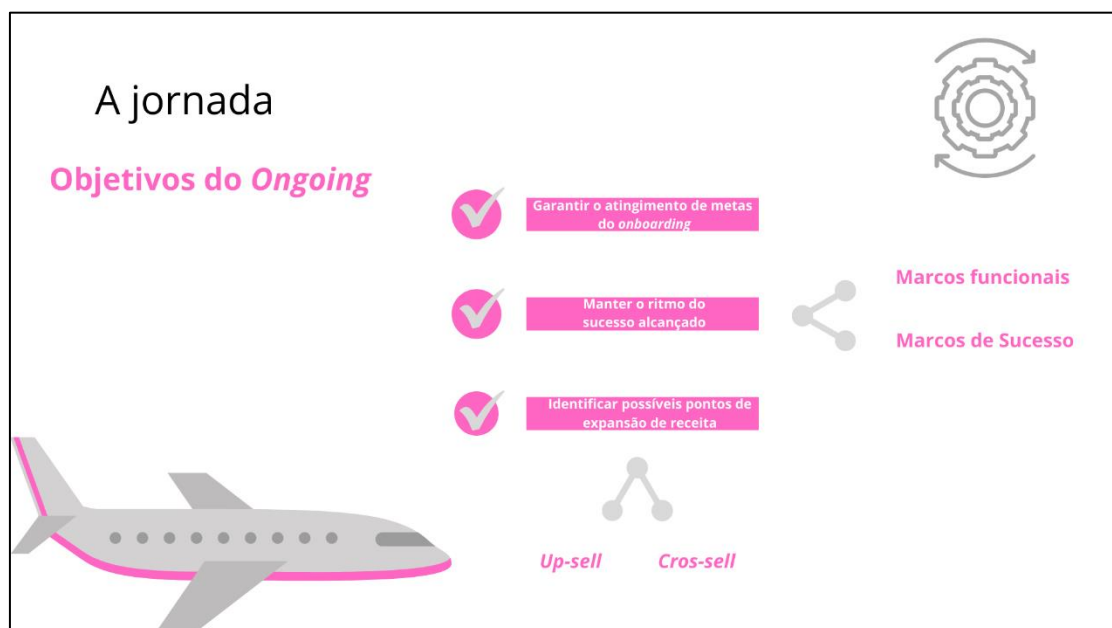
Já durante o voo em si é necessário que o piloto monitore os instrumentos, mantenha o avião em seu trajeto e fique atento a fatores externos. Contudo, esse momento costuma ser mais tranquilo, pois há menos chances de incidentes e a intensidade do trabalho é melhor. O piloto pode até levantar e dar uma volta - desde que, é claro, não deixe nada sair do controle.

O mesmo ocorre com o Onboarding (decolagem) e o Ongoing (voo): é necessário ainda mais atenção na hora em que o cliente estiver ativando a relação com sua solução, pois esse momento é crucial para definir o sucesso dele lá na frente - e se ele continuará com você ou não.

Fonte: Azevedo, 2019b, p.1.

Uma forma de monitorar o sucesso do cliente, é por meio das *success milestones* ou marcos de sucesso. Elas são metas intermediárias que têm o objetivo de acompanhar e verificar se as soluções de CS estão tendo efetividade nos objetivos traçados (SCHEMES, 2021). Na Figura 16 é sintetizado os principais objetivos do *Ongoing*.

Figura 16: Objetivos do *ongoing*.



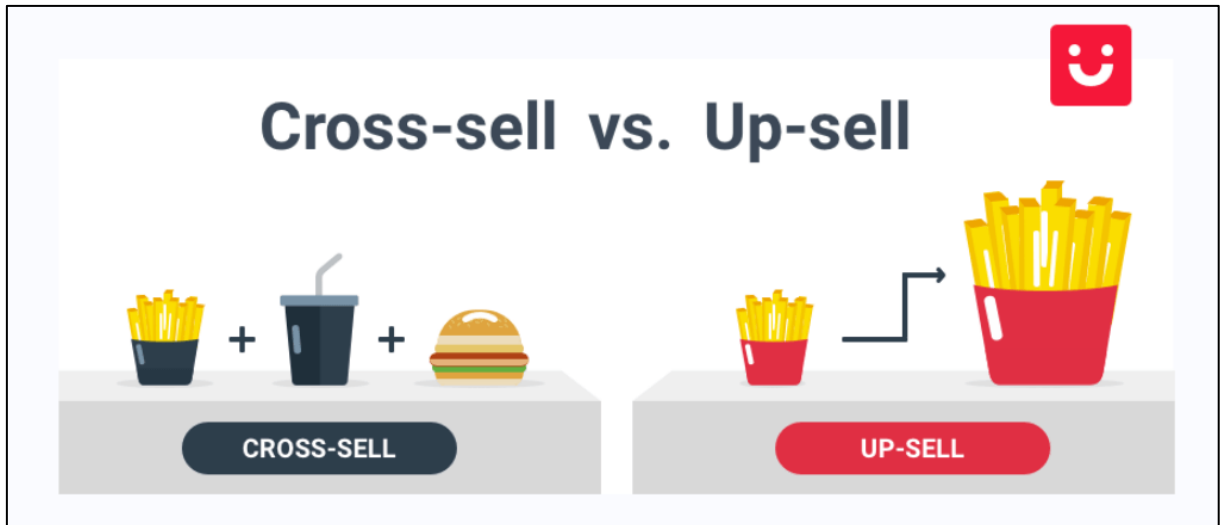
Fonte: desenvolvido pela autora, baseada em arte visual do Canva.

Marcos de sucesso são as etapas necessárias para que um cliente alcance seu Resultado Desejado em constante evolução. Entre os marcos, existem etapas. Os marcos de sucesso podem ser centrados no produto ou no cliente, e é imprescindível entender a diferença e onde ambos se encaixam:

- a) Marcos Funcionais: são marcos alcançados ou que ocorrem dentro do produto. Focar apenas em marcos funcionais pode expor o cliente às lacunas de sucesso que são provocadas pelo fato de o resultado desejado do cliente estar fora do escopo do uso funcional completo do produto.
- b) Marcos do Cliente: marcos alcançados pelo cliente que podem ou não ocorrer no produto ou serviço ofertado, mas que têm um impacto direto no relacionamento deles com a empresa. Os marcos de sucesso do cliente incluirão marcos funcionais dentro do produto, mas não serão apenas atividades pela atividade. Eles serão o resultado de uma atividade significativa e serão vinculados a outras entradas para garantir que saibamos que o cliente está realmente alcançando o resultado desejado.

Os marcos de sucesso podem promover os seguintes benefícios: otimização da taxa de conversão, como por exemplo, quando um *lead* faz um teste gratuito do produto e converte numa venda, se tornando cliente; oportunidades de expansão, pois permite que sejam identificados pontos na jornada para atividades de *upsell* e vendas cruzadas; advocacia do cliente, já que, após o cliente alcançar um marco de sucesso, o momento se torna propício para o cliente fazer a indicação e promoção do produto ou serviço utilizado (MURPHY, 2020).

Um dos objetivos do CS é ser gerador de receita. Existem duas estratégias de vendas utilizadas dentro do escopo de CS para promover esta expansão: as chamadas *up-sell* e *cross-sell*. O *up-sell* consiste em uma técnica de baixo custo, que tem como objetivo aumentar o *ticket* médio do cliente. Ou seja, oferece ao cliente um produto mais caro, mas com maior qualidade e mais recursos. Algo que agregue valor, mas ainda faça parte do produto. Já no caso do *cross-sell*, tem como objetivo incentivar o cliente a fechar a sua compra inicial, porém adicionando produtos que complementem o serviço. Também se propõe a aumentar o *ticket* médio do cliente, porém de forma mais adicional e não mais completa. Ou seja, uma proposta complementar (LUCAS, 2019; FERRAMENTAL, 2020). Na Figura 17, é possível entender as diferenças entre as duas técnicas utilizadas, com o exemplo de uma hamburgueria:

Figura 17: Diferenças entre *up-sell* e *cross-sell*.

Fonte: Jardim, 2021.

Após estruturar toda parte de engajamento, buscando uma compreensão assertiva do perfil dos clientes e traçando a jornada ideal para suas experiências, é necessário definir quais métricas serão utilizadas para monitorar a saúde do cliente ao longo da jornada. Pilar que será tratado na sessão a seguir.

2.3.2 Medir

O pilar medir trata das estratégias de medição que são utilizadas para calcular a saúde do cliente e a relação dele com a organização. Para isso, são utilizadas métricas. É importante diferenciar os conceitos de métricas e KPIs (*Key Performance Indicators*), ou indicadores chave de desempenho. A métrica consiste nas informações sobre o negócio, enquanto os KPIs são resultados de ações específicas, com base nas métricas utilizadas. Por exemplo: a quantidade de *leads* (sinônimo de cliente) de uma empresa é uma métrica, e o custo de aquisição por *lead* (valor investido/quantidade de *leads*) é um KPI (ALVES, 2018).

Duas métricas bastante utilizadas são o NPS e o CSAT.

