



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Câmpus de Bauru



Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

Departamento de Comunicação Social

JAQUELINE SOUZA DE CAMARGO

Relatório de produto

Customer Success: A aliada da fidelização de clientes em empresas SaaS

Orientadora: Profª Dra. Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Bauru, 2019

JAQUELINE SOUZA DE CAMARGO

Relatório de produto

“Customer Success: A aliada da fidelização de clientes em empresas SaaS”

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel, junto ao Curso de Graduação em Relações Públicas, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, Campus de Bauru. Orientadora: Profa. Dra. Tamara de Souza Brandão Guaraldo.

Bauru, 2019.

JAQUELINE SOUZA DE CAMARGO

eBook

“Customer Success: A aliada da fidelização de clientes em empresas SaaS”

Jaqueline Souza de Camargo

Aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora

Profª Dra. Tamara de Souza Brandão Guaraldo (Orientadora)

Departamento de Comunicação Social – UNESP/Bauru

Profª Dra. Maria Cristina Gobbi

Departamento de Comunicação Social – UNESP/Bauru

Fernando Henrique de Lima

Especialista em Comunicação, Inovação e Liderança – UNESP/Bauru

Bauru

Novembro, 2019

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais sempre presentes,
apoiadores dos meus sonhos e
responsáveis pela minha essência. Por cada
experiência vivenciada na UNESP e por
todo caminho percorrido até aqui.*

AGRADECIMENTOS

Passar em uma universidade pública e especificamente na UNESP sempre foi o meu sonho, assim como o curso de Relações Públicas que ao longo dos anos tive cada vez mais a certeza de que é a profissão que quero continuar exercendo com amor e dedicação.

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais que sempre apoiaram todos os meus sonhos e celebraram comigo cada conquista, pelo esforço em me manter nos primeiros anos do curso e pelo incentivo em trilhar a minha carreira.

Agradeço à minha prima Marília por ter me apresentado as Relações Públicas, por ter me oferecido uma experiência na área antes de prestar o vestibular e por ter me guiado nestes anos, tanto em aspectos profissionais como em aspectos pessoais.

Agradeço à minha orientadora Tamara por ter confiado no meu trabalho e ter aceitado ser minha parceira nesse trabalho de conclusão de curso, pelo processo de desenvolvimento que passei nesse ano, o qual ela acompanhou e por ter me oferecido a ideia de fazer um eBook, que agregou mais uma bagagem de conhecimento ao meu lado profissional.

Agradeço ao corpo docente de Relações Públicas da UNESP, a todos os professores que sempre se mostraram dedicados a nos compartilhar sua experiência, acrescentando conteúdos válidos e que me ajudaram a desenvolver uma visão crítica da sociedade em que vivemos.

Agradeço também aos profissionais que compõe a banca, sendo a professora doutora e coordenadora do departamento de comunicação social Maria Cristina Gobbi e o Fernando Lima.

Por fim agradeço a minha intuição e a Deus. Em uma viagem de família em 2014 passei por Bauru e vi que a UNESP da cidade lecionava Relações Públicas, naquele momento eu disse aos meus pais que essa cidade era o meu destino, e de fato ela é. Um muito obrigada a UNESP, a todas as pessoas que conheci, assim como todas as experiências vivenciadas em decorrência dela. Tenho a certeza que foram os melhores quatro anos de toda a minha vida!

RESUMO

Com o advento da globalização e propagação da internet, houve o aumento da intensidade do fluxo de informações. Tal mudança ocasiona distintos comportamentos do consumidor, que passa a ter novos hábitos de compra. Tais impactos inferem consequências também ao segmento de empresas de software - SaaS (Software as a Service), visando o cliente com poder de decisão e por consequência ele se torna o centro das decisões de empresas desse segmento. Considerando tal aspecto, o trabalho apresenta a produção de um eBook voltado ao público de jovens empreendedores/as de 18 a 34 anos, que visa oferecer ao segmento de empresas SaaS os primeiros passos para implementação de *Customer Success* (Sucesso do Cliente). O eBook foi realizado por meio de estudo exploratório e bibliográfico, e contou com aplicação de um formulário online com seis profissionais da área de Sucesso do Cliente. O formulário levantou os principais desafios e os primeiros passos para implementar a área, contribuindo tanto para a formulação do relatório quanto do produto. Em relação a importância da área, encontram-se respostas voltadas a satisfação do cliente, a retenção do mesmo e o alcance de resultados. Os desafios da área mostram maiores variações referentes a localização e ao tamanho da empresa, porém os que se mostram comuns foram mostrar o valor da área a gerência da empresa, não confundir a área com suporte técnico e o alinhamento cultural da empresa, visto que *Customer Success* não se restringe apenas a uma área, mas é também uma filosofia que deve ser instaurada em toda a empresa. Em relação aos passos para implementar a área, foram levantados pelos profissionais o relacionamento próximo com o cliente, estabelecimento de métricas, escolha dos profissionais com perfil adequado para a área e se atentar a cultura de Sucesso do Cliente que deverá ser considerado nas decisões a serem tomadas pela empresa. O título do eBook é: *Customer Success - A aliada da fidelização de clientes em empresas SaaS*.

Palavras-chave: *Customer Success*, Gestão do relacionamento, Marketing de Relacionamento, clientes, SaaS

ABSTRACT

With the advent of globalization and the spread of the internet, there was an increase in the intensity of information flow. Such change causes different behaviors of the consumer, who has new buying habits. These impacts also have consequences for the software as a service (SaaS) business segment, where customers become the center of their decisions. Considering this aspect, the work presents the production of an eBook aimed at the public of young entrepreneurs from 18 to 34 years old, which aims to offer the SaaS business segment the first steps towards the implementation of Customer Success. The eBook was conducted through an exploratory and bibliographic study, and had the application of an online form with six professionals in the area of Customer Success. The form raised key challenges and first steps in implementing the area, contributing to both report and product formulation. Regarding the importance of the area, there are answers focused on customer satisfaction, customer retention and the achievement of results. The challenges of the area show greater variations regarding the location and size of the company, but the common ones were to show the value of the area to the management of the company, not to confuse the area with technical support and the cultural alignment of the company, as Customer. Success is not restricted to just one area, but is also a philosophy that must be established throughout the company. Regarding the steps to implement the area, the professionals raised the close relationship with the client, established metrics, chose the professionals with the appropriate profile for the area and pay attention to the Customer Success culture that should be considered in the decisions to be taken. taken by the company. The title of the eBook is: Customer Success - The ally of customer loyalty in SaaS companies.

Key words: *Customer Success*, Relationship Management, Relationship Marketing, clients, SaaS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa da empatia.....	47
Figura 2 - Plataforma Trello.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados.....	15
Quadro 2 - Etapas de formulação do eBook.....	18
Quadro 3 - Mapa da empatia - Público de interesse do eBook.....	20
Quadro 4 - Síntese dos passos para implementar <i>Customer Success</i>	51

SUMÁRIO

1. Introdução	10
2. Metodologia	14
2.1 Metodologia de criação do produto	16
3. Público do eBook	19
4. Fundamentação teórica	22
4.1 Empresas SaaS (Software as a Service)	22
4.2 Gestão de relacionamento com foco em Customer Success	25
4.3 O surgimento e conceito de Customer Success	29
4.4 A importância de Customer Success para o segmento SaaS	32
4.5 As dez leis de Customer Success	35
4.6 Os desafios da área	40
4.7 Como implementar Customer Success em empresas do segmento SaaS	44
5. Considerações Finais	54
Referências bibliográficas	55
APÊNDICE	57

1 Introdução

Com o advento da globalização, entendida neste trabalho, segundo Castells (1999), como uma revolução tecnológica advinda das tecnologias de informação, telecomunicação e transporte estabelecida a partir da década de 1970, e a interdependência das economias junto a escala global, desponta um novo movimento de relação entre economia, Estado e sociedade, que se vive atualmente. Esse movimento proporcionou também mudanças no comportamento dos consumidores e nos hábitos de compra.

Uma das principais mudanças advindas com o novo cenário é o hábito de pesquisa online antes de comprar determinado produto ou serviço, pois com as informações e fácil acesso a elas promovido pela internet, os consumidores passam a ter o poder de escolha ao terem acesso a diferentes soluções para um mesmo problema. Essas mudanças também ocorreram em indústrias de softwares, as quais passaram “por uma transformação radical nos últimos 15 anos, e o cliente está no centro dessa transição. A mudança foi impulsionada pela ubiquidade ou onipresença da internet e pelo surgimento do que se chama “nuvem” (cloud)” (STEINMAN; MURPHY; MEHTA; 2018, p.26).

O consumidor se torna o centro de tais mudanças, porque com elas ele passa a ter o poder de escolher as soluções que mais se adequa a sua necessidade e também de escolher continuar ou não com tal solução. Com as economias de assinatura, ou seja, uma receita recorrente mensal paga pelo cliente que contrata o software, ficou mais simples de o mesmo se desvincular de uma empresa sem maiores problemas, como multas demasiado caras e preocupações relacionadas a grandes investimentos iniciais, que foram substituídos pelas receitas mensais.

O termo *Customer Success*, ou Sucesso do Cliente, foi utilizado pela primeira vez em 2005 pela empresa Salesforce¹. A empresa estava tendo um crescimento considerado exponencial nos dois anos que antecederam 2005, a qual passou de 6.000 vendas para 20.000, às aumentando em 86%. Analisados de forma superficial os números pareciam apresentar bons resultados, porém ao realizar uma análise mais profunda da base de clientes os proprietários notaram que ela se comparava a

¹ Empresa americana de software on demand, mais conhecida por ter produzido o CRM chamado Sales Cloud

um balde furado. A comparação se dá porque havia uma grande quantidade de vendas sendo realizadas, porém os clientes não renovavam contrato com a organização, havendo assim uma grande evasão.

A partir do ocorrido com a Salesforce e ao compartilhar esse cenário em eventos com demais empresas do segmento, o surgimento do *Customer Success* se tornou aliado a sobrevivência no mercado para organizações do segmento de empresas de tecnologia que oferecem software com um serviço - *Software as a Service* (SaaS). Por ter surgido em empresas desse segmento e ter vindo para o Brasil também ligado a esse segmento de empresa, elas serão o foco deste trabalho.

Neste breve contexto apresentado, o investimento em uma área cujo aspecto central é proporcionar a experiência adequada aos clientes e alcançar os objetivos dos mesmos com o serviço contratado, é a caracterização específica das empresas SaaS, visto que essa está diretamente ligada em sua essência à manutenção dos clientes.

Uma pesquisa realizada em 2018 pela Mindminers² em parceria com a Octadesk³, que contou com a participação de 300 profissionais brasileiros de *Customer Success*, revelou que 86% das empresas das quais os profissionais trabalhavam ainda não possuíam a área estruturada. Sendo uma área essencial para a sobrevivência de empresas que possuem o software como um serviço, é identificado um cenário preocupante nas organizações que não se atentam a temática.