O *Net Promoter Score* (NPS) atua diretamente como medidor de satisfação do cliente em relação a experiência obtida. Também é utilizado para medir a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Na maioria dos casos, é feita a seguinte pergunta para o cliente: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria esta empresa para um amigo?”. Podendo variar, mas que, essencialmente, segue nesta linha (PIPERUN, 2021).

No geral, um cliente, ao avaliar a experiência e considerá-la como positiva, indica a empresa para 3 pessoas. Caso contrário, é possível relatar para 11 pessoas sobre a insatisfação

e experiência negativa. A propagação da experiência se tornou ainda mais intensa após a chegada das redes sociais. Porém, as redes sociais também contribuem para uma coleta de *feedback* mais ágil. É importante destacar que um dos pontos mais importantes a ser analisado a partir do NPS é o índice de experiência negativa, já que é a partir deste dado que novas estratégias são traçadas para reconquistar o cliente e torná-lo evangelizador da marca, quando o cliente.... Essa situação é ilustrada na Figura 18 (GORILA, REVIEWR, 2020).

Figura 18: Cliente promotor ou evangelizador da marca.



Fonte: LinkedIn, 2021.

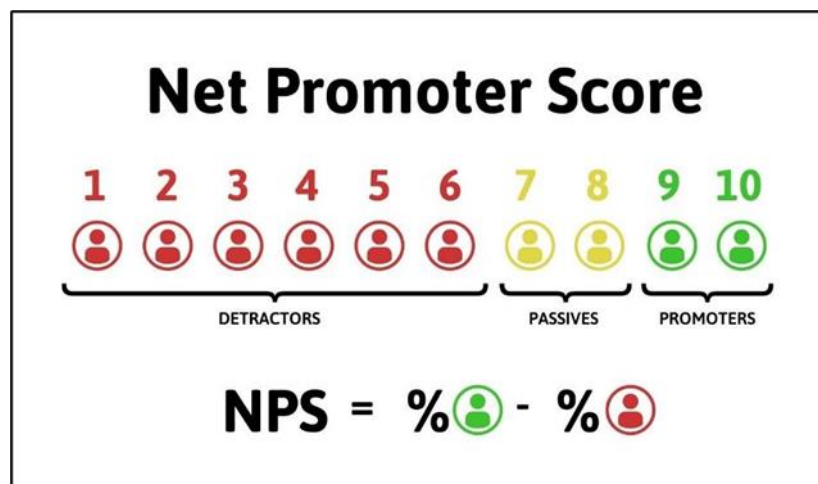
Após feita a pergunta para o cliente, será feita uma análise da pontuação. É muito importante que exista um espaço aberto, não obrigatório, para o cliente pontuar o porquê da nota. Os avaliadores, que são os clientes, são classificados da seguinte forma:

- a) Detratores: são os clientes que dão uma nota entre 0 e 6. Portanto, em algum ou vários pontos de interação, ele não teve a experiência adequada e se mostrou insatisfeito com a empresa. Estes clientes devem ter uma atenção especial, pois, como citado anteriormente, corre o risco de propagar a má experiência para conhecidos e, conseqüentemente, afetar a reputação da empresa. Isso pode resultar em *churn* ou fazer com que o cliente não volte mais a adquirir as soluções oferecidas pela empresa.

- b) Passivos/neutros: são os clientes que dão nota 7 ou 8. Não apresentam algum tipo de insatisfação, mas ao mesmo tempo não estão engajados ou são leais com a empresa. Podem fazer alguma consideração nos comentários sobre a empresa, mas geralmente com ressalvas.
- c) Promotores: são os clientes que dão nota 9 ou 10. São os clientes que se tornam evangelizadores da empresa, já que recomendam a experiência positiva nas redes sociais ou entre os amigos. São peças-chaves para o marketing boca em boca. Eles enxergam o valor da organização e se alinham ao propósito proposto.

O cálculo do NPS é feito da seguinte forma: % clientes satisfeitos – % clientes insatisfeitos = NPS conforme mostra a Figura 19 (MAGALHÃES, 2019; SILVA, 2020).

Figura 19: Ilustração de características do NPS.



Fonte: Resultados Digitais (2020).

Outra métrica bastante utilizada para medir a satisfação do cliente é o *Customer Satisfaction Score* (CSAT ou Escala de Satisfação do Cliente). Porém, diferente do NPS, que mede a experiência de uma forma geral, o CSAT avalia pontos específicos na jornada do cliente, como o atendimento do suporte, processo de *onboarding*⁶ ou uma abertura de ticket, por exemplo (CAMARGO, 2019).

Na prática, é feita a seguinte pergunta para o cliente: “como você classificaria sua satisfação com o [produto/serviço] que você recebeu?”. A resposta costuma variar numa escala de 0 a 5, onde 0 representa muito insatisfeito e 5 muito satisfeito, conforme mostrou a Figura 13.

⁶ Onboarding é a fase inicial do relacionamento com o cliente após a chegada dele na empresa.

O indicado é aplicar a pesquisa logo após a interação do cliente, por se tratar de aspectos pontuais. É fundamental deixar um espaço em aberto para o cliente comentar o porquê da nota, pois não se sabe, ao certo, o motivo que leva o cliente a avaliar daquela forma, especialmente se for algo negativo. É necessário saber a raiz do problema. Todo feedback irá gerar dados relevantes a serem trabalhados e otimizados, e uma das vantagens do CSAT é a sua flexibilidade, já que permite ser aplicado em diversos momentos da jornada (LIPINSKI, 2020c).

Existe uma métrica específica para medir e acompanhar a saúde do cliente, chamada de *Health Score* (SILVA, 2020a). De acordo com Nirpaz (2021), o *Health Score* coleta diversas dimensões de métricas de dados do cliente, que podem se dividir em:

- a) Uso e adoção do produto - quais são o volume e a profundidade de uso?
- b) Utilização de licença - que porcentagem das licenças e serviços vendidos está realmente sendo utilizada?
- c) Resultados de negócios - o cliente está obtendo o valor pelo qual se inscreveu?
- d) Engajamento - engajamento de suporte, faturamento, marketing, sucesso do cliente - como estão indo?
- e) Advocacia - este cliente é um defensor da marca?
- f) Satisfação do cliente - você está recebendo feedback dos clientes com as pesquisas utilizadas?

Após feito este mapeamento, que pode levar em conta outros pontos também, é necessário estabelecer uma pontuação para cada um dos critérios, assim como em um jogo. E para determinar o que valerá a pontuação, são criados gatilhos, que são pontos de interação entre o cliente e a empresa. Cada uma das interações valerá pontos. A soma dos pontos irá apontar o estado da saúde do cliente, conforme ilustra a figura 20 (FOCA NO CLIENTE, 2020b):

Figura 20: Exemplo de *health score*.

Elementos de pontuação					Health Score
Interação 1	Interação 2	Interação 3	Interação 4	Interação 5	
5 PONTOS	15 PONTOS	20 PONTOS	25 PONTOS	35 PONTOS	
5	15	20	25	35	100
0	15	0	25	0	40
5	15	20	0	35	75
0	0	0	0	0	0

Fonte: Foca no Cliente (2020b, p.1)

Os clientes podem ser classificados em verde (engajado em todos os pontos), amarelo (atendem a alguns critérios, mas não todos, portanto há espaço para melhorias) e vermelho (desengajado, podendo levar ao *churn* e, então, o principal perfil a ser trabalhado e melhorado a tempo, de forma a evitar a sua evasão).

Após estabelecer como definir e medir a saúde do cliente, e descobrir sua estratégia de engajamento, a estrutura básica estará quase pronta. As etapas finais serão abordadas nas sessões a seguir.

2.3.3 Definir o Alvo

O próximo elemento essencial é definir as metas e *KPIs* corretos. É fundamental compreender que *Customer Success* não existe sem dados. A abordagem do CS vai ser proativa e preditiva, de forma que consiga atuar com antecedência em possíveis problemas, de forma a evitá-los antes que se concretizem. Afinal, ler, cruzar e analisar dados de forma profunda promove a segurança de que haverá efetividade na ação tomada. Desta forma, ninguém perde tempo e demanda esforços “atirando no escuro” (SCHEMES, 2021). A seguir, serão listados alguns exemplos de *KPIs*.

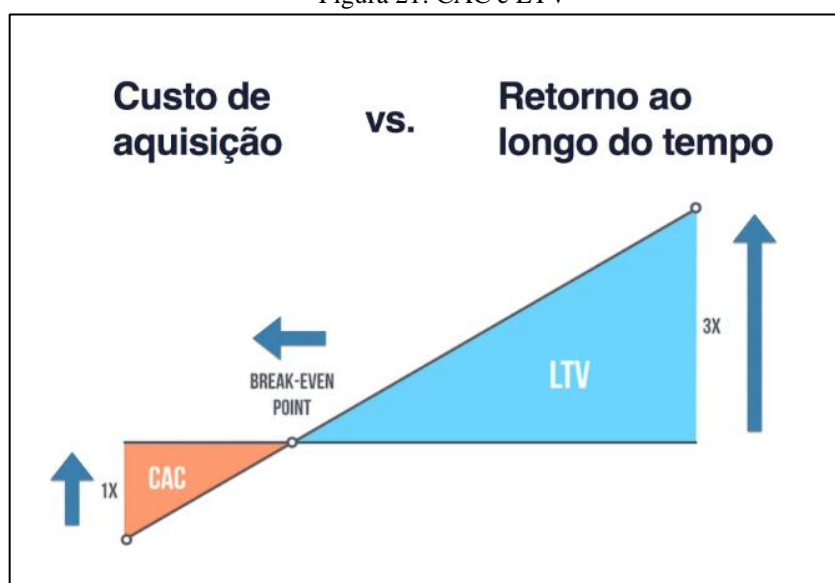
Unit economics - CAC e LTV:

- CAC: o Custo de Aquisição por Cliente se refere ao valor que uma empresa investe para conquista de novos clientes. Para realizar o cálculo, é necessário considerar todas as variáveis utilizadas, como por exemplo, o custo de marketing, que inclui anúncios, campanhas de marketing digital, eventos, etc. Ou seja, todo o esforço gerado para aquisição de novos *leads*. E o custo de vendas, que engloba salários, reembolsos, deslocamentos, comissões,

hospedagens, etc. O cálculo se expressa da seguinte forma: custo de marketing + custo de vendas / total de novos clientes. Porém, apesar de ser muito relevante, este dado sozinho não dá um parâmetro da efetividade do resultado. Para ter essa referência, é necessário relacionar com o LTV (MARTINS, 2019).

- b) LTV: O *Lifetime Value*, ou valor do ciclo de vida, permite identificar o valor que o cliente gastou com a empresa ao longo do período em que utilizou os produtos ou serviços. Permite analisar, portanto, se o valor investido pela empresa para conquistar o cliente está tendo o retorno esperado. O cálculo é feito da seguinte forma: multiplicação do *ticket* médio (quanto todos os clientes gastam em média com seus produtos ou serviços), pelo número de transações realizadas pelos clientes e a média do tempo que os clientes permanecem comprando seus produtos e serviços. É importante, portanto, que o LTV sempre seja maior que o CAC (GOMES, SANTANA, 2021). Essa relação pode ser ilustrada na Figura 21.

Figura 21: CAC e LTV



Fonte: Zanette, 2019, p.1.

Zanette (2019) destaca, ainda, 3 estratégias que promovem um bom nível de crescimento: diminuir o CAC, investindo em estratégias de aquisição que promovam, a médio e longo prazo, escalabilidade; reduzir o tempo para chegar ao *break even point* (ponto de equilíbrio onde o investimento feito pelo cliente supera o custo de atraí-lo), principalmente por

meio da redução do CAC; aumentar o *lifetime value*, investindo em estratégias e práticas de retenção, como CS, por exemplo, que permitam que o cliente permaneça por mais tempo.

Churn rate: é o indicador que mede a taxa de cancelamento dos clientes, ou seja, a porcentagem de clientes que deixou de consumir o seu produto ou serviço no período em questão. Segundo Schemes (2021) para calcular o *churn rate*, é preciso dividir o número de clientes perdidos em um determinado período (por exemplo, 30 dias) pelo número de clientes que você tinha no início desse mesmo período. Para chegar à porcentagem, é necessário multiplicar o resultado por 100.

2.3.4 Reagir

Por fim, as ações de reação envolvem as estratégias para minimização da rotatividade dos clientes. Não importa quantas medidas preventivas sejam colocadas em prática, não é possível agradar a todos os clientes o tempo todo. O motivo da insatisfação do cliente pode ser muitas vezes (produto / serviço / concorrência / etc.), mas não importa o que seja, quando o risco de um cliente se desligar torna-se tão alto que ultrapassa um certo limite, a liderança precisa reagir. Seja qual for o motivo de um possível risco de evasão, é importante garantir que haja um mecanismo para que os principais membros da equipe de liderança se reúnam regularmente para decidir as ações para os clientes em risco (COLEGATE, 2020).

Uma das formas de acompanhamento dos processos é por meio da criação de *Playbooks*. Este pode ser definido como uma espécie de manual ou guia de como a metodologia de Sucesso do Cliente deve ser implementada na empresa. Ele inclui processos, protocolos, regras, *templates*, estratégias, etc. É importante ressaltar que não é um guia “engessado”, no qual deve ser seguido à risca. Na verdade, o objetivo é dar uma estrutura e promover consistência para os times. Por meio do *playbook*, aplicado à jornada do cliente, é possível garantir os seguintes pontos:

- a) Treinamento de novos colaboradores de forma mais rápida;
- b) Padronização dos protocolos;
- c) Garantia de que todos os clientes recebam o mesmo nível de serviço;
- d) Maior escalabilidade dentro da operação, dado que promove a ampliação da capacidade e cobertura do atendimento com um time do mesmo tamanho, ou menor do que já existe.

É importante enfatizar que os *playbooks* estão suscetíveis a constantes mudanças, dado que precisa ser revisado e ajustado quando ocorre crescimento de colaboradores ou clientes, mudanças no produto ou serviço ofertado e no mercado. Portanto, é fundamental estar constantemente adaptando e aprimorando o processo para que continue obtendo fluidez e satisfazendo as necessidades dos clientes. O *playbook* deve sempre refletir as mudanças que ocorrem (LIPINKSI, 2020b).

3. MÉTODO

O presente capítulo se propõe a explicar sobre o procedimento metodológico que foi adotado nesta pesquisa. Nesta etapa, serão apresentados o método escolhido, a estratégia de pesquisa e os procedimentos para coleta e análise dos dados, bem como os cuidados metodológicos de implementação.

Esta pesquisa evidencia proposições de estratégias iniciais para implementar uma unidade de *Customer Success* (CS) em uma startup no segmento da educação. Quanto ao tipo da pesquisa, a classificação está definida de acordo com a proposta de taxonomia por Vergara (2009):

- a) Quanto aos fins: esta pesquisa caracteriza-se como exploratório-propositiva por investigar estratégias preliminares e prover mais insumos e conhecimento sobre o tema abordado, tendo como base, também, a opinião e dicas de profissionais atuantes na área. Além disso, a amostragem apresenta um procedimento de seleção informal, determinado pelas necessidades da pesquisadora (LOZADA, NUNES, 2018)
- b) Quanto aos meios: se trata de uma investigação de campo, no contexto organizacional, considerando suas peculiaridades e a novidade do tema. “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.” (VERGARA, 2009, p.48).

Esta pesquisa direcionou-se para o método qualitativo, o qual utiliza concepções filosóficas distintas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados (CRESWELL, 2010). Quanto aos instrumentos para construção, estão os seguintes:

- a) Pesquisa bibliográfica;

- b) Observação e levantamento dos processos utilizados na empresa;
- c) Entrevista semiestruturada com os sócios fundadores da empresa, tendo como objetivo analisar a visão deles sobre a contribuição da implementação da área;
- d) Entrevista semiestruturada com especialistas da área de CS.

A pesquisa trouxe 3 perspectivas distintas nas entrevistas realizadas: sócios da *startup*, especialistas de empresas com fase inicial de CS e especialista sênior na área. Com relação a coleta de dados com os sócios, foi feita presencialmente e por meio do WhatsApp, no período entre 7 e 10 de dezembro. Já no caso dos especialistas, a coleta de dados foi feita por meio do Whatsapp e Google Forms, no período entre 19 de maio de 2021 até 28 de julho de 2021. Foi realizada uma entrevista com 5 especialistas, sendo 4 integrantes de uma comunidade de prática de CS no Recife, com CS em fase inicial, e 1 especialista apresentando maior maturidade na área.

O roteiro da entrevista foi desenvolvido com base no estudo feito por meio do referencial teórico, com o objetivo de entender como as práticas de CS funcionam no ambiente organizacional, além de fomentar a importância da utilização do CS como peça-chave para uma estratégia assertiva de desenvolvimento para as empresas. As perguntas estão ilustradas na figura 22.

Figura 22: Perguntas da entrevista semiestruturada com os especialistas em CS.

🔍	Perguntas
🧩	Quais os principais desafios da área?
🎯	Quais as principais estratégias para implementar a cultura customer centric na empresa?
⚙️	Como foi o processo de implementação da área na empresa?
🔄	Como garantir que as rotinas de CS tenham continuidade e efetividade na empresa?
💻	Você indica alguma plataforma ou ferramenta para acompanhamento de rotinas?
💡	Qual seria a sua dica para quem está começando a implementar a filosofia e práticas do CS, especialmente com poucos recursos e equipe enxuta?

Fonte: desenvolvido pela autora, baseada em arte visual do Canva.

Já no caso dos sócios, foram feitas as seguintes perguntas:

- 1) Como o CS poderia contribuir/agregar para a empresa;
- 2) Por que implementar as práticas na empresa.