Tendo em vista esse cenário, optou-se por desenvolver no projeto experimental de Relações Públicas, um eBook que apresente a contextualização de *Customer Success* e os primeiros passos para que um empreendedor possa implementar a área em sua empresa SaaS, de modo a contribuir para o entendimento da área e a importância do relacionamento com o cliente. Sendo as Relações Públicas: “[...] um processo de relacionamentos” (FRANÇA, 2009), objetiva-se demonstrar a importância de *Customer Success* em empresas SaaS e os primeiros passos para implementar a área. E os objetivos específicos são:

² Startup brasileira especialista em pesquisas digitais

³ Startup brasileira especialista em relacionamento com o cliente

- Pesquisar sobre gestão do relacionamento e sua importância para a organizações;
- Entender o modelo de negócios de empresas SaaS (*Software as a service*);
- Entender os meios de implementação de *Customer Success* em empresas SaaS (*Software as a service*);
- Montar um e-Book prático que apresente o que é *Customer Success*, sua importância em empresas SaaS e os primeiros passos para implementar a área em empresas do segmento.

A motivação para o tema escolhido e a produção do eBook se deu devido a experiência de 1 ano e 3 meses da autora do presente trabalho como gerente de *Customer Success* em uma empresa SaaS na cidade de Bauru - São Paulo. O formato do produto também foi escolhido por estar em alta no momento e ser uma forma de fácil compartilhamento de informações, visto que é um livro disponibilizado no âmbito digital.

Segundo Azevedo (2012), para ser considerado um eBook é necessário considerar o âmbito estético, gráfico e organizacional, como por exemplo “o tipo de letra deve ser o mais adequado, a quantidade do texto deve ser mais distribuída entre as páginas, o uso de cores e os contrastes obedecem a critérios específicos”. Além de considerar a linguagem contida na ferramenta de comunicação, que “deverá ser uma linguagem simples e intuitiva de modo a facilitar a leitura e a compreensão dos temas abordados.”

O produto também foi escolhido por agregar as seguintes vantagens explanadas por Bottentuit e Coutinho (2007):

- Facilidade para fazer o download dos livros através da Internet;
- Poder colocar vários livros num único dispositivo;
- A edição, a divulgação e o acesso aos livros digitais atingem uma esfera muito maior;
- Podem estar múltiplos utilizadores em simultâneo a consultar e manipular a mesma obra;
- A procura de termos ou palavras, rápida e eficaz através dos métodos de busca dos dispositivos;
- Alguns exemplares permitem a interatividade e a utilização de recursos multimédia;

- Permitem a utilização de links para sites externos e consultas a materiais;
- Ajudam a fomentar o conhecimento livre na rede.

A realização do trabalho conta com uma pesquisa exploratória de caráter bibliográfico sobre os seguintes temas:

- Gestão de relacionamento
- Marketing de relacionamento
- Breve contextualização sobre empresas SaaS (Software as a service)
- *Customer Success*

Além do caráter bibliográfico o trabalho conta com a aplicação de um formulário online (apêndice A) com perguntas qualitativas, com texto longo, com profissionais que atuam ou atuaram na área de *Customer Success* em empresas SaaS para apoiar a compreensão sobre o processo de implementação da área em empresas do segmento.

A construção do eBook foi um processo realizado a partir de pesquisa bibliográfica exploratória, atrelado a aplicação de um formulário online com profissionais da área e a vivência profissional da autora do trabalho por um 1 e 3 meses como *Customer Success Manager*⁴ em uma empresa SaaS de Bauru - São Paulo, e conta com os seguintes tópicos a serem abordados:

- O que é *Customer Success* e como surgiu;
- Qual a importância para empresas do segmento SaaS;
- As 10 leis de *Customer Success*;
- Desafios da área;
- Como implementar.

⁴ Nomenclatura utilizada para nomear profissionais da área de *Customer Success*

2 Metodologia

Como esse trabalho de conclusão de curso se constitui na elaboração de um eBook e seu relatório, para a sua formulação foi utilizada uma abordagem exploratória, a qual segundo Selltiz:

Tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (SELLTIZ, 1967 apud GIL; 1987).

Para Gil (1987), a pesquisa exploratória faz uso de pesquisa bibliográfica em grande parte dos casos, sendo esse o tipo de pesquisa assumido para o referido trabalho. Tal tipologia se utiliza da leitura de materiais previamente elaborados, tais como livros, artigos e publicações periódicas para a construção da pesquisa.

A metodologia foi escolhida por duas razões, a primeira relacionada a importância de trazer uma vantagem ao pesquisador, pois visa conhecer e organizar a busca e coleta de informações num período determinado (GIL, 1987). E a segunda, em razão do assunto escolhido ser novo e contar com poucos estudos que abordem a temática, sendo assim se faz necessário um estudo preliminar, que traga um conteúdo introdutório e contribua para análises iniciais do tema nesse âmbito.

A pesquisa exploratória também contou com a aplicação de um questionário online com seis profissionais da área, utilizado principalmente para contribuir com a experiência de profissionais que atuam ou atuaram na área para ilustrar o que é o *Customer Success* e o seu caráter prático, ao trazer experiências/conhecimento sobre o tema, tanto para elaborar o relatório, quanto para elaborar o eBook. O questionário foi elaborado com perguntas abertas, de caráter qualitativo, no qual os profissionais poderiam responder sem um limite de caracteres.

O questionário online foi escolhido devido a um pedido dos profissionais por responderem as perguntas com comodidade no meio online, de modo a não conflitar com a rotina de trabalho dos mesmos. Além desse aspecto, ao aplicar o formulário online possibilitou que profissionais de diferentes cidades respondessem o mesmo. Os profissionais participantes atuam em São Paulo e Bauru, com vivência da área na capital e numa cidade do interior. Essa agilidade e praticidade do formulário online é algo benéfico pois o “[...] pesquisador não está mais limitado pelas

restrições de tempo, custo e distância, possuindo um acesso mundial praticamente instantâneo, com despesas mínimas” (FREITAS et al., 2004, p. 12).

A divulgação do formulário foi por meio de grupos da faculdade no Facebook, por uma pesquisa de profissionais que atuavam ou atuam especificamente como *Customer Success Manager* (Gerente de Sucesso do Cliente) no LinkedIn e também pedidos individuais a pessoas já conhecidas da autora que atuavam na área.

As perguntas realizadas no formulário foram abertas, com exceção da idade e tempo na área que foram alternativas. O formulário teve a participação de seis profissionais, sendo eles:

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados

SUJEITO	IDADE	CIDADE	TEMPO NA ÁREA
Sujeito 1	20 - 25	Bauru	2 a 3 anos
Sujeito 2	20 - 25	São Paulo	1 a 2 anos
Sujeito 3	20 - 25	Bauru	Menos de 1 ano
Sujeito 4	20 - 25	São Paulo	Menos de 1 ano
Sujeito 5	25 - 30	Bauru	1 a 2 anos
Sujeito 6	25 - 30	Bauru	Mais de 3 anos

Fonte: Pesquisa direta, 2019

O formulário ficou disponível do dia 28 de agosto de 2019 até dia 28 de setembro de 2019, totalizando um mês de aplicação e abordou seis perguntas, sendo elas:

1. Nome⁵
2. Idade
3. Há quanto tempo atua ou atuou na área de *Customer Success*?
4. Na sua visão, qual a importância da área *Customer Success* em empresas SaaS?
5. Independente de ter ou não implementado a área, na sua visão quais são os principais passos para implementá-la em uma empresa SaaS?

⁵ Pergunta não obrigatória

6. Na sua visão quais são os maiores desafios para implementar a área em uma empresa SaaS?
7. A partir da sua experiência, quais os maiores desafios encontrados na área?

2.1 Metodologia de criação do produto

Após a realização da leitura de materiais levantados via pesquisa bibliográfica, se deu o início da etapa de elaboração do referencial teórico do relatório e da escrita e seleção do texto a ser desenvolvido no eBook. Ao mesmo tempo se realizou o formulário e posterior envio aos respondentes. A análise das respostas permitiu complementar o conteúdo do eBook a partir das experiências relatadas pelos profissionais que atuam na área. A escrita e seleção do conteúdo do eBook, assim como a diagramação, foram feitas pela autora e a revisão pela orientadora.

Para pensar o eBook também foram realizadas pesquisas online com empresas do ramo e materiais produzidos por elas, assim como eBooks sobre marketing digital e *inbound marketing*⁶ como forma de verificar qual o estilo de escrita e diagramação utilizada por elas, que são referências na área. As empresas utilizadas para tal pesquisa foram a Resultados Digitais⁷ e a Rock Content⁸.

O eBook aborda os primeiros passos para implementar a área de *Customer Success* em uma empresa do segmento SaaS, perpassa os seguintes temas:

- O que é *Customer Success* e como surgiu;
- Qual a importância para empresas do segmento SaaS;
- As 10 leis de *Customer Success*;
- Os desafios da área - Entrevista com profissionais;
- Como implementar.

O referido produto foi pensado sob a perspectiva das Relações Públicas, ao ter como foco os relacionamentos, e também da gestão da informação e do conhecimento, que podem ser definidas como:

Um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de informação e conhecimento, bem como

⁶ Modelo de marketing que se baseia na atração de clientes a partir das mensagens transmitidas pela empresa, como postagens em sites, blog e mídias digitais

⁷ Empresa de marketing digital

⁸ Empresa de marketing de conteúdo

estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão (VALENTIM, 2003).

O produto tem como papel principal oferecer informações introdutórias sobre *Customer Success* e estimular o conhecimento sobre a área e sua importância nas empresas, em um formato simples e facilitado, características principais de um eBook, segundo Azevedo (2012), facilitando assim o processo de apropriação e aprendizagem do conteúdo explicitado.

Tendo em vista a importância da temática tratada para a gestão do relacionamento entre empresa-clientes, pode-se refletir também sobre o papel do capital de relacionamento⁹, que pode ser definido como:

A rede de relacionamentos de uma organização com os seus clientes, fornecedores e instituições parceiras. A partir da sua visão estratégica a empresa seleciona os relacionamentos principais para o sucesso do negócio. Com base nessa seleção a organização constrói uma estratégia de relacionamento com cada um dos seus relacionamentos. O capital de relacionamento funciona enquanto facilitador para os outros capitais, pois possibilita conhecer os colaboradores diretos e indiretos de sua rede de valor e aprender com eles (CAVALCANTI et al., 2001).

A citação de Cavalcanti (2001) relaciona-se com um dos objetivos principais trabalhados pela área de *Customer Success* em uma organização, produzir conhecimento mútuo entre os clientes e a empresa, visto que para atingir o objetivo de apoiar os clientes para extrair o máximo de valor do serviço oferecido, é necessário compartilhar conhecimentos sobre a temática envolvida no mesmo. Sendo assim é necessário que o cliente conheça sobre o que pode usufruir e o fornecedor conheça a realidade, objetivos e expectativas dos seus clientes.

A fim de proporcionar maior interação com o mercado, o trabalho contou com a aplicação de um formulário online com seis profissionais da área de *Customer Success*, atuantes ou que já tenham atuado em empresas SaaS, com o intuito de apresentar a visão e experiências dos mesmos.

Nesse cenário o produto formulado aborda sobre os temas citados no início desse subcapítulo, com o intuito de proporcionar conhecimento a novos

⁹ Um dos quatro capitais do conhecimento segundo Alencar e Fonseca (2012)

empreendedores de empresas do segmento SaaS sobre a importância de *Customer Success* e como implementá-lo em sua organização, utilizando das características essenciais de um eBook para aproximar o público e instigá-lo a introduzir o conceito na rotina de sua empresa.