Após a coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas e a análise foi feita a partir da comparação entre as respostas, convergências das opiniões expressadas e pontos principais a serem destacados de acordo com a visão dos sócios e especialistas.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A startup de educação

A startup em questão é a Acelera Escola de Empreendedorismo, uma plataforma de educação empreendedora voltada para crianças e adolescentes entre o 2º ano do ensino fundamental e o 3º ano do ensino médio. Iniciou suas atividades em 2018, oferecendo seus serviços para turmas presenciais com uma média de 15 alunos. Hoje, com uma média de 130 alunos, evoluiu a estrutura e oferece cursos *online* e presenciais, com foco em aprendizagem em empreendedorismo e desenvolvimento das habilidades comportamentais do século XXI. A Plataforma conta, além dos cursos, com um programa de imersão no Vale do Silício (EUA) e um programa de empreendedorismo social.

Seguindo o modelo estabelecido por Simon Sinek, conhecido como *Golden Circle*, exemplificado na Figura 23, a empresa tem como missão desenvolver as habilidades empreendedoras em jovens que irão impactar positivamente o mundo, criando experiências de aprendizagem com foco em conhecimentos e habilidades empreendedoras, por meio dos cursos e programas oferecidos.

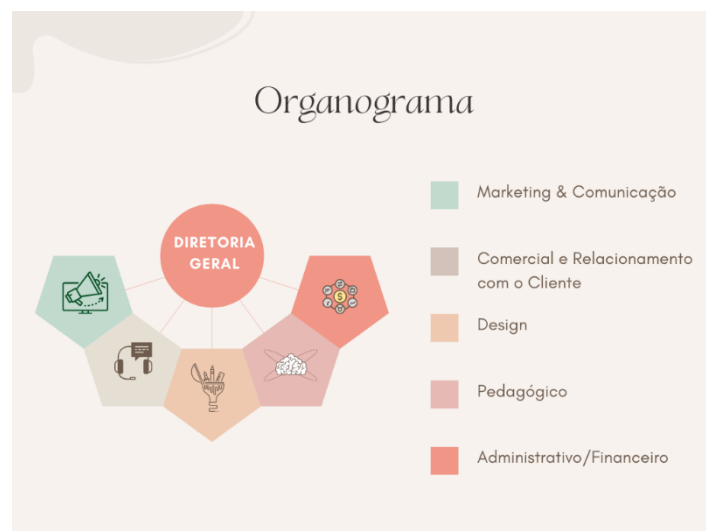
Figura 23: Golden Circle Acelera.



Fonte: desenvolvido pela autora, baseada em arte visual do Canva.

A estrutura da empresa é enxuta e pode ser representada por meio de um organograma, conforme pode ser visto na Figura 24. Diante da estrutura atual, não há como contar com um alto nível de complexidade na implementação do *Customer Success*, visto que os recursos para investimentos não são robustos, não sendo possível, portanto, investir em grandes plataformas e contratação de profissionais para área. Porém, isto não inviabiliza a operação, visto que as práticas de CS podem ser acopladas a algumas áreas, processos podem ser inseridos, de forma mais simples, permitindo, portanto, um crescimento escalável da área, podendo tornar-se exponencial, à medida em que a empresa for crescendo.

Figura 24: Organograma da Acelera.



Fonte: desenvolvido pela autora, baseada em arte visual do Canva.

O organograma da empresa é composto por 6 áreas principais, com uma estrutura enxuta e horizontal, possibilitando um maior dinamismo na rotina, bem como uma alta curva de aprendizado, dado que os colaboradores se envolvem em diferentes áreas, não focando apenas em uma.

Os sócios foram consultados sobre qual opinião eles teriam sobre a implementação da unidade de CS na *startup*, e sobre a importância do CS para a empresa. Inicialmente, mencionaram a compatibilidade da proposta do CS com a realidade vivenciada na empresa, dado que a Acelera tem como prática agir com velocidade para construir e adaptar os produtos e serviços às necessidades do cliente, e a adoção das práticas do CS permitem uma maior proximidade ao cliente e compreender não só o processo de aquisição, como todas as possibilidades que levam à retenção do cliente. Outro ponto destacado é sobre a complexidade dos processos, já que o nosso serviço envolve múltiplos atores. Sendo assim, é preciso ter uma boa compreensão do assunto, sabendo aplicar algumas técnicas para estudar e analisar os comportamentos de cada um deles ao longo do seu ciclo de vida como clientes, identificando pontos de contato para reforço das relações.

Ainda sobre os processos, eles devem ser implementados de forma que seja possível acompanhar e monitorar com qualidade. Não adianta adotar muitas práticas se elas se tornarem, em algum ponto, insustentáveis de acordo com a realidade da empresa. No caso da experiência do cliente, por exemplo, não adianta gerar muitas expectativas, se não será possível cumprir bem as etapas do processo. Isso poderia trazer frustrações. É preciso existir um equilíbrio e uma visão de processo com possibilidades reais de execução. E, ainda, após implementado, deve ser revisitado e monitorado constantemente, com o objetivo de sempre pensar em melhorias e formas de otimizar estes processos. Não é necessário um alto investimento financeiro para ter um processo de qualidade, mas um investimento de tempo, atenção, cuidado, revisão. Isso poderá trazer bons resultados e relevância para uma boa percepção do cliente.

Também foi mencionada a questão da mudança do comportamento do cliente e os modelos utilizados pelas empresas, onde antes o foco era no produto e a concorrência não era tão elevada como nos dias de hoje, não havendo uma preocupação em entender a necessidade real dos clientes. Diferente da realidade atual, na qual os clientes têm mais acesso às informações e demonstram um perfil cada vez mais exigente. Assim, é necessário ter uma boa compreensão do perfil dos clientes e oferecer algo que, de fato, faça sentido para eles e promova uma experiência completa. É fundamental adotar uma cultura *customer centric* (ROCK CONTENT, 2019) para não só se manter competitivamente e ter relevância no mercado, mas principalmente atender as necessidades dos clientes e trazer sentido para sua experiência.

Um dos sócios citou um exemplo que escutou certa vez, de quando um executivo da McDonald's foi questionado sobre quem seriam os maiores concorrentes da marca, e ele respondeu que todas as marcas são, já que um cliente que vai comprar um par de sapato, por exemplo, e é bem atendido, e posteriormente é mal atendido em alguma Mc, acaba comparando as experiências e desejando o bom atendimento que teve antes. Já no caso contrário, se é bem atendido numa Mc e depois mal atendido em alguma loja, fica com a memória do bom atendimento da Mc e deseja ter aquilo em outras experiências. Ou seja, independente do segmento e se a concorrência é direta, todos acabam sendo concorrentes, o atendimento sempre influencia a experiência do cliente, e isso faz a diferença na visão do cliente sobre a empresa e a marca.

Por fim, o nicho onde a Acelera está inserida está crescendo cada vez mais, com isso se torna essencial trazer diferenciais competitivos, sendo fundamental, portanto, entender os clientes, seus anseios, trazendo estratégias que façam sentido e agreguem ao cliente (KUAZAQUI, 2019, p.2). Nas palavras de um dos sócios: “eu gosto muito de ir além do que o cliente espera”.

Após compreender a realidade da Acelera, na sessão a seguir será abordada a visão dos especialistas de CS de outras empresas acerca da área de CS.

4.2 A visão de especialistas a respeito da área de CS

Com relação aos maiores desafios enfrentados, no processo de investigação desta pesquisa, percebeu-se que, no Brasil, o CS ainda é um processo embrionário, e é possível perceber isso pela divergência nas respostas entre os especialistas nativos e o especialista que trabalha numa empresa com CS já consolidado e de origem internacional.

O maior desafio, aqui no Brasil, ainda é a implementação da Cultura Customer Centric, ou seja, centrada no cliente. Dentre os pontos destacados, estão a disseminação da cultura na empresa, tanto na perspectiva do cliente no centro quanto uma cultura *data driven* (orientada por dados), com a mensuração dos processos e monitoramento dos dados coletados. “Montar métricas e KPI's relevantes para o sucesso do cliente e monitorar isso constantemente, entender seus clientes e o mais importante disseminar a cultura de do cliente no centro por toda empresa”. Já na opinião do especialista da empresa internacional, o maior desafio é a retenção do cliente (HOLLEBEN, 2019), já que nas empresas que utilizam modelos de assinaturas, a retenção será a melhor forma de garantir receita e gerar crescimento para a empresa.

Sobre as estratégias de implementação da cultura *customer centric* nas respectivas empresas, o profissional da empresa internacional ressaltou que, apesar de a empresa já ter a

área de CS sólida e estruturada, sempre reforçam a importância do CS e trazem *cases* de sucesso para inspirarem a equipe. Ou seja, mesmo com a cultura estabelecida, a disseminação não deve parar. É algo que, de fato, torna-se prática na instituição, ainda que seja algo já presente e consolidado na empresa. (PESTANA, 2016) “Quando entrei na empresa, já existia uma Cultura *Customer Centric* sólida e um setor estruturado, mas vejo que a empresa se preocupa muito em mostrar casos de sucesso de clientes; citar clientes; mostrar o que tem dado certo; compartilhar resultados de clientes de sucesso; etc. Parece que sempre somos lembrados sobre o sucesso dos clientes, e isso ajuda a internalizar essas informações para a prática. Nosso trabalho fica mais inspirador e tem um sentido.”