Assim a metodologia de elaboração do Ebook contou com as seguintes etapas:

Quadro 2 - Etapas de formulação do eBook

Primeira etapa	Pesquisas bibliográficas sobre as temáticas e procura de eBooks de empresas SaaS
Segunda etapa	Formulação e aplicação do formulário online com profissionais que atuaram ou atuam na área
Terceira etapa	Produção do conteúdo do eBook
Quarta etapa	Envio do conteúdo para orientadora
Quinta etapa	Diagramação do produto
Sexta etapa	Envio e correções da orientadora
Sétima etapa	Últimas correções e ajustes no conteúdo e diagramação

Fonte: Autoria própria, 2019

3 Público do eBook

O eBook foi produzido, pensado e planejado sob a perspectiva de atender um público específico: jovens empreendedores/as de empresas SaaS, visto que o intuito é incentivá-los a compreender e implementar a área em suas empresas.

Segundo a revista Veja (2019), o empreendedorismo entre jovens brasileiros tem aumentado do ano 2000 para atualmente, tendo em vista que a maior parte dos jovens neste ano mostravam interesse por prestar concursos públicos e seguir uma carreira mais estável, e já nos dias atuais eles se voltam ao empreendedorismo:

Segundo a pesquisa GEM 2017 do Sebrae, o percentual de pessoas de 18 a 34 anos que têm negócios em fase inicial em 2017 atingiu a marca de 57%, o que representa mais de 15 milhões de jovens. Este mesmo estudo mostrou que a taxa de empreendedorismo total atingiu a marca de 36,4% o que representa quase 50 milhões de pessoas (VEJA, 2019).

Dentre os variados tipos de empreendedorismo um deles se destaca entre os jovens, o empreendedorismo digital. Isso vem ocorrendo por ser possível ter maior flexibilidade, devido a possibilidade de realizar home office e por ter um investimento inicial mais baixo comparado aos demais.

Dentro deste crescimento ganha destaque o empreendedorismo digital, pois diferentemente das modalidades tradicionais de empreendedorismo que possuem uma barreira de entrada maior, o empreendedorismo digital demanda um investimento inicial muito menor, dessa forma atrai mais pessoas (VEJA, 2019).

A partir do contexto apresentado no qual jovens empreendedores estão cada vez mais presentes no meio digital, o público pensado para formulação do eBook foram jovens, homens ou mulheres, de 18 a 34 anos, como definido a partir da elaboração de um mapa da empatia que é segundo Valdrich e Cândido (2018):

Uma ferramenta, criada pela consultoria de Design Thinking Xplane, a ferramenta exercita reflexões sobre o que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve para ajudar no desenho do modelo de negócio de uma empresa, juntamente com a ferramenta Business Model Canvas (VALDRICH; ANA CLARA CÂNDIDO, 2018, p. 113).

Segue o mapa da empatia elaborado com base em nosso(a) cliente ideal, descrito abaixo:

Quadro 3: Mapa da empatia - Público de interesse do eBook

O que vê?	Ligado/a a recursos digitais, mídias e sua principal fonte de buscas está concentrada na internet
O que ouve?	Sua principal fonte de buscas é a internet, sendo assim é bastante influenciado/a por postagens realizadas no meio digital. Além disso, ouve as experiências de amigos, pessoas próximas e influenciadores digitais sobre as experiências vivenciadas com determinadas marcas
O que pensa e sente?	Não possui apego a estabilidade, a ideia é que sinta-se amparado com o eBook e que veja por meio dele uma oportunidade de estreitar os laços com os clientes e aumentar os resultados de sua empresa
O que fala e faz?	Tem hábitos de pesquisa assíduos antes de realizar uma compra e compartilha sua experiência com demais empreendedores no meio digital
Quais são suas dores?	Suas dores são relacionadas ao orçamento pequeno comparado a todas as coisas que gostaria de implementar em sua empresa e travas relacionadas a cultura do cliente em primeiro lugar para então guiar a implantação de <i>Customer Success</i>
Quais são suas necessidades?	Manter o canal de comunicação aberto de maneira que os clientes renovem contratos e permaneçam com seu fornecedor

Fonte: Autoria própria, 2019

O público foco do eBook é voltado aos meios digitais, é um empreendedor que demonstra entender de tecnologia, mas que apresenta carência na comunicação e relacionamento/experiência com o cliente. Esse é o principal intuito do eBook, auxiliar os empreendedores a aprimorar o entendimento do seu público e o relacionamento duradouro com eles, instaurando canais de comunicação abertos com o cliente, função inserida dentro do escopo de *Customer Success*.

4 Fundamentação teórica

A fundamentação teórica do trabalho foi dividida em três itens. O primeiro tem como objetivo trazer uma contextualização sobre as empresas SaaS de modo a apresentá-las de maneira breve. O segundo item trata do tema central explorado no trabalho, a gestão do relacionamento com foco em *Customer Success*. Por último aborda sobre o produto, apresentando a organização do trabalho e como o eBook foi formulado.

4.1 Empresas SaaS (*Software as a Service*)

SaaS, abreviação de *Software as a Service*, é enquadrado como um modelo de negócio no qual empresas comercializam um software a partir da computação em nuvem, ou “um modelo de implantação de software que permite o licenciamento *on-demand* de serviços de software” (CARRARO; CHONG, 2006; DELEOTTE, 2010). Na prática, segundo Neves (2016), “o SaaS significa que uma empresa (cliente) adquire temporariamente o direito à utilização de software que é fornecido por outra empresa, que o comercializa e pode também prestar assistência.” (DUBEY e WAGLE; 2007).

Software como um serviço surgiu como um novo modelo de negócios a partir de evoluções e inovações acrescentadas na tipologia de software tradicional, que se configurava pela instalação do software em computadores de empresas que o tinham como um produto, ao comprá-lo com uma quantia maior de investimento inicial, poderiam utilizá-lo e poderiam fazer um novo contrato de manutenção com o fornecedor. Segundo Neves (2016):

Inicialmente existia um método tradicional de compra perpétua de software, sendo que ao fim de dois a três anos este encontrava-se desatualizado, requerendo ao cliente uma nova compra para adquirir novas funcionalidades (AHM ET AL., 2010) (NEVES, 2016, p. 14).

Com o surgimento da computação em nuvem, a qual segundo Mell e Grance (apud NEVES, 2016) “é definido como um modelo que permite o acesso rápido, flexível e barato a recursos computacionais sem necessitar de elevados esforços de gestão e distribuição”. Há uma mudança no cenário dos softwares, sendo a principal impulsionadora do surgimento e estabilização do SaaS.

Segundo Kim et al (2017) a computação em nuvem conta com cinco atributos principais, sendo eles o autoatendimento sob demanda, acesso à rede onipresente, agrupamento de recursos independentes de localização, elasticidade rápida e pagamento por uso.

Neves (2016) pontua que uma das características fundamentais do novo conceito trazido pelo SaaS é a participação ativa do cliente na produção do serviço oferecido, visto que o modelo de negócio passa a ser via receita recorrente, ou seja, os clientes pagam mensalmente, trimestralmente ou semestralmente a licença do software, sendo assim suprir a necessidade desse público se torna fundamental para sobreviver em um mercado competitivo. Por conta disso, os clientes participam ativamente no processo de desenvolvimento do software, que nesse novo contexto passa a ter atualizações a cada mês. Como afirma:

Chowdhury (2014), referindo que a inovação tem uma importância acrescida nas empresas de software: ela é intensa, contínua e bastante dinâmica devido à diversidade de clientes que pode ter, mostrando a necessidade de inovar num curto espaço de tempo e num mercado altamente concorrencial (NEVES, 2016, p. 11).

A participação ativa dos clientes também pode ser enquadrada como resultado da transferência de poder do fornecedor ao cliente no contexto de computação em nuvem, visto que:

O cliente pode ter acesso durante o tempo que quiser, controlar quanto pretende gastar consoante as suas necessidades e pode, a qualquer momento, desfazer-se dos contratos que tem em vigor com o seu fornecedor de software uma vez que o custo de mudança não é elevado (AHM ET AL, 2010 apud NEVES, 2016, p. 16).

Vale ressaltar que no aspecto citado acima há um desafio. Fazer um produto com base na necessidade dos consumidores é uma vantagem competitiva e pode tornar o relacionamento entre fornecedor-cliente duradouro, porém paralelo a isso pode-se enquadrar o desafio de conseguir atender a essa demanda perante o tamanho da empresa, considerando os recursos disponíveis para atendê-la.

Tendo em vista a evolução tecnológica com o surgimento da computação em nuvem, Neves (2016) refere-se ao impacto disso na forma como os negócios são realizados e também na procura de bens e serviços por parte dos consumidores,

que buscam cada vez mais por formas mais fáceis de obtenção de um produto ou serviço e também menos investimentos na obtenção dos mesmos. Segundo Dubey e Wagle (apud NEVES, 2016):

O SaaS emerge como um modelo de serviço caracterizado por ser: flexível no seu modelo de comercialização (subscrições, pay-as-you-go); acessível devido à sua distribuição online; de baixo custo de compra para o cliente e reduzido custo de manutenção para o fornecedor (DUBEY, WAGLE, 2007 apud NEVES, 2016, p. 13)

Uma das principais inovações na tipologia SaaS é a flexibilidade proporcionada ao cliente, considerando a disponibilização do software, visto que, segundo Neves (2016), há contratos que equivalem a pequenas quantias recorrentes, sendo elas mensalmente, trimestralmente ou anualmente, que correspondem a economia de recorrência, que são enquadradas como licenças do software, além disso pode-se também enquadrar o pagamento por utilização (*pay as you go*). Essa flexibilização foi uma alteração que para o autor surge a partir da necessidade do cliente, que se alterou perante as mudanças tecnológicas que impactaram diretamente na gestão da informação e no comportamento do consumidor.

A partir da contextualização apresentada acima sobre o segmento SaaS, vale ressaltar, como aponta Neves (2016), que um grande desafio para esse setor é alcançar um volume de receitas suficiente para gerar lucro. Tendo em vista que o pagamento consiste em menores investimentos recorrentes, caso tenha um baixo volume de receitas, ou seja, poucos contratos ou baixa adoção do software pelos clientes, entrará em um cenário desafiador para se manter no mercado.

Sendo assim é necessário criar um relacionamento duradouro com os clientes, de modo a incentivá-los a utilizar o serviço por completo e a comprarem de forma contínua do fornecedor, e sempre ir em busca de potenciais clientes.

4.2 Gestão de relacionamento com foco em *Customer Success*

Segundo França (2009) com o advento da sociedade em rede o papel dos públicos se transforma em uma “rede primária de interação entre empresa-sociedade”, ressaltando dessa forma a importância atribuída aos públicos

de uma organização a partir das mudanças ocasionadas pela sociedade em rede, que é definida segundo Castells (2005) como:

Uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação, fundamentadas na microelectrónica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes. A rede é a estrutura formal (vide Monge e Contractor, 2004). É um sistema de nós interligados. E os nós são, em linguagem formal, os pontos onde a curva se intersecta a si própria. As redes são estruturas abertas que evoluem acrescentando ou removendo nós de acordo com as mudanças necessárias dos programas que conseguem atingir os objetivos de performance para a rede. Estes programas são decididos socialmente fora da rede, mas a partir do momento em que são inscritos na lógica da rede, a rede vai seguir eficientemente essas instruções, acrescentando, apagando e reconfigurando, até que um novo programa substitua ou modifique os códigos que comandam esse sistema operativo (CASTELLS, 2005, p. 20).