A opinião converge com a dos profissionais nativos, que também destacam a importância do envolvimento das pessoas na operação, com apresentação de *cases* de sucesso, campanhas de engajamento e capacitação da equipe, e, principalmente, tendo a liderança envolvida em todos os processos. De acordo com eles, o CS deve ser implementado de cima para baixo: se os líderes não dão exemplo, a estratégia perde as forças e tende a sucumbir. E de fora para dentro (do cliente para o negócio). O cliente é o usuário do produto ou serviço, a melhor pessoa para opinar sobre a experiência, por isso é fundamental que sua voz ecoe na empresa. É necessário o comprometimento em adotar práticas para utilização da voz do cliente. “*Voice of customer*. A gente precisa fazer a voz do cliente ecoar dentro da instituição (FLUCKINGER, 2020) porque a instituição existe porque temos uma pessoa chamada cliente, que tem uma demanda que nós nos propomos a atender. Então, o verdadeiro patrão é o cliente e quando a gente faz a voz do cliente ecoar por dentro da instituição, seja através de treinamentos, seja através de reuniões de planejamento, através deles, força que a empresa passe a ouvir quem realmente importa, que é o cliente. E aí a gente começa a motivar transformações e melhorias em processos, em produtos, em serviços.”

Sobre a implementação do CS na empresa, o profissional da empresa internacional mencionou que ainda não fazia parte da empresa quando isto ocorreu, há 7 ou 8 anos atrás. Já no caso dos profissionais nativos, estes comentaram que ainda está ocorrendo o processo de implantação. Dentre as práticas destacadas neste processo, estão a segmentação dos clientes (TREE, 2021; VERGANI, 2021), escolha e uso de indicadores para medir a saúde do cliente (SCHEMES, 2021) e acompanhar o seu ciclo de vida, disseminação da cultura *customer centric*, estruturação das equipes, além de reuniões periódicas para atualização dos resultados e definição de estratégias (COLEGATE, 2020). “Segmentar clientes, conhecê-los, e montar indicadores que fazem sentido para saber sua saúde, satisfação e sentimento é o start. Implantar

a cultura é o mais complicado, criar fluxos e processos, pensar de fora para dentro é um trabalho contínuo. Contudo bem prazeroso ver o retorno e a satisfação dos clientes.”

Quando questionados sobre como garantir que as rotinas de CS tenham continuidade e efetividade na empresa, destacaram dois pontos: o monitoramento dos processos utilizados e o acompanhamento entre as lideranças e equipes. Além da escuta do cliente se repetir, reforçando a importância do cliente no centro da operação (BATISTA, 2018). “Eu confesso que quando a equipe verdadeiramente compra a ideia, entende da importância, acredita naquilo, acho que as coisas ficam muito naturais.” O que remete mais uma vez para o foco em pessoas e dados. “Monitorar sempre e escutar os clientes. É efetivo aquilo que faz sentido para nossos clientes e isso pode mudar com o tempo, mercado por exemplo. Depois de um certo nível de maturidade da área, importante otimizar e usar softwares para esse gerenciamento e ganhar escala”.

Já com relação às ferramentas ou plataformas que eles indicariam para o acompanhamento das rotinas, a opinião foi unânime (para o início da implementação): Trello, uma ferramenta no estilo *Kanban*, muito utilizada para controle de processos, comunicação e alinhamento entre equipes, planilhas do Excel, ou algum CRM. Já para empresas com possibilidades de maior investimento, indicaram as plataformas Movidesk, Sensedata, Klipfolio, PowerBi, Gainsight e CustomerX. “Trello foi meu melhor amigo no início, planilhas também. Depois com indicadores criados recorremos a plataformas de BI, Klipfolio e PowerBi. E agora com novas pessoas no "setor", estamos usando Sensedata como gerenciamento e automatização de jornada, KPI, NPS, atividades e equipe de CS.”

Por fim, quando questionados sobre quais dicas poderiam dar para quem está começando a implementar a filosofia e práticas do CS, especialmente com poucos recursos e equipe enxuta, mencionaram algumas habilidades importantes, como empatia, paciência, curiosidade, energia e organização. Destacaram que, mesmo com pouco, é possível implementar estratégias, fazendo a voz do cliente ecoar na empresa e fortalecendo, portanto, a cultura clientocêntrica. Além disso, a utilização das ferramentas mencionadas anteriormente para monitoramento e acompanhamento dos dados (Trello e planilhas), adoção de estratégias proativas, buscando, ainda, aumento de receita (FERRAMENTAL, 2020) e redução de custos através das estratégias de CS. “Energia, curiosidade e organização são fundamentais para a área de CS. Mesmo com recursos limitados, temos acesso a controles básicos como Trello e Excel para acompanhamentos, buscar de fato o que é sucesso para cada cliente e não apenas o que beneficia a empresa (se o cliente estiver feliz com a entrega, naturalmente a empresa também irá ganhar com clientes fidelizados) e ser um curioso incansável para estar atualizado.” Na Figura 25 são sintetizados os principais aspectos destacados na entrevista com os especialistas.

Figura 25: Aspectos principais destacados na entrevista com os especialistas.



Fonte: desenvolvido pela autora, baseada em arte visual do Canva.

Após compreender a estrutura e conceitos do *Customer Success* por meio da revisão da literatura e analisar a opinião dos especialistas, podendo perceber as práticas utilizadas, será feita a proposta dos processos que serão incorporados à área de CS na empresa, bem como os processos que serão criados e incorporados à área.

4.3 Processos que serão incorporados na área de CS

Inicialmente serão descritos os processos já presentes na *startup*, e em seguida a proposta das práticas a serem inseridas e utilizadas para a implementação da área.

A seguir, serão listados os processos já utilizados na *startup*.

- Cultura *customer centric*:** uma das principais barreiras enfrentadas na implementação do CS é a dificuldade no estabelecimento de uma cultura *customer centric*. Felizmente as startups, na maioria dos casos, têm um DNA de foco no cliente, que é o caso da *startup* em questão. Portanto, seria necessário apenas continuar encontrando meios de reforçar a cultura *customer centric*, de forma que as estratégias sejam sempre direcionadas de acordo com a cultura. Atualmente, um espaço para colocar esta ideia em prática é por meio de reuniões entre a equipe. A empresa possui reuniões semanais para alinhamento e acompanhamento das áreas e processos, e um dos momentos é direcionado para estudo sobre determinado assunto ou *brainstorming* para projetos e melhorias.

Desde que se lançou a ideia de implementação do CS, a equipe discute formas de executar os processos e ideias sugeridas.

- b) **Métricas:** a empresa sempre busca coletar *feedbacks* como forma de avaliar a perspectiva do cliente e coletar críticas, sugestões e, assim, buscar melhorias. São utilizadas as pesquisas de NPS (pesquisa para avaliar a lealdade do cliente), ao final do semestre, para o cliente avaliar a experiência como um todo e CSAT (pesquisa para avaliar pontos específicos na experiência) eventos que acontecem ao longo da jornada. As pesquisas são feitas por meio do Google Forms e enviadas por WhatsApp. É utilizada, também, a *churn rate*, para medir a taxa de evasão dos clientes após o período contratado.
- c) **KPIs:** são feitas campanhas de matrícula semestrais. Após este período, um **KPI** (indicador chave de desempenho) utilizado na empresa é o CAC (Custo de Aquisição de um Cliente), de forma que seja possível avaliar a efetividade das campanhas e estratégias utilizadas, e se o investimento está tendo o retorno esperado.

4.4 Processos que serão criados e incorporados à área de CS

Diante da análise construída a partir da visão dos especialistas entrevistados, bem como da visita à literatura sobre o tema *Customer Success*, seguindo os pilares diretivos do CS, foi possível identificar quais os processos precisam ser criados para estabelecer uma área de *Customer Success* na empresa em tela. Foi seguido o modelo proposto por Colegate (2020), dividindo o processo de implementação em 4 etapas.

1) Pilar Engajar:

- a. Definição dos *buyer* e *user personas*: A primeira etapa seria definir os perfis, dado que a empresa ainda não passou pelo processo e é fundamental para realidade atual, dado que temos pais como *buyer personas* e filhos como *user personas*. É perceptível como cada um possui visões diferentes, mas, em grande parte dos casos, nenhum exclui o outro na decisão de compra e permanência.

- b. Estruturação e mapeamento da jornada do cliente: à medida em que esse estudo foi iniciado, a construção da jornada começou a ser idealizada. Porém, é necessário estruturar de maneira formal, levando em consideração todas as etapas, pontos de contato, construindo de forma colaborativa, contando com toda equipe da empresa.
- Quanto ao modelo de atendimento: a sugestão é de utilizar o modelo *low-touch* com os *leads* para os períodos de alta demanda de atendimento, e para os clientes *mid* e *high-touch* de acordo com as necessidades e realidades de cada perfil e produto.
 - Quanto ao *onboarding*: devido a atual estrutura da empresa, inicialmente o modelo ideal seria o *one to many*, por meio de tutorial por e-mail, vídeos e artigos instrutivos, bem como reuniões para alinhamento a respeito da jornada do cliente.
 - Quanto ao *ongoing* e os marcos funcionais e de sucesso: será necessário avaliar o que hoje se encaixaria nessas categorias, de forma que o cliente seja levado ao sucesso. Novos processos devem ser incorporados para gerar uma melhor experiência e engajamento, e estes podem ser discutidos entre a equipe para considerar e agregar todos os pontos de vista.
- 2) **Pilar Medir:** além de continuar utilizando as métricas de NPS e CSAT, incluir o *Health Score*. Essa é uma métrica fundamental, necessária e indispensável para um melhor monitoramento da saúde do cliente. Hoje existem algumas práticas na empresa para acompanhamento, porém acabam se tornando insustentáveis e não proporcionam uma visão detalhada e assertiva sobre os clientes.
- 3) **Pilar Definir o Alvo:** além do CAC, que já é utilizado, seria de extrema importância inserir o *KPI Lifetime Value* (valor do ciclo de vida do cliente), de forma que seja possível relacionar os dados, analisar se o investimento feito está tendo o retorno necessário, e assim poder estar constantemente monitorando e traçando estratégias de otimização dos processos.
- 4) **Pilar Reagir:** criação de playbooks para registro dos processos de CS, alinhamento da comunicação a ser utilizada, estratégias e manutenção. Esses

processos devem vir acompanhados de reuniões de alinhamento e feedback da rotina, com o objetivo de analisar a efetividade das soluções pensadas e adaptar possíveis mudanças que poderão ocorrer.

Na Figura 26, é apresentado, de forma resumida, os processos que serão criados e incorporados à área de CS.

Figura 26: processos criados para unidade de CS.



Fonte: desenvolvido pela autora, baseado em arte visual do Canva.

Para implementação de cada processo destacado acima, será necessário um alinhamento com os sócios e colaboradores da empresa, com o objetivo de validar os pontos ressaltados e colocar em prática de acordo com a realidade e estrutura atual. Assim, será possível traçar estratégias de implementação e acompanhamento dos processos, envolvendo todos os *stakeholders* necessários para operação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Em um mundo onde produtos e serviços estão se tornando cada vez mais comoditizados, a experiência do cliente é o único verdadeiro diferencial.” Esta frase foi dita por Annette Franz, diretora de experiência da CX Journey Inc, e ilustra perfeitamente a realidade que estamos vivenciando hoje e a problemática trazida nesta pesquisa. À medida que o mundo evolui, os consumidores se tornam mais exigentes e emponderados, e acabam sendo peça fundamental para decidir o futuro das organizações.

O presente estudo foi desenvolvido a partir do desejo da autora em se aprofundar em práticas que trouxessem, de fato, a satisfação do cliente e melhorias para a empresa. Por meio da compreensão do *Customer Success*, é possível perceber a efetividade da filosofia e o interesse genuíno em incluir os clientes em todas as decisões que norteiam as empresas.

Após o desenvolvimento da pesquisa, foi possível cumprir tanto o objetivo geral quanto os específicos, apresentando um modelo e estrutura a ser implementado. Com a revisão da literatura, o embasamento teórico promoveu uma relevância do tema, e a opinião dos especialistas valida as estratégias e corrobora com a importância da estruturação da unidade e implementação da filosofia nas empresas.

Por meio da entrevista com os sócios, foi possível concluir a compatibilidade da proposta do CS com as práticas utilizadas na empresa, tornando o projeto ainda mais viável e possível de ser colocado em prática. Esta questão ficou ainda mais clara ao serem levantados os processos já existentes na empresa que fariam parte da área, em especial a cultura *customer centric*, que na visão dos especialistas entrevistados costuma ser um dos maiores desafios na implementação do CS nas organizações. A filosofia e cultura já é, portanto, presente no DNA da empresa. Já com relação aos processos a serem criados e implementados, seriam inseridos em áreas existentes, trazendo ainda mais resultados positivos para a *startup* e fortalecendo o seu propósito como empresa.

A entrevista com os especialistas trouxe dados imprescindíveis sobre a implementação do CS, dado que destacaram uma estrutura simples e fácil de ser implementada, visto que o investimento financeiro não precisa ser alto, podendo utilizar ferramentas e plataformas simples e que, muitas vezes, já fazem parte da rotina das empresas (como o excel e trello, por exemplo).

Através do estudo concluiu-se que o CS, basicamente, consiste em pessoas e dados e processos. Clientes e funcionários devem ser escutados e as opiniões devem ser colocadas em prática, porém é imprescindível haver o monitoramento constante dos dados coletados e dos

processos utilizados, seguindo a premissa de ser preditivo e proativo, alinhando práticas e estratégias.

Foi possível concluir, ainda, a replicabilidade do CS. Como foi visto na pesquisa, o CS não deve ser confundido com outras áreas. Portanto, uma empresa com estrutura robusta e possibilidade de estruturação da área, precisa definir bem os papéis e tarefas a serem executadas, seguindo as práticas utilizadas no CS.

Porém, como no caso da *startup* em questão, nem sempre as empresas terão fôlego ou estrutura para investir numa área com diversos profissionais e plataformas. Com isso, por meio deste estudo, foi possível validar e constatar a ideia de incorporar processos de CS a áreas já existentes na empresa, não sendo necessário, portanto, um alto nível de investimento e complexidade para implementação das práticas de CS.

O CS pode ser aplicado, portanto, em qualquer segmento ou porte, tendo como princípio para ponto de partida o desejo em tornar a cultura *customer centric* e implementar processos que fazem sentido para realidade da organização em questão. Além disso, trouxe uma contribuição teórica ao tema, especialmente após perceber a escassez apresentada por Hilton (2020) na Figura 1, com relação aos estudos acadêmicos desenvolvidos.

Esta pesquisa é um pontapé inicial para implementação das práticas e processos de CS, podendo ser aprofundada por outro autor que desperte um interesse no tema, visto que é uma área relativamente nova (especialmente no Brasil) e rica de conceitos e possibilidades de aplicação.

REFERÊNCIAS

ABREU, L. Entenda como estruturar a jornada do cliente até a conversão de forma efetiva. **Blog Rock Content**, 2020. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/jornada-do-cliente/>>. Acesso em: 10 out. 2021.

ACCENTURE. Life Reimagined: mapping the motivations that matter for today's consumers. **ACCENTURE**, 2021. Disponível em: < <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-4/Accenture-Life-Reimagined-Full-Report.pdf>>. Acesso em 06 out. 2021.

ALVES, C. Métrica e KPI: O que são e qual a diferença entre eles? **Blog Business Intelligence**, 2018. Disponível em: < <https://blog.bi9.com.br/metrica-e-kpi/>>. Acesso em: 09 out. 2021.

ARAUJO, P. Como criar e mediar suas ações de Onboarding! **SaaSholic**, 2021. Disponível em: <https://www.saasholic.com/como-criar-e-mediare-suas-acoes-de-onboarding/>. Acesso em 25 nov. 2021.

AZEVEDO, D. Customer Success vs. Customer Experience: quais as diferenças? **CS Academy**, 2019a. Disponível em: < <https://www.csacademy.com.br/customer-success-vs-customer-experience>>. Acesso em: 28 set. 2021.

_____. Quando dividir a área de CS em Onboarding e Ongoing? **CS Academy**, 2019b. Disponível em: < <https://www.csacademy.com.br/quando-dividir-a-area-de-cs-em-onboarding-e-ongoing>>. Acesso em 25 nov. 2021.

BATISTA, T. O que é Customer Success e como levar o seu cliente ao sucesso com a metodologia. **Rock Content**, 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/customer-success/>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

CAMARGO, G. Descubra como medir a satisfação dos seus clientes usando o método CSAT (Customer Satisfaction Score). **Rock Content**, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/csat/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

CARRERA, A. Aha Moment Vs. Wow Moment: entenda as diferenças. **CARRERA**, 2021. Disponível em: <<https://www.csacademy.com.br/aha-moment-vs-wow-moment-entenda-as-diferencas-entre-eles>>. Acesso em 25 nov. 2021.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. 9788595155787. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155787/>. Acesso em: 08 abr. 2021.

COLEGATE, D. What is a Customer Success Framework and why do you need one? **COLEGATE**, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/whats-customer-success-framework-why-do-you-need-one-dean-colegate/>. Acesso em 14 set. 2021.

CRESWELL, J. **PROJETO DE PESQUISA - METODOS QUALITATIVO, QUANTITATIVO E MISTO: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Penso Editora, 2010.

D'ALAMA, L. Onboarding de clientes: o que é e como usar para entregar valor inicial aos novos clientes. **Resultados Digitais**, 2020. Disponível em: < <https://resultadosdigitais.com.br/blog/onboarding-de-clientes/>>. Acesso em: nov. 2021.

DUARTE, T. Customer Loyalty: o que é e por que ela é importante? **Track.co**. 2017. Disponível em: < <https://blog.track.co/customer-loyalty-o-que-e-por-que-e-importante/>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

FERRAMENTAL. Customer success como estratégia de expansão de receita. **Ferramental**, 2021. Disponível em: < <https://www.revistaferramental.com.br/?cod=artigo/customer-success-como-estrategia-de-expansao-receita/>>. Acesso em: 29 nov. 2021.