O advento da tecnologia e a configuração da sociedade em rede, são responsáveis pelo surgimento de um novo contexto social, que altera tanto em termos culturais, como em termos comportamentais a rotina dos sujeitos, conferindo consequências a relação estabelecida entre empresa e sociedade, que como dito acima segundo França (2009), fazem com que os públicos se tornem o centro dessa interação.

Ao refletir sobre esse novo cenário, encontra-se também uma mudança no comportamento do consumidor, enquadrado como público essencial de uma empresa segundo França (2009), e em sua jornada de compra. Segundo Larentis:

O consumidor está cada vez mais sofisticado, ou seja, com mais informação disponível, com mais conhecimento a respeito de produtos, serviços. O incremento da concorrência e do número de opções disponíveis para comprar, as facilidades de crédito e a ampliação e melhoria dos sistemas de comunicação (principalmente a internet) fez com que o consumidor ganhasse poder e se tornasse mais exigente. Com mais disponibilidade de informações, que podem ser descobertas em poucas “tecladas” no Google, por exemplo, o consumidor em pouco tempo, sabe muito sobre diversos produtos e serviços (LARENTIS, 2009, p. 10).

O autor corrobora com a diferença entre o consumo de produtos e de serviços. Sendo esse último categorizado como aquele consumido ao mesmo tempo

em que é produzido, ou seja, consumo e produção ocorrem de maneira simultânea, e também serviços são categorizados como intangíveis, como no caso de softwares, não podem ser estocados e não possuem proprietários, são oferecidos como um serviço em forma de licenças a serem renovadas mensalmente ou semestralmente.

Tendo em vista o contexto apresentado, nota-se a importância de se trabalhar a gestão do relacionamento em empresas SaaS, visto que para sua sobrevivência no mercado precisam de relacionamentos duradouros, construídos por uma experiência adequada e resultados esperados com seus clientes, que na sociedade atual possuem uma gama de informações sobre variadas soluções no mercado advindas da evolução da internet.

Segundo França (2009) os relacionamentos podem ser categorizados de acordo com sua frequência e modo, quanto a sua interpessoalidade, quanto ao tempo e quanto à qualidade. A partir das definições pontuadas pelo autor, a relação entre empresa-cliente pode ser enquadrada como:

- Múltiplas, visto que ocorrem regularmente e envolve variados indivíduos.
- Coletivas, visto que mais de uma pessoa faz parte do relacionamento.
- Duráveis, visto que a intenção é que os clientes permaneçam a maior quantidade de tempo possível, desde que o interesse entre os mesmos e a empresa seja mútuo.
- Mutuamente benéficas, visto que a intenção é gerar vantagens tanto para os clientes, como para a empresa, funcionando como uma aliança de “ganha-ganha”.

Grunig (2009) ressalta que relacionamentos podem ser positivos ou negativos, o primeiro ocorre quando temos uma relação “ganha-ganha”, já o segundo enquadrado como detrator, é quando uma das partes possui maiores vantagens que a outra. É importante ressaltar que o relacionamento entre empresa-clientes deve ser majoritariamente bilateral, no qual há uma influência recíproca, visto que para se estabelecer vínculos e alcançar um relacionamento positivo, é necessário que ambas as partes estejam dispostas a considerar os objetivos da outra. Assim como afirma França (2009):

Empresas e públicos têm interesses comuns de produtividade e lucratividade. São parceiros, cientes de que, para atuar em conjunto e obter resultados, devem ter relacionamentos cada

vez mais qualificados. Por isso a gestão dos relacionamentos corporativos é fundamental para o sucesso da organização (FRANÇA, 2009, p. 230).

Em empresas SaaS, a gestão do relacionamento com os clientes é realizada, em termos gerais, a partir do marketing de relacionamento, o qual pode ser definido como “[...]o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes[...]” (KUNSCH, 2006, p. 6), sendo assim um apoio “[...] às Relações Públicas que atuam de forma mais ampla e profunda” (KUNSCH, 2006, p. 6).

A gestão do relacionamento contempla todos os relacionamentos cabíveis dentro de uma organização, cuidando da relação com colaboradores, fornecedores, familiares e comunidade do entorno. Já o marketing de relacionamento possui seu direcionamento específico aos clientes da empresa, com o objetivo de “satisfazer de maneira tangível e mensurável, suas necessidades e desejos por meio da troca de bens e serviços” (KUNSCH, 2006, p. 6).

Segundo McKenna (1996) o marketing de relacionamento tem seu início quando os consumidores passam a ganhar força, visto que:

Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra (MCKENNA, 1996, p. 45).

O autor aponta que na era da Informação o percurso entre percepção e realidade se torna cada vez menor, dificultando a construção de uma imagem que não compactue com o real dentro de organizações. E quanto a gestão da informação, os consumidores se deparam com uma infinidade de soluções, e o relacionamento entre eles e as organizações se tornam cada vez mais instáveis, fazendo com que o desafio do marketing de relacionamento seja a fidelização dos clientes.

A era da informação, pode ser entendida segundo Castells, como o advento de novas tecnologias que impactam na gestão da informação e causam mudanças tanto no âmbito social e cultural, aferindo reflexos ao mercado econômico. De acordo com McKenna (1996, p. 47):

As novas tecnologias podem transformar uma posição aparentemente sólida em uma posição frágil quase que da noite para o dia fazendo com que o relacionamento com os clientes se torne essencial para que essas transformações não causem consequências desastrosas aos negócios (MCKENNA, 1996, p. 47).

O autor corrobora que “as mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda” (MCKENNA, 1996, p. 48).

Dentro do âmbito geral de Relações Públicas, entendida como um processo de relacionamentos segundo França (2009), têm-se as ligações com o marketing de relacionamento, que como dito anteriormente envolve a relação com os clientes finais. Dentre as relações estabelecidas com os clientes com os mais variados fins, encontra-se o *Customer Success*, uma área e também um elemento de cultura organizacional, com o objetivo principal de auxiliar os clientes a extrair o máximo valor dos serviços oferecidos pela empresa, apoiando-os na obtenção dos resultados que esperavam quando assinaram o contrato e oferecendo a eles uma experiência adequada a suas necessidades.

Segundo McKenna (1996):

A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente (MCKENNA, 1996, p. 105).

O termo *Customer Success*, como já dito, foi utilizado pela primeira vez em 2005 em uma convenção de empresas, e surge na área de tecnologia em empresas do segmento SaaS, pois se tornou emergencial para a sobrevivência de tal segmento no mercado quando percebe-se que, segundo Steinman, Murphy e Mehta (2018), com o poder nas mãos dos clientes devido as receitas mensais com menores investimentos e sem multas demasiado caras para cancelar uma assinatura, se nada fosse feito para mantê-los a longo prazo com uma empresa, haveria um grande número de evasão.

Tendo em vista o contexto apresentado e as características de empresas SaaS, a importância dos clientes no processo de desenvolvimento do produto, assim como o acesso às informações e a transição do poder para a mão dos

consumidores impulsionada pela internet e possibilitado por ela, fazem com que o foco de empresas do segmento sejam os clientes. Tal apontamento ocorre tanto no desenvolvimento do capital estrutural como no capital de relacionamento de uma organização, visto que o cliente é o público responsável por manter a empresa em um cenário competitivo de mercado.

4.3 O surgimento e conceito de *Customer Success*

A área de *Customer Success* surgiu em paralelo a era da computação em nuvem, era que transfere o poder de decisão dos empreendedores e vendedores para os clientes, visto que esses passam a ter mais controle e conhecimento sobre variadas soluções no mercado, além do surgimento das receitas recorrentes, que segundo o blog da Vindi¹⁰ é categorizada como:

Aquele feito no caso de um serviço contínuo, em que existe uma “assinatura” ou pagamento de mensalidades. Isso significa que, enquanto o serviço continuar a ser prestado, o cliente deverá continuar realizando os pagamentos. A determinação de quanto tempo essa relação irá durar é feita em contrato. Na maioria das vezes, existe um período mínimo e, caso o serviço seja cancelado antes do final deste período, o cliente deverá pagar uma multa por rescisão (VINDI, 2019).

O modelo de receita recorrente, ou economia de assinatura, que como dito acima consistem em pagamentos pré-determinados para licença de produtos ou serviços, traz vantagens aos clientes, dentre elas não terão mais que despendar grandes investimentos iniciais para a aquisição de tais licenças, mas sim menores quantias semanais, mensais ou trimestrais, por exemplo. Conclui-se dessa forma que a nova era das receitas recorrentes transfere o poder aos clientes, os quais podem optar ou não por renovar contratos.

O termo *Customer Success* e sua área surgiram no ano de 2005 e foi utilizado pela primeira vez pela empresa Salesforce, como abordado na introdução. A empresa que estava funcionando como um “balde furado” conseguiu reverter sua situação a partir da instauração da área e a partir de então a mesma passou a ser difundida em empresas do segmento SaaS.

¹⁰ Fintech (*financial e technology*) de pagamentos on-line e soluções financeiras

As vendas foram enquadradas por um longo período como a área primordial em grande parte das organizações, e de fato apresentam papel importante na rotina e na manutenção de uma empresa no mercado, porém tendo em visto o contexto apresentado previamente, em que há a transferência de poder do fornecedor aos clientes e esses se tornam o centro das decisões, as vendas passam a não bastar para fazer com que uma empresa se mantenha vívida em um mercado competitivo.

Por conta disso, surge *Customer Success*, como uma filosofia centrada na obtenção de resultados por parte dos clientes, os quais se tornam o centro das decisões das organizações que aderem a filosofia de sucesso do cliente. Tal afirmação se refere às decisões tomadas por todas as áreas de uma empresa, sendo elas a área de desenvolvimento de produto, marketing, vendas e financeiro, por exemplo.

É importante ressaltar que a filosofia nesse caso é entendida como uma diretriz que guia a empresa, e em Relações Públicas a mesma pode ser expressa a partir dos valores da organização, e nesse caso seria o valor e atitude de colocar o cliente no centro das decisões tomadas por todas as áreas que compõe a organização.

Além de ser uma filosofia que deve estar intrínseca em todas as áreas de uma organização, *Customer Success* é também uma área que objetiva apoiar os clientes a extraírem o máximo de valor dos serviços oferecidos por uma empresa, de modo a ajudá-los a alcançarem os objetivos almejados ao contratar o serviço que uma empresa oferece.

O sucesso do cliente tem estreita ligação com lealdade e segundo Murphy (2018) pode-se considerar dois tipos de lealdades que perpassam a relação do cliente com fornecedores, sendo elas a lealdade comportamental, baseada na necessidade dos clientes, considerada mais instrumental e prática. Nessa tipologia os clientes são leais porque precisam do produto ou serviço fornecido pela empresa. E a lealdade atitudinal, aquela baseada nas emoções que os clientes sentem pela empresa. Nesse tipo os clientes são leais porque amam a marca, o serviço e a experiência proporcionada a cada interação.

Customer Success tem como objetivo apoiar os clientes no processo até alcançarem seus objetivos pretendidos ao contratar um serviço, mas também tem

como essência cultivar relacionamentos e isso inclui cultivar a lealdade atitudinal, que apesar de ser mais dispendiosa, cria laços mais profundos. Para tal, a área conta com os Gerentes de *Customer Success*, que são os profissionais responsáveis por apoiar os clientes a extraírem o máximo de valor dos produtos e serviços oferecidos, além de oferecê-los a experiência apropriada.

Murphy (2018) cita que “Sucesso do cliente é quando seu cliente alcança seu resultado requerido por meio das interações com a sua empresa”¹¹ (tradução nossa). Sendo assim *Customer Success* é sobre apoiar clientes a alcançarem os resultados que desejam fornecendo a eles a experiência apropriada, ou seja, o meio que pretendem alcançar seus resultados e como interações com sua empresa devem ser realizadas, visto que cada consumidor terá necessidades e desejos únicos.

4.4 A importância de *Customer Success* para o segmento SaaS

Segundo Talita Martins, gerente de *Customer Success* da Rock Content, “*Customer Success*, ou Sucesso do Cliente, refere-se ao profissional responsável por garantir que as interações entre a sua empresa e o seu cliente gerem os resultados desejados por ele.” A sua importância para as organizações perpassa os seguintes pontos:

- Retenção: Colocado por Martins como “o ganho mais valioso”, manter os clientes dentro de sua base. Tal ponto implica na diminuição da taxa de cancelamentos, fazendo com o que o negócio se torne mais lucrativo a longo prazo.
- Experiência do cliente: Os profissionais de *Customer Success* contribuem para que os clientes tenham uma experiência mais satisfatória, visto que a área contempla uma relação mais próxima com os clientes, com um acompanhamento também próximo dos resultados a serem alcançados.
- Cliente satisfeito é a melhor propaganda: Martins também pontua que um atendimento acima da média realizado pela área de *Customer Success*, faz com que os clientes se tornem fiéis à marca e voltem a comprar mais,

¹¹ Customer Success is when your customers achieve their Desired Outcome through their interactions with your company

também fazem comentários positivos que acabam por incentivar outras pessoas a comprarem da mesma.

- Identificar (e converter) oportunidades: Neste aspecto Martins afirma que a área de *Customer Success* é também uma fonte de receita, ou seja, de gerar lucro a companhia, visto que é um potencial identificador de novos serviços ou produtos a partir do que é demandado dos clientes atuais.

Além dos pontos citados acima, por ser uma área que possui contato próximo com os clientes, a área de *Customer Success* é uma fonte de *feedback* dos clientes, sendo assim é uma das fontes de inspiração para novos produtos ou serviços gerada do mercado, com as necessidades reais e atuais do que o mercado demanda.

A fim de proporcionar uma maior aproximação com o mercado, foi realizada uma pergunta no formulário aplicado com profissionais da área de *Customer Success*, a fim de identificar a partir das demandas do mercado qual a importância dessa filosofia e área para o segmento SaaS.

Dentre as respostas obtidas têm-se que a satisfação do cliente é colocada pela maioria dos profissionais como a importância de se estabelecer a área, ademais por proporcionar um diferencial nos serviços prestados. Como é o caso das seguintes respostas:

Sujeito 3:

Eu acredito que as empresas SaaS ficam muito presas no suporte e isso acaba não necessariamente oferecendo a satisfação do cliente. Por exemplo, em contato com o cliente você consegue prever possíveis erros, oferecer melhorias e fazer um follow up da satisfação do uso da plataforma (SUJEITO 3, 2019, WEB).

Sujeito 4:

Em empresas SaaS, a área de CS pode se tornar o diferencial na prestação do serviço, já que o bom atendimento pode levar o cliente a ter, inclusive, uma visão diferente sobre o produto (SUJEITO 4, 2019, WEB).

Conforme citado acima, de acordo com Talita Martins, gerente de *Customer Success* da Rock Content, a importância da área reside também no alcance dos

resultados pelos clientes, gerado pela proximidade entre os gerentes da área e a cartela de clientes, fazendo com que os mesmos estejam mais focados em desempenhar seu papel na jornada de sucesso. Como afirma um dos profissionais que responderam o formulário online:

Sujeito 5:

A área de Customer Success é importante para manter o cliente engajado nos objetivos do planejamento, o que invariavelmente pode trazer valor à empresa. Além disso, está sempre em contato direto com o cliente, trazendo insights para a melhoria do negócio (SUJEITO 5, 2019, WEB).

Outra questão pontuada como a importância da área para o segmento SaaS é a consequência da satisfação do cliente e de sua obtenção de resultados, sendo a permanência do cliente com o mesmo fornecedor, fazendo com que o primeiro renove o contrato e realize compras complementares ou de novos produtos/serviços da empresa.

Sujeito 1:

O principal objetivo da área é encantar o cliente, assim fazendo com o que o mesmo permaneça na ferramenta por maior tempo gerando maior receita (SUJEITO 1, 2019, WEB).

Sujeito 2:

Conseguir reter clientes a longo prazo e encantá-los para que eles se tornem parceiros e defensores da empresa (SUJEITO 2, 2019, WEB).

Por último temos uma resposta que partilha dos pontos citados acima dos demais profissionais, sendo a mais completa ao tratar da importância da área residindo em três grandes aspectos, sendo eles a retenção dos clientes, a maximização do valor alcançado por eles com a ferramenta e novas compras do fornecedor SaaS.

Sujeito 6:

Na minha visão, uma área de Customer Success é essencial para uma empresa SaaS. Como empresas desse tipo trabalham com uma entrega de serviço através de um software e, enquanto serviço, o formato de aquisição de receita é

recorrente (na maioria dos casos em formatos de assinatura), a retenção do cliente é essencial, pois o valor pago pelo cliente está diretamente ligado ao tempo de permanência dele com a empresa, ou seja, quanto mais tempo ele ficar, é sinal de que mais valor está enxergando na solução SaaS e consequentemente mais receita esse cliente vai destinar à empresa. A missão, portanto, da área de CS é fazer com que o cliente tenha uma maximização do valor gerado pela solução SaaS e em consequência disso, ele poderá ficar mais tempo com a empresa, realizar expansões (contratando novos serviços ou produtos) e até mesmo se tornar um advogado da empresa, realizando indicações para novos clientes (SUJEITO 6, 2019, WEB).

Dessa forma, para os entrevistados a importância da área *Customer Success* em empresas SaaS, se encontra em aspectos necessários para a vida financeira e para o desenvolvimento do serviço oferecido pela empresa, quando se percebe que a área será a responsável por apoiar os clientes no alcance de seus resultados, fornecer-lhes a experiência adequada, fazendo com que os mesmos permaneçam junto ao fornecedor e renovem seu contrato, inclusive realizando novas compras. Além disso a área é uma porta de entrada para o *feedback* dos clientes, que mostram sua satisfação e insatisfação com determinadas características do produto, contribuindo para que o mesmo esteja em um processo de constante evolução.

4.5 As dez leis de *Customer Success*

Segundo Lincoln Murphy, Dan Steinman e Nick Mehta (2018) em sua obra “*Customer Success: Como empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes*”, podemos enquadrar dez leis que regem a área e a cultura de *Customer Success* dentro das organizações.

Esse capítulo se destina a apresentar um resumo das 10 leis de acordo com os autores citados acima.

- 1ª lei: Venda ao cliente certo

Segundo os autores, vender ao cliente certo significa vender para aquele que possui o *product market fit* (PMF), definido como a combinação do que será vendido e para quem, ou seja, é adequar um produto ao mercado de perfis de clientes ideais, que variam de negócio para negócio. O cliente “errado” pode trazer impactos negativos para uma empresa, visto que haverá riscos de a solução vendida não ser

a adequada ao problema do cliente, fazendo com que o mesmo acabe por não se identificar com o produto, tornando-se um detrator. Além desse ponto, um cliente que não possui o perfil ideal para a empresa acaba desviando-a dos esforços que impulsionam o seu crescimento, visto que esse cliente exigirá mais esforços da equipe de suporte do software e também da equipe de sucesso do cliente, que será a responsável por apoiá-lo na extração de valor da solução.

Nesse aspecto é importante definir o perfil de cliente certo para sua organização, e uma das formas de verificar, pode ser a criação de um checklist de características essenciais que os clientes precisam obter para conseguir extrair valor da solução oferecida por um negócio.

As vantagens de possuir um perfil de cliente ideal e voltar os esforços da área de marketing e vendas para obter tais clientes traz vantagens como a melhora do produto e serviço, para a produção de conteúdo do marketing da empresa, a obtenção de *feedbacks* construtivos, visto que o perfil de cliente ideal irá contribuir para obter mais clientes com tal perfil aumentando dessa forma o *market share*¹² dentro o perfil de cliente certo.

- 2ª lei: A tendência natural dos clientes e fornecedores é se afastarem uns dos outros

Segundo Murphy (2018), clientes e fornecedores são como dois barcos em um lago, se os dois não estiverem ligados por algo que os mantenham juntos, a tendência natural é que se afastem.

Com esse apontamento em vista, é necessário que a área de *Customer Success* seja movida por ações proativas que visam manter os clientes sempre próximos, sendo esse o papel do gerente de sucesso do cliente, focado em apoiar os clientes rumo aos seus objetivos.

O processo de afastamento pode ocasionar alguns fatores, que segundo Steinman, Murphy e Mehta (2018), são relacionados a saúde do cliente. Alguns exemplos são o cliente não aderir ao produto, não enxergar retorno ao investimento que está sendo realizado e novos líderes podem mudar o fornecedor. São fatores que podem afetar a permanência do cliente com a solução se não tiver um especialista olhando diretamente para eles e propondo tratativas.

¹² Do inglês de parcela de mercado

- 3ª lei: Os clientes esperam que você os tornem extremamente bem-sucedidos

Toda compra efetuada em um negócio é pensada sob a perspectiva dos objetivos que se pretendem gerar com ela, segundo os autores, dificilmente uma compra será realizada sem pensar nos resultados que ela pode resultar.

Os clientes contam que a empresa irá apoiá-los na jornada até o alcance dos objetivos e resultados que almejam, sendo assim o cliente não irá se satisfazer apenas com a qualidade do produto, será necessário oferecer apoio e todas as interações que os clientes realizarem serão levadas em consideração nesse processo.

- 4ª lei: Monitore e gerencie implacavelmente a saúde do cliente

A saúde do cliente é o quão engajado e alcançando resultados o cliente está com um produto ou serviço. Ela pode ser definida de variadas formas, sempre dependendo de cada negócio.

Em negócios SaaS alguns indicadores de saúde que podem ser verificados são por exemplo:

- A quantidade de logins realizados no software mensalmente
- Quantidade de interações realizadas com a equipe para relatar um problema ou insatisfação
- Quantidade de interações realizadas com a equipe para formularem uma estratégia em conjunto
- Cancelamento de reuniões frequente
- Engajamento com o marketing (e-mails, mídias digitais e compartilhamentos)
- Autossuficiência
- Histórico de pagamentos
- Crescimento do contrato

Esse é um indicador que impulsiona e oferece uma base aos gerentes de *Customer Success* a tomar uma medida apropriada e propor uma tratativa, funcionando como um previsor do comportamento futuro dos clientes. Quando os indicadores acima não estão favoráveis, o cliente não tem uma boa saúde e tende a estar próximo de cancelar e pode já estar considerando outras soluções no mercado. Quando os indicadores acima estão favoráveis, há maiores chances de o cliente continuar com o fornecedor e realizar novas compras.

- 5ª lei: Não é mais possível construir a lealdade com relacionamentos pessoais

Em empresas com crescimento escalável muitas vezes acaba não sendo possível com um grande número de clientes, ter um relacionamento pessoal com todos eles. Por isso é necessário utilizar a tecnologia para ter contato com esses clientes.