FIDELIZI. Como resolver o problema do balde furado no seu negócio? **Fidelizi**, 2017. Disponível em <<https://blog.fidelizii.com.br/2017/07/como-resolver-o-problema-do-balde-furado-no-seu-negocio/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

FLUCKINGER, D. What is customer experience management (CEM or CXM)? **FLUCKINGER**, 2020. Disponível em: <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/customer-experience-management-CEM-or-CXM>. Acesso em: 06 out. 2021.

FOCA NO CLIENTE. Afinal, o que é Customer Success? **Foca no Cliente**, 2020a. Disponível em: <<https://focanocliente.com.br/customer-success/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

_____. O que é Customer Health Score? **Foca no Cliente**, 2020b. Disponível em: <<https://focanocliente.com.br/health-score/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

FRANKENTHAL, R. Como a tecnologia está causando mudanças no comportamento do consumidor. **MINDMINERS**, 2021. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/tecnologia-e-comportamento/>>. Acesso em: 11 set. 2021.

FRANÇA, I. Erros que transformam seu CS em suporte de luxo. **USER ONBOARDING**, 2018. Disponível em: < <http://useronboarding.com.br/suporte-de-luxo/>>. Acesso em 28 set. 2021.

GOMES, B; SANTANA, R. LTV e CAC: entenda essas métricas. **Lumis**, 2021. Disponível em: < <https://www.lumis.com.br/a-lumis/blog/ltv-e-cac-entenda-essas-metricas.htm>>. Acesso em 29 nov. 2021.

HSIEH, T. **Satisfação Garantida: aprenda a fazer da felicidade um bom negócio**. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2019.

HUSSAIN, A. CRM Expert Paul Greenberg Defines Customer Engagement [Interview]. **Blog HubSpot**, 2014. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/sales/paul-greenberg-defines-customer-engagement?_hstc=23178213.671c21d910a30795fbd6b3bb706df4ab.1632185943513.1632189664358.1632192464007.3&_hssc=23178213.1.1632192464007&_hsfp=3351521539>. Acesso em: 20 set. 2021.

HARMELING, C. CARLSON, B. MOFFETT, J. Toward a theory of customer engagement marketing. **HARMELING et al**, 2016. Disponível em: < chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.

researchgate.net%2Fprofile%2FColleen-Harmeling%2Fpublication%2F311689280_Toward_a_theory_of_customer_engagement_marketing%2Flinks%2F5998d7a045851564432b570b%2FToward-a-theory-of-customer-engagement-marketing.pdf&clen=737622>. Acesso em: 20 set. 2021.

HILTON, B; HAJIHASHEMI, B; HENDERSON, C; PALMATIER, R. Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? **HILTON et al**, 2020. Disponível em: <<https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn:aaid:scds:US:cdb5cf11-0b53-4187-adfd-1d5e5f911ea2>>. Acesso em 20 set. 2021.

HOCHSTEIN, B. RANGARAJAN, D. MEHTA, N. KOCHER, D. An Industry/Academic Perspective on Customer Success Management. **HOCHSTEIN et al**, 2020. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fjournals.sagepub.com%2Fdoi%2Fpdf%2F10.1177%2F1094670519896422>. Acesso em: 21 de set. 2021.

HOLLEBEN, L. Estruturando Customer Success. **HOLLEBEN**, 2019. Disponível em: <<https://materiais.movidesk.com/inscricao-ebook-estruturando-cs>>. Acesso em 08 dez. 2021.

_____. Customer Success para leigos: uma história ilustrada. **Customer Success Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://customersuccessbrasil.com/customer-success-para-leigos-uma-historia-ilustrada/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

GORILA, A; REVIEW. Jornada do Cliente: a solução para não perder clientes em 2020. **Harmo**, 2020. Disponível em: <<https://lp.harmo.me/ebook-jornada-do-cliente/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

IGNACZUK, C. Guia sobre Customer Experience: casos de sucesso, exemplos e implementação. **MOVIDESK**, 2020. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com/customer-experience/>>. Acesso em: 20 set. 2021.

INSTITUTE, Disney. **O jeito Disney de encantar os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2011.

JARDIM, E. Customer Success: Um cliente satisfeito é a melhor estratégia de negócios. **Opus Consultoria & Pesquisa**, 2021. Disponível em: <opuspesquisa.com/blog/atendimento/customer-success-um-cliente-satisfeito-e-a-melhor-estrategia-de-negocios/>. Acesso em: 29 nov. 2021.

JORDÃO, S. O cliente é o maior patrimônio da empresa. **Administradores**, 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-cliente-e-o-maior-patrimonio-da-empresa>> : Acesso em: 07 abr. 2021.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, L. A. **Administração de Marketing**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597020151. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>>. Acesso em: 08 abr. 2021

LAS CASAS, L.A. **Marketing de Serviços** - Como criar valores e experiências positivas aos clientes. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597022087. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022087/>. Acesso em: 2021 set. 11.

LEONARD, S. **Stew Leonard: My Story**. Colle & Co., Publishers, 2009.

LEVITT, T. Miopia em Marketing. **LEVITT**, 1960. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fdisciplinas.usp.br%2Fpluginfile.php%2F5048777%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2Flevit_1960_miopia-em-marketing.pdf&chunk=true>. Acesso em: 11 mar. 2021.

LIMA, A.P.L. D.; Reis, L. B.; Trevisan, N. M.; al., E. Comportamento do consumidor. [Porto Alegre]: Grupo A, 2020. 9786581492144. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492144/>. Acesso em: 2021 set. 07.

LINKEDIN, 2021. Disponível em:

<<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6776132244294766592/>>. Acesso em: 08 dez. 2021.

LIPINSKI, J. Modelos de Atendimento: high touch, mid touch, low touch e tech touch. **CS Academy**, 2020a. Disponível em: <<https://www.csacademy.com.br/modelos-de-atendimento-high-touch-mid-touch-low-touch-e-tech-touch>>. Acesso em: 18 nov. 2021.

_____. Como construir um playbook eficiente focado em CS?. **CS Academy**, 2020b. Disponível em: <<https://www.csacademy.com.br/como-construir-um-playbook-eficiente-focado-em-cs>>. Acesso em: 29 nov. 2021.

_____. CSAT: Como e quando usar o Customer Satisfaction Score? **CS Academy**, 2020c. Disponível em: <<https://www.csacademy.com.br/csat-como-e-quando-usar-o-customer-satisfaction-score>>. Acesso em: 08 dez. 2021.

LIRA, L. Lealdade atitudinal x Lealdade comportamental. **LIRA**, 2020. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/lealdade-atitudinal-x-comportamental-leandro-lira/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em: 06 out. 2021.

LOPES, G. Pesquisa: Tudo Sobre Customer Success no Brasil. **SaaSholic**, 2021. Disponível em: <<https://www.saasholic.com/pesquisa-tudo-sobre-customer-success-no-brasil/>>. Acesso em: 22 nov. 2021.

LOPES, L. User Persona x Buyer Persona: entenda as diferenças e porque é importante mapear ambas. **Conexorama**, 2021. Disponível em: <<https://www.conexorama.com/user-persona/>>. Acesso em 28 nov. 2021.

LOZADA, G.; NUNES, K. S.. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LUCAS, M. Como Upselling e Cross-selling podem aumentar sua receita. **CustomerX**, 2019. Disponível em <<https://www.customerx.cx/2019/07/19/upselling-e-cross-selling/>>. Acesso em: 29 nov. 2021.

KUAZAQUI, E. **Gestão de Marketing 4.0 - Casos, Modelos e Ferramentas**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597022889. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022889/>. Acesso em: 07 dez. 2021.

MADRUGA, R., **Gestão de Relacionamento & Customer Experience**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597017205. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017205/>. Acesso em: 07 dez. 2021.

MAGALHÃES, B. Entenda o que é NPS (Net Promoter Score) e como implementar essa metodologia na sua empresa. **Rock Content**, 2019. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/nps/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

MARTINS, E. CAC e LTV (lifetime value): o que são e como calcular. **Exact Sales**, 2019. Disponível em: < <https://www.exactsales.com.br/academia-exact-blog/cac-e-ltv-como-calcular-as-metricas/>>. Acesso em 29 nov. 2021.

MENEZES, P. A origem do customer success. **Baguete**, 2021. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/19/05/2021/a-origem-do-customer-success>. Acesso em: 27 set. 2021.

MERLO, E; CERIBELI, H. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. 978-85-216-2538-4. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2538-4/>>. Acesso em: 07 dez. 2021.

MOLINA, G. CS Benchmark Brasil revela dados do mercado de Customer Success. **Blog sensedata**, 2020. Disponível em: <<https://blog.sensedata.com.br/cs-benchmark-brasil/>>; Acesso em: 07 abr. 2021.