Para isso estabelecer contatos que não sejam pessoais, uma solução é a criação de categorias de relacionamento, que ajudarão a guiar quais serão as ações de uma empresa dependendo da categoria do cliente.

Steinman, Murphy e Mehta (2018) sugerem a criação de três tipologias, sendo elas *high touch*, *low touch* e *tech touch*, explanadas abaixo:

- *High touch*: Destinada a clientes que terão contatos pessoais recorrentes, como reuniões semanais e revisões trimestrais de sucesso e desenvolvimento em conjunto de estratégias.

Os clientes sugeridos para participarem dessa segmentação são aqueles que contribuem mais para a receita da empresa, que são mais exigentes e aqueles clientes que no início precisam de maior apoio para conseguir entregar e reconhecer valor na solução.

- *Low touch*: Destinada a clientes que terão contatos pessoais uma vez a cada trimestre, para apenas mostrar resultados e estabelecer próximos passos.

Os clientes sugeridos para participarem dessa segmentação são os clientes menos exigentes, que já conseguem caminhar sozinhos com a ferramenta e que já possuem mais conhecimento sobre as estratégias a serem aplicadas. Também são clientes que não contribuem de uma forma tão expressiva para a receita como os segmentados pelo *high touch*.

- *Tech touch*: Destinada a clientes que terão poucos contatos pessoais e que precisará investir em tecnologias que consigam aproximá-los sem precisar de um contato pessoal expressivo. Como através de newsletter, webinarios, blog e e-mails.

Os clientes sugeridos a participarem dessa segmentação são aqueles que contribuem menos para a receita da organização, que conseguem caminhar sozinhos e já possuem clareza sobre as estratégias que gostariam de aplicar.

- 6ª lei: O produto é o seu único diferencial escalável

O produto oferecido pela empresa precisa ser bem projetado e atender as necessidades do mercado, o atendimento, apoio e relacionamento com os clientes são cruciais, mas apenas o relacionamento não será o responsável por manter os clientes ativos e realizando novas compras se a empresa não tiver um produto com características competitivas no mercado.

Segundo Murphy (2018), a retenção do cliente será a combinação entre produtos e soluções bem concebidas e a experiência apropriada do cliente. Portanto, o produto precisa atender as expectativas do mercado, contribuindo para a resolução de um ou mais problemas que se propõe a solucionar e também ser intuitivo.

- 7ª lei: Melhore obsessivamente o *time-to-value*

O *time-to-value* é definido como o tempo necessário até o primeiro valor ser reconhecido pelo cliente. Caso esse tempo seja muito extenso e o cliente não tiver percebido o valor real até o momento de renovar a assinatura com a empresa novamente, é pouco provável que ele renove o contrato e permaneça com a mesma solução por mais um período. Sendo assim a melhora do *time-to-value* é de grande importância para que os clientes renovem o primeiro contrato.

Uma ação que tende a ajudar a melhorar o *time-to-value*, segundo os autores, é a definição de um processo a partir do momento em que os clientes assinam contrato com a empresa e iniciam a jornada com o serviço oferecido.

Um exemplo seria definir os passos que serão dados quando o cliente entrar e passar a ser atendido pelo time de *Customer Success*, como:

- Reunião de apresentação: Apresentação do gerente de *Customer Success* que ficará responsável pela conta, apresentação da política e cultura da empresa, assim como informações sobre horário de atendimento e canais. Também é um momento importante para conhecer o perfil do cliente e também seus objetivos com a contratação.
- Reunião de treinamento: Será uma reunião técnica, que tem como objetivo apresentar o serviço ao cliente, quais as características e como utilizar cada área do software.
- Reunião estratégica: A partir do conhecimento dos objetivos do cliente e do treinamento realizado com ele na ferramenta, é importante montar um plano

estratégico completo para o cliente e então apresentá-lo, para que assim ele já tenha os primeiros passos a seguir. Além disso a ideia é que apesar de levar o plano pronto, seja algo que o cliente participe e construa em conjunto.

- 8ª lei: Compreenda em profundidade as métricas do cliente.

É necessário compreender em profundidade os detalhes referentes a evasão e retenção dos clientes. Sendo assim é necessário entender com que frequência os clientes deixam a empresa e por que, e também por que e com que frequência os clientes leais continuam com as soluções.

Ao analisar esses pontos e encontrar a sua raiz, será o momento de atuar de modo proativo nesses casos e evitar que se tornem cíclicos.

- 9ª lei: Impulsione o sucesso do cliente com métricas rigorosas

É necessário definir métricas de sucesso para cada cliente e trabalhar rigorosamente nas mesmas para que possam alcançar os objetivos.

Pensando em uma situação hipotética na qual uma empresa oferece um software de *inbound marketing* e uma das formas de oferecer valor para os clientes é a geração de *leads*¹³ será necessário estabelecer características que meçam esse indicador, de modo a formular um plano de ação em conjunto com o cliente, deixando claro como a meta será alcançada. Nesse caso essa será a métrica com esse cliente, sendo assim caso o mesmo esteja a dois meses com a sua solução e não gerou nenhum *lead*, isso será enquadrado como um ponto de atenção e uma tratativa precisará ser tomada.

- 10ª lei: É um compromisso de cima para baixo, de toda a empresa

Customer Success precisa ser enquadrado para além de apenas um departamento dentro das organizações, é uma filosofia a ser trabalhada por toda a companhia. Isso implica em mudar a orientação da empresa, voltando as estratégias para o foco no cliente e em sua obtenção de resultados, por meio do apoio mútuo entre as áreas de marketing, financeiro, produto, vendas e *Customer Success*.

Alterar a cultura e a filosofia de uma empresa é um processo trabalhoso, porém segundo Steinman, Murphy e Mehta (2018) irá garantir bons resultados para a empresa e para os clientes, criando relacionamentos de longo prazo.

¹³ Contatos que demonstraram algum interesse em algum produto ou serviço

4.6 Os desafios da área

Esse tópico foi formulado com a ideia de mostrar aos empreendedores de empresas SaaS quais seriam os possíveis desafios encontrados por ele na implementação e na rotina da área. Para isso foram realizadas duas perguntas no formulário online, sendo elas “Na sua visão quais são os maiores desafios para implementar a área em uma empresa SaaS?” e “A partir da sua experiência, quais os maiores desafios encontrados na área?”.

Nota-se que as respostas tiveram mais variações comparada às demais, devido a sua relação com variáveis de cada localização, tamanho da empresa que influenciam diretamente na rotina e realidade de cada profissional.

Duas questões que foram mais pontuadas nas respostas da primeira pergunta são: provar a gestão interna o valor da área e a implementação da filosofia de *Customer Success* em todas as áreas da empresa, tendo em vista que como colocado anteriormente, *Customer Success* é uma questão cultural dentro das organizações, sendo necessário implementá-la em todas as áreas, como vendas, desenvolvimento de produto e financeiro. É uma questão que insere o cliente em primeiro lugar, tanto na hora de atendê-lo e proporcioná-lo a experiência adequada, como na hora de alterar o produto/serviço oferecido. Como pode-se notar nas seguintes respostas:

Sujeito 1:

Cultura empresarial, custo, encontrar profissionais capacitados (SUJEITO 1, 2019, WEB).

Sujeito 4:

Na minha visão, um dos maiores desafios é fazer a empresa compreender que CS, apesar de concentrar suas ações em um departamento/área, não deve ser uma preocupação exclusiva de área, e sim um esforço de cooperação da empresa como um todo para que uma cultura de CS realmente aconteça na empresa. Pensando no cenário de empresas de Software, existem muitas barreiras entre departamentos, o que pode contribuir para o sucesso (ou a falta dele) na implementação de uma estratégia. Além disso, a própria visão de negócio da empresa também pode contribuir positiva ou negativamente (SUJEITO 4, 2019, WEB).

Sujeito 5:

Os maiores desafios residem em provar para a gestão interna a importância dessa equipe até que os resultados financeiros apareçam (SUJEITO 5, 2019, WEB).

Sujeito 6:

Um grande desafio da implantação de uma área de CS é o alinhamento cultural da empresa em torno do Sucesso do Cliente. Ter uma cultura forte alinhada ao Sucesso do Cliente não é algo de responsabilidade somente da área de CS e sim de toda empresa. Não adianta a área de CS realizar todos os seus processos à risca se o restante da empresa (área de vendas, produto e desenvolvimento, financeiro, marketing, etc) não estão alinhados ao Sucesso do Cliente. Esse ponto é fundamental pois caso esse alinhamento não aconteça, o cliente terá uma experiência heterogênea com cada ponto de contato, o que poderá gerar uma visão distorcida sobre a própria empresa (SUJEITO 6, 2019, WEB).

Outras questões pontuadas foram o comportamento dos clientes, que acabam por não entender o real intuito da área e passam a demandar soluções que não competem a área, que deveria ter um papel consultivo e estratégico, mas não operacional e também o fato de não se restringir ao suporte técnico. Como dito, a área possui caráter estratégico e o ideal é que não seja atrelada ao suporte técnico, que deve ter uma área voltada somente a essa função.

Sujeito 2:

Os próprios clientes que ainda não estão acostumados com esse tipo de atendimento ou clientes que se aproveitam do CS para solicitar ações fora do padrão (SUJEITO 2, 2019, WEB).

Sujeito 3:

Fugir do suporte técnico, com certeza (SUJEITO 3, 2019, WEB).

A segunda pergunta “A partir da sua experiência, quais os maiores desafios encontrados na área?” contou também com variadas respostas, baseadas na realidade enfrentada por cada profissional. Dentre as questões mais citadas nota-se a necessidade de satisfazer todos os clientes da cartela destinada ao profissional, que por vezes acaba tendo uma grande quantidade de clientes, também atrelada a baixa valorização da área que por ser nova no Brasil acaba enfrentando certas provações sobre sua efetividade, como diz um dos profissionais:

Sujeito 2:

Conseguir satisfazer todos os clientes, a área ainda não é valorizada no mercado e além disso, é necessário dentro da empresa comercial-produto-Customer Success estarem

alinhados para não ter atritos internos (SUJEITO 2, 2019, WEB).

Sujeito 4:

Desafios atuais em minha atuação: Fraquezas na própria ferramenta têm sido um desafio para o atendimento, a grande quantidade de clientes na carteira e a quantidade de canais disponíveis para que te acionem. Desafios gerais da área: Humanizar o atendimento com a quantidade cada vez maior de clientes e interações necessárias (SUJEITO 4, 2019, WEB).

Outro ponto citado por profissionais entrevistados é afastar a área do suporte técnico, que por vezes os clientes não entendem a real função da área e ao invés de acionar seus gerentes de *Customer Success* para formulação de estratégias em conjunto, acabam por acionar para dúvidas técnicas da ferramenta, que poderiam ser solucionadas por um chat ou por uma central de ajuda, como fica explícito pela seguinte resposta:

Sujeito 3:

O maior desafio que passo é fazê-los entender que suporte técnico não é papel de Customer Success. No meu caso, vejo que os programadores têm muito uma visão que a tecnologia resolve tudo e aí a comunicação fica lá embaixo. Além de grande parte das empresas, assim como a minha, possuírem uma equipe enxuta e todo mundo faz um pouco. Por exemplo, eu faço o marketing digital e sou a única Customer Success Manager de diversos grandes clientes, trabalho com cadastro de conteúdo na interface do usuário e inúmeras funções manuais de suporte técnico (SUJEITO 3, 2019, WEB).

De acordo com o(a) profissional 3, a comunicação acaba sendo deixada de lado na empresa em que atua, tendo uma valorização da tecnologia e desvalorização da comunicação. Tal ponto foi mapeado pelo mapa da empatia aplicado para definir o público do eBook, sendo profissionais que possuem conhecimento em tecnologia, porém que possuem como déficit a comunicação, sendo esse um dos problemas que o eBook produzido visa sanar. Como Relações Públicas que visa cuidar de maneira ampla dos relacionamentos organizacionais, envolvendo comunidades do entorno, fornecedores, funcionários e clientes, a comunicação segundo Kunsch (2006):

No âmbito de uma sociedade cada vez mais complexa, reserva-se à comunicação um papel de crescente importância. Ela já atingiu um estágio avançado nas organizações de ponta,

que procuram trilhar o caminho da modernidade. (KUNSCH, 2006, p. 1)

Por último temos que outro desafio consiste na falta de estudos acadêmicos com conteúdos que contribuam para a área de *Customer Success*, que por ser nova não há desenvolvimento de pesquisas. Os materiais encontrados são em blogs, webinários e materiais online sem veracidade acadêmica. Outro ponto citado foi o recurso escasso em casos de Startups SaaS, que acabam por ter um orçamento apertado para investir na implementação e manutenção da rotina da área.

Sujeito 6:

Como desafios, pode-se citar primeiramente a falta de materiais e conteúdo sobre o tema, como livros ou artigos. O conteúdo existente no mercado é muito recente e existem poucos cursos a respeito do tema. Além disso, são poucos os exemplos de empresas que aplicam 100% das metodologias de CS e já possuem resultados ou possam dizer que já tem uma maturidade nas estratégias de CS. Além disso, existe também o desafio de implementar uma operação de CS com poucos recursos, já que esse tipo de operação costuma ser implementada em startups, que são empresas trabalhando em um alto grau de incerteza e com poucos recursos para investir, seja em produto, desenvolvimento do time, gestão, ferramentas, etc (SUJEITO 6, 2019, WEB).

A partir dos aspectos citados acima, nota-se que a área enfrenta variados desafios, alguns relacionados a ser uma área nova que está em busca de estabelecer seu valor no mercado SaaS, além disso temos aspectos particulares a realidade de cada profissional, como um grande número de clientes em sua cartela, baixo recurso destinado a área e a confusão entre *Customer Success* com o suporte técnico do serviço oferecido.

4.7 Como implementar *Customer Success* em empresas do segmento SaaS

Para construção dessa categoria neste trabalho, uma pergunta foi inserida no formulário online aplicado, sendo ela “Independente de ter ou não implementado a área de *Customer Success*, na sua visão quais são os principais passos para implementá-la em uma empresa SaaS?”.

As respostas dos profissionais tangenciaram pontos como a definição de processos claros, ter proximidade com os clientes no período de implementação do

software e conhecer o produto ou serviço com o qual se trabalha. Tais pontos abordaram de maneira mais geral os primeiros passos para implementar a área, como se confere nas respostas a seguir:

Sujeito 1:

Ter todos os processos bem claros, um bom relacionamento com a sua equipe e carisma para encantar os clientes. Ponto importante que contribui nesse processo é um software para gerenciar sua carteira de clientes (SUJEITO 1, 2019, WEB).

Sujeito 2:

Ter um processo de implementação bem próximo do cliente, para que ele se sinta especial e consiga estabelecer desde o início um bom contato com seu CS e a ferramenta. Após esse processo ter sido realizado, manter reuniões trimestrais para apresentar resultados, sugerir melhorias. Ter contatos pró ativos, se tornar defensor do cliente dentro da empresa (SUJEITO 2, 2019, WEB).

Sujeito 3:

No meu caso eu fui a primeira pessoa contratada como Customer Success, pois viram a necessidade de uma pessoa inteiramente dedicada ao atendimento. Mesmo sendo recente, a implantação vem sendo feita por mim e o ponto principal que sempre procuro colocar em prática é a satisfação do cliente. Numa empresa SaaS, os processos de ajustes são demorados e esse contato próximo com os clientes geram confiança para que eles entendam a complexidade da implantação (SUJEITO 3, 2019, WEB).

Sujeito 4:

Creio que o primeiro passo seja entender muito bem sobre o produto, pois, a partir disso, é possível ter uma visão sobre quais pontos podem contribuir para um melhor uso/aplicação no contexto do cliente. A partir disso, na minha visão, o próximo passo seria estruturar os processos de atendimento e então capacitar os profissionais envolvidos (SUJEITO 4, 2019, WEB).

As próximas duas respostas abordam passos mais definidos para a implementação da área. O sujeito 5 traz passos como o estudo das melhores práticas para engajar os clientes, formação de uma equipe qualificada e a criação de *playbooks*¹⁴ para determinadas situações, já estabelecendo passo específicos para se estabelecer a área. Já o sujeito 6 apresenta uma visão que se demonstra alinhada com as 10 leis de *Customer Success* citadas no capítulo 3, visto que

¹⁴ Documento que visa padronizar processos de modo a preparar a equipe para determinadas situações

aborda sobre a filosofia de sucesso do cliente e o estabelecimento de métricas , que são pontos chaves tratados nas leis.

Sujeito 5:

Os principais passos, na minha visão, são: reconhecimento da importância de se estabelecer um relacionamento de qualidade como estratégia de negócio, estudar as melhores práticas para engajar os clientes do segmento, constituir uma equipe capaz de solucionar problemas estratégicos e operacionais, ter processos de coleta de feedback contínuo, criar playbooks para organização de situações possíveis e previsíveis a fim de alinhar toda a equipe (SUJEITO 5, 2019, WEB).

Sujeito 6:

O primeiro passo é partir de um nível estratégico da empresa. A gestão da empresa precisa estar muito bem alinhada e precisa ser uma prioridade para ela a geração de valor, a entrega e o atendimento ao cliente. Se isso não for uma prioridade para a gestão da empresa, dificilmente isso se tornará prioridade para o restante da empresa. Na minha visão, a implantação de uma estrutura forte de CS tem que ser top-down no início, para depois ser incorporada ao dia a dia da empresa. Em segundo lugar, existe um desafio de estruturar o time de CS, seus principais processos, métricas, indicadores e os profissionais responsáveis pela gestão dos clientes. Processos de onboarding e ongoing, implantação de métricas como Churn (taxa de cancelamento), LTV (Lifetime Value - valor total do cliente durante seu ciclo de vida com a empresa) e tempo médio de permanência do cliente com a empresa são algumas métricas básicas e iniciais para a estruturação da área. Além disso, a empresa deve se preocupar em contratar os profissionais corretos para a estruturação de uma área de CS. Neste contexto, é importante que o profissional em questão tenha habilidades técnicas para se especializar no mercado de atuação da empresa SaaS e ao mesmo tempo tenha habilidades interpessoais como empatia, paciência, resiliência, escuta ativa para conseguir priorizar as demandas do cliente, sendo seu porta-voz dentro da empresa (SUJEITO 6, 2019, WEB).

A partir das respostas obtidas, nota-se que ter um relacionamento próximo ao cliente, e preocupado em oferecer o atendimento adequado em conjunto com o acompanhamento dos resultados são questões pontuadas na maioria das respostas.

Por meio das respostas coletadas com profissionais da área, dos estudos bibliográficos realizados e da experiência de 1 ano e 3 meses da autora do referido

trabalho atuando na área em uma empresa SaaS, foram elencados os principais passos abaixo para implementar a área em uma empresa do segmento.

- Passo 1: Conheça o produto ou serviço oferecido pela empresa

O objetivo principal de *Customer Success* é apoiar os clientes a extrair o máximo de valor do serviço ou produto oferecido, para isso é necessário que se conheça o que a empresa fornece, tanto seus pontos fortes, como pontos fracos, para que assim o profissional esteja preparado para guiar os clientes no processo de extração de valor e alcance de resultados.

Os profissionais de *Customer Success* precisam ser especialistas na área em que atuam, ao conhecer o que a empresa oferece, precisa também conhecer o segmento em que atua, estando apto a oferecer estratégias aos clientes que de fato agreguem valor ao que se oferece.

Nesse aspecto, treinamentos, trocas de experiência com outras áreas como inside sales e produto, e pesquisas sobre a área de atuação da empresa tornam-se primordiais para estabelecer a área.

- Passo 2: Definição de sucesso para os clientes da empresa

A partir do conhecimento do produto ou serviço fornecido e da área de atuação da empresa no mercado, para implementar *Customer Success* é necessário identificar o que é considerado sucesso aos clientes que a empresa já possui e quais as formas o serviço ou produto fornecido pela empresa pode entregar sucesso aos consumidores.

Uma forma de se alcançar tais respostas seria a aplicação de uma pesquisa com os clientes já existentes ou então conversas informais durante reuniões que pudessem captar o sentido de sucesso para os mesmos. Além da identificação de sucesso aos clientes, para identificar as formas de oferecer valor ao mercado, a troca de experiência com outras áreas como desenvolvimento de produto e vendas, irá ajudar a identificar as possíveis entregas de valor do que é fornecido.

- Passo 3: Defina o cliente certo para sua empresa

Como relatado no capítulo acima sobre as dez leis de *Customer Success*, é necessário identificar o perfil de cliente certo para a empresa, baseado nas entregas de valor fornecidos pelo produto ou serviço.

Para tal ponto, pode-se criar um mapa da empatia com os clientes que já possui e que estão alcançando resultados para identificar no mercado demais clientes com o mesmo perfil.

Imagem 1: Mapa da empatia

Nome: _____ Idade: _____

o que
PENSA E SENTE?

o que
OUVÊ?

o que
VÊ?

o que
FALA E FAZ?

quais são as **DORES?**

quais são as **NECESSIDADES?**

Fonte: Resultados digitais, 2019

O mapa apresenta seis tópicos que ajudam no processo de identificação do perfil ideal, sendo eles:

- O que pensa e sente?

Esse tópico se destina a identificar a forma de pensamento e de sentir dos seus clientes, como por exemplo, raciocínio lógico ou emocional.

- O que ouve?

Nesse tópico será pensado sobre quais meios o cliente se informa, como meios digitais, sites e blogs, ou meios tradicionais, como rádios, jornais, televisão e até mesmo a indicação de uma pessoa próxima. Sendo esse último um dos meios em que a maioria dos consumidores se espelha, tendo em vista e experiência vivenciada por outro consumidor.

- O que vê?

Destinado aos estímulos visuais que mais chamam a atenção do cliente, o que faz com que o mesmo pare de, por exemplo, navegar em um site para verificar a informação que o anúncio de uma empresa divulga. Nesse aspecto pode-se pensar também, na visão de mundo e do cotidiano dos clientes, como forma de identificá-lo a empresa.

- O que fala e faz?

Aqui seriam os hábitos de comportamento e de compra dos clientes, como por quais processos o mesmo passa até chegar a decisão de compra e de fato efetivá-la.

- Quais são as dores?

Nesse ponto a visão se volta aos problemas enfrentados no cotidiano dos clientes, podendo identificar quais pontos comuns se enquadram e quais dores o produto ou serviço fornecido poderá solucionar, ou contribuir para a solução.

Outro aspecto encontrado nesse ponto seriam os obstáculos enfrentados pelos clientes para consumir o que é fornecido, como necessidade de conhecimento sobre uma temática específica, sobre estratégias para melhor usufruir a ferramenta.

- Quais são as necessidades?

As necessidades são referentes ao que os clientes precisam em sua rotina e como a ferramenta fornecida poderá ajudá-los nesse sentido.

- Passo 4: Contrate profissionais qualificados para a área de *Customer Success*

Para que a área de Customer Success consiga atender as expectativas dos clientes, é necessário que a contratação de profissionais para atuarem na área também seja realizada com cuidado.

Algumas características essenciais para profissionais da área são:

- Proatividade
- Empatia
- Perfil de solucionador
- Perfil analítico

Visto que a área exige a solução constante de desafios dos clientes e se colocar no lugar do mesmo para que os resultados deles sejam também os da empresa. Além disso, a apresentação de resultados de forma clara e objetiva é

essencial para que os clientes consigam enxergar valor no produto ou serviço oferecido.

- Passo 5: Definição de processos

A área de *Customer Success* exige organização e acompanhamento das métricas dos clientes, por conta disso é importante estabelecer alguns processos que definam quais são os primeiros passos do cliente a partir da contratação do produto ou serviço.

- *Onboarding*: Na primeira semana que o cliente contrata o serviço é importante realizar reuniões para ter uma percepção de quais são os objetivos do cliente, passar informações sobre os horários e canais de atendimento, apresentar a equipe de sucesso do cliente. Isso irá gerar uma aproximação com cliente. Além disso, durante a primeira semana é importante que haja treinamentos no software oferecido pela empresa, para que assim o cliente já tenha a capacidade de começar a utilizá-la. Isso pode ser feito por reuniões ou então por vídeos explicativos.
- *Ongoing*: A partir da primeira semana com a solução, o cliente precisa seguir a sua jornada de sucesso, entrando para o *ongoing*, que definirá as próximas ações e passos para o alcance de seus objetivos. O *time-to-value*, ou o tempo para o alcance do primeiro valor para o cliente, precisa ser definido e trabalhado nesse item, para que assim o cliente possa reconhecer o valor da ferramenta e continue renovando contratos.
- Revisão trimestral de sucesso: A partir de três meses que os clientes estão com a solução é importante realizar as revisões trimestrais de sucesso. Essas reuniões contribuem para que o cliente tenha percepção dos resultados obtidos nesse período e também contribui para a empresa possa apresentar próximos passos e construa uma nova estratégia com o cliente. Essas reuniões são importantes por também ser um tempo em que o cliente irá mostrar as percepções dele sobre o produto ou serviço e a experiência que está obtendo.

- Passo 6: Suporte técnico

O suporte técnico é parte essencial para que os clientes consigam utilizar o produto ou serviço contratado, portanto ter especialistas focados em realizar o

suporte é uma forma de oferecer uma experiência adequada aos clientes, afastando o suporte do time de *Customer Success*, que deve ter sua função desvincilhada da parte técnica e focada na parte estratégica.

- Passo 7: Reuniões internas

As reuniões internas entre a equipe de *Customer Success* e o diretor da empresa irão contribuir para o que o time esteja ciente dos clientes atendidos por todos, com isso todos estarão aptos para atender na ausência de algum colaborador do time e também contribui para a inovação na equipe, visto que todos terão a chance de contribuir com estratégias para os clientes, sendo um momento de troca de experiências entre a equipe.

Além de contribuir para a inovação com os clientes, reuniões como essa contribuem para apresentar os resultados com o diretor da empresa, que poderá ver como está o funcionamento da área e o acompanhamento de clientes.

Tendo em vista que com o crescimento da empresa os clientes se tornarão em um número cada vez maior, um ponto a contribuir para não ter reuniões de horas sobre os clientes, seria separá-los em categorias que demonstrem sua satisfação, como por exemplo:

- Pontos de atenção: Clientes que tiveram algum problema ou reclamaram recentemente sobre o produto/serviço ou atendimento, clientes que não estão entrando em contato, clientes que não estão logando e aplicando as estratégias propostas.
- Neutros: Clientes que estão começando a executar as estratégias ou estão nos três primeiros meses com a empresa, não sendo possível identificar sua satisfação com a ferramenta.
- Satisfeitos: Clientes que executam as estratégias e já estão alcançando bons resultados, inclusive aqueles que haviam definido na primeira reunião de *Onboarding*. Já deram feedbacks positivos sobre o produto ou serviço e também sobre o atendimento realizado.

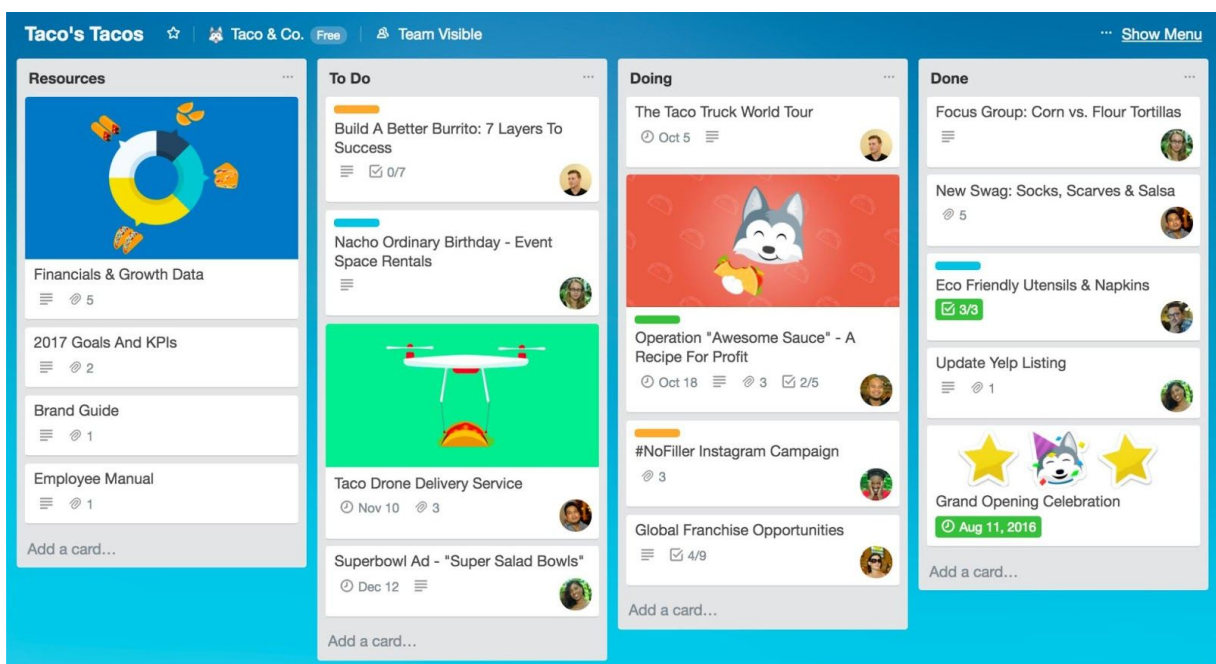
- Passo 8: Ferramentas de organização e documentação

Os contatos com os clientes são dinâmicos e recorrentes, em uma realidade onde gerentes de sucesso do cliente podem cuidar de 20 a 60 clientes dependendo do nível de interação que possui e do tamanho da empresa, é necessário

documentar todos os contatos em uma ferramenta que contribua para que essas informações fiquem salvas e também sejam compartilhadas com o restante do time de *Customer Success*.

Uma ferramenta que agrega nesse ponto é o Trello. É uma ferramenta gratuita que permite a formação de times e a criação de *cards* ou cartões, nos quais podem ser feitos comentários, membros sejam marcados com determinadas etiquetas e dessa forma ajuda na organização e documentação.

Imagem 2: Plataforma Trello



Fonte: Site da plataforma Trello, 2019

Além dos pontos citados acima, como principais passos para implementar a área em uma empresa SaaS, é necessário retomar que *Customer Success*, para além de uma área, é uma filosofia, sendo necessário que seja implementada por toda a empresa, como uma cultura de todas as área em colocar o cliente em primeiro lugar.

Para sintetizar os passos acima, o quadro abaixo aborda o conceito de cada um deles:

Quadro 4: Síntese dos passos para implementar *Customer Success*

PASSO	DESCRIÇÃO
1º Conheça o produto ou serviço oferecido pela empresa	Os profissionais de <i>Customer Success</i> são vistos como especialistas na área em que atuam, sendo assim precisam conhecer o serviço e produto com o qual atuam.
2º Defina o que é sucesso para os seus clientes	É necessário entender o que é sucesso para os clientes e quais as entregas de resultado o produto ou serviço oferecem, como forma de guiar a formulação de estratégias.
3º Defina o cliente certo para sua empresa	O cliente certo é aquele que guia a empresa ao alcance de resultados visto que ao ser o perfil de cliente ideal, oferece críticas e dúvidas que potencializam a evolução de uma empresa.
4º Contrate profissionais qualificados para a área de Customer Success	Visto que a área exige a solução constante de desafios do cliente e a apresentação de resultados de forma clara e objetiva, recrutar profissionais cujas características se alinhem com esses objetivos contribui para proporcionar uma experiência adequada aos clientes.
5º Defina processos	A área de <i>Customer Success</i> exige organização e acompanhamento das métricas dos clientes, por conta disso é importante estabelecer alguns processos que definam como serão os primeiros passos do cliente quando contratar o serviço.
6º Suporte técnico	O suporte técnico é parte essencial para que os clientes consigam utilizar a ferramenta, portanto ter especialistas focados em realizar o suporte é uma forma de oferecer uma experiência adequada, separando-o da parte estratégica de <i>Customer Success</i> .
7º Reuniões internas de acompanhamento	As reuniões internas entre a equipe de <i>Customer Success</i> irão contribuir para

	que o time esteja ciente dos clientes atendidos por todos, com isso todos estarão aptos para atender na ausência de algum colaborador e também contribui para a inovação na equipe, visto que será um momento de troca de experiências.
8º Ferramentas de organização	Os contatos com os clientes são dinâmicos e recorrentes, em uma realidade onde gerentes de sucesso do cliente podem cuidar de 20 a 60 clientes dependendo do nível de interação que possui, é necessário documentar todos os contatos em uma ferramenta que ajude a guardar essas informações e também compartilhar com o time

Fonte: Pesquisa direta, 2019

5 Considerações Finais

A área de *Customer Success* surge em 2005 a partir de uma crise enfrentada por uma empresa estrangeira da área de gestão da informação e tecnologia com sua cartela de clientes. Após ter enfrentado tal obstáculo a empresa compartilhou sua experiência com demais empresas SaaS e então a área e filosofia se espalharam por variados países.

Customer Success pode ser inserido dentro do Marketing de Relacionamento, que se destina a estratégias voltadas aos clientes, o qual é considerado um braço das Relações Públicas que se destina aos relacionamentos organizacionais de forma macro, ao considerar o relacionamento com a comunidade, fornecedores, funcionários e demais públicos que envolvem o contexto organizacional.

No aspecto citado acima, o Sucesso do Cliente pode ser visto como uma área dentro das Relações Públicas em empresas SaaS que se destina a apoiar os clientes na extração máxima de valor do serviço oferecido, objetivando a continuidade do cliente com o fornecedor, novas compras realizadas por ele e a retenção/satisfação do cliente com a empresa.

A partir dos estudos realizados, nota-se que *Customer Success* é uma área nova no mercado brasileiro e que por conta disso