MURPHY, L. Customer Success: The Definitive Guide to Customer-centric growth 2020. **Sixteen Ventures**, 2020. Disponível em: <<https://sixteenventures.com/customer-success-definition>>; Acesso em: 07 abr. 2021.

MURPHY, L. Customer Success: Success Milestones: The Path to the Customer's Desired Outcome. **Sixteen Ventures**, 2020. Disponível em: < <https://sixteenventures.com/success-milestones>>; Acesso em: 29 nov. 2021.

NAKATA, L. A era do Employee Experience. **Blog GPTW**, 2018. Disponível em: < <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/employee-experience/>>; Acesso em : 06 out. 2021.

NEO ASSIST. O cliente tem sempre razão? Veja se você deve seguir essa ideia. **NEO ASSIST**, 2020. Disponível em: < <https://www.neoassist.com/blog/o-cliente-tem-sempre-razao-veja-se-voce-deve-seguir-essa-ideia/>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

NIRPAZ, G. What Is Customer Health Score? **Blog Totango**, 2021. Disponível em: < <https://blog.totango.com/2021/06/what-is-customer-health-score/>. Acesso em: 11 out. 2021.

NOGUEIRA, A. Conhece a diferença entre sucesso do cliente e suporte ao cliente? **Movidesk**, 2019. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com/diferencas-sucesso-do-cliente-e-suporte-ao-cliente/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

OLIVEIRA, L; FANTINI, T. Atendimento diferenciado ao cliente. **Blog Administradores**, 2011. Disponível em < <https://administradores.com.br/artigos/atendimento-diferenciado-ao-cliente>>. Acesso em 07 dez. 2021.

OLOS. Como a motivação dos colaboradores impacta na satisfação do cliente? **OLOS**, 2021. Disponível em: <<https://www.olos.com.br/experiencia-do-cliente/como-a-motivacao-dos-colaboradores-impacta-na-satisfacao-do-cliente/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

PATEL, N. Fastest Way to Lose Customers. **Neil Patel**, 2021. Disponível em: < <https://neilpatel.com/blog/retaining-customers/>>. Acesso em: 14 set. 2021.

PESTANA, M. Customer Success: filosofia, área ou função? **Blog Sensedata**, 2016. Disponível em: < <https://blog.sensedata.com.br/customer-success/>>. Acesso em 06 out. 2021.

PEÇANHA, V. Descubra o que é buyer persona e quais os 5 passos essenciais para criar a sua. **Blog Rock Content**, 2020. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/personas/>>. Acesso em: 28 nov. 2021.

PIPERUN. NPS: o que é Net Promoter Score e como mede a satisfação do cliente? **PIPERUN**, 2021. Disponível em: <<https://crmpiperun.com/blog/o-que-e-nps/>>. Acesso em: 10 dez. 21.

PRAHALAD, CK; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **PRAHALAD, RAMASWAMY**, 2004. Disponível em: <<http://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/Co-creating%20unique%20value%20with%20customers.pdf>>. Acesso em 11 set. 2021.

PWC. The global consumer: Changed for good. **PWC**, 2021. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>> ; Acesso em: 06 out. 2021.

READE, D.V.; ROCHA, M.; OLIVEIRA, S.L.I.D.; CHERNIOGLO, A. **Marketing estratégico**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. 978-85-02-63878-5. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63878-5/>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

REDAÇÃO APD. Customer engagement vs customer experience. **REDAÇÃO APD**, 2019. Disponível em: < <https://www.apd.pt/customer-engagement-vs-customer-experience/>>. Acesso em: 06 out. 2021.

REICHEL, F. Prescription for Cutting Costs. **Bain & Company**, 2001. Disponível em: < <https://www.bain.com/insights/prescription-for-cutting-costs-bain-brief/>>. Acesso em: 14 set. 2021.

REINARTZ, KRAFFT e HOIER. The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance. **REINARTZ, KRAFFT e HOIER**, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Manfred-Krafft/publication/229812213_The_CRM_Process_Its_Measurement_and_Impact_on_Performance/links/0deec52d69b8f7bd6e000000/The-CRM-Process-Its-Measurement-and-Impact-on-Performance.pdf. Acesso em: 20 set. 2021.

ROCHA, DA, A.; FERREIRA, B.J.; SILVA, DA, F, J. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522479122. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479122/>. Acesso em: 08 abr. 2021

ROCK CONTENT. Entenda o que é uma estratégia Customer Centric e saiba como criar a sua. **Blog Rock Content**, 2019. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/customer-centric/>>. Acesso em: 10 out. 2021.

RODRIGUES, K. Customer success é o novo pós-vendas? **e-commercebrasil**, 2018. Disponível em: < <https://www.e-commercebrasil.com.br/artigos/customer-success-novo-pos-venda/>>. Acesso em: 06 out. 2021.

SCHEMES, T. Customer Engagement Management + relacionamento com o cliente: o combo perfeito para fidelização! **Blog Movidesk**, 2021a. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com/customer-engagement-management/>>. Acesso em: 07 dez. 2021.

_____. Customer Success: tudo sobre a tendência que já domina o mercado. **Blog Movidesk**, 2021b. Disponível em: < <https://conteudo.movidesk.com/tudo-sobre-customer-success/>>. Acesso em: 29 nov. 2021.

_____. Success milestones: os marcos de sucesso que o seu cliente precisa para alcançar a torre mais alta. **Blog Movidesk**, 2021c. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com/success-milestones/>>. Acesso em: 29 nov. 2021.

SCHIAVINI, Janaina. M.; MARANGONI, Elaine. Marketing Digital e Sustentável. [Porto Alegre, 2019]: Grupo A, 2020. 9786581739034. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581739034/pageid/1>. Acesso em: 27 set. 2021.

SILVA, D. Customer Health Score: o que é e por que utilizar essa métrica? **Blog Zendesk**, 2020a. Disponível em: < <https://www.zendesk.com.br/blog/customer-health-score/>>. Acesso em: 06 out. 2021.

_____. O que é engajamento do cliente? **Blog Zendesk**, 2020b. Disponível em: < <https://www.zendesk.com.br/blog/engajamento-cliente/>>. Acesso em: 06 out. 2021.

_____. O que é Customer Success? Entenda o conceito, a importância e como aplicar na sua empresa. **Blog Zendesk**, 2020c. Disponível em <<https://www.zendesk.com.br/blog/que-e-customer-success/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

STEIMAN, D; MURPHY, M; MEHTA, N. **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, 2016.

TAVARES, E. Modelos de Atendimento em Customer Success: entenda cada um e saiba como escolher o ideal. **Customer Success Brasil**, 2019. Disponível em <<https://customersuccessbrasil.com/modelos-de-atendimento-em-customer-success-entenda-cada-um-e-saiba-como-escolher-o-ideal/>>. Acesso em 08 dez. 2021.

TEIXEIRA, R. Customer Success Management: como gerenciar o sucesso do cliente. **Blog Desk Manager**, 2021. Disponível em: < <https://blog.deskmanager.com.br/customer-success-management/>>. Acesso em: 21 set. 2021.

TREE. Equidade e igualdade: qual é a diferença e a importância dessa distinção no ambiente corporativo. **TREE**, 2021. Disponível em: < <https://treediversidade.com.br/equidade-e-igualdade-qual-a-diferenca/>>. Acesso em: 24 out. 2021.

TURCHI, S. **Estratégia de Marketing Digital e E-Commerce**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597015409. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015409/>>. Acesso em: 07 dez. 2021.

USER ONBOARDING. Porque educar seu cliente é fundamental para o sucesso dele (e para o seu). **USER ONBOARDING**, 2018. Disponível em: < <http://useronboarding.com.br/porque-educar-seu-cliente/>>. Acesso em 25 nov. 2021.

VEDENIN, Y. User vs. Buyer Persona: Differences and Free Template. **UXPRESSIA**, 2017. Disponível em: <https://uxpressia.com/blog/user-persona-vs-buyer-persona-difference>. Acesso em 29 nov. 2021.

VERGANI, L. Guia: Segmentação de clientes em Customer Success. **CUSTOMER SUCCESS LAB**, 2021. Disponível em: < <https://customersuccesslab.com.br/segmentacao-clientes-customer-success/>>. Acesso em: 24 out. 2021.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. 9788597007480. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>>. Acesso em: 28 nov. 2021.

WILSON et al. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. **WILSON et al**, 2002. Disponível em: <file:///C:/Users/marin/Downloads/SFsFinalSept01.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

YURI, D. Como a internet criou um novo ecossistema econômico global. **YURI**, 2014. Disponível em: < <https://www.proxima.com.br/home/proxima/noticias/2014/11/12/a-nova-economia-como-a-internet-criou-um-novo-ecossistema-econ-mico-em-rede.html>>. Acesso em 11 set. 2021.

ZANETTE, F. Tudo sobre o Custo de Aquisição de Clientes: o que é, como calcular e como otimizar o CAC de sua empresa. **Resultados Digitais**, 2019. Disponível em: < <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-custo-de-aquisicao-de-clientes/>>. Acesso em 29 nov. 2021.

ZENONE, C. L. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788597013764. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013764/>. Acesso em: 27 set. 2021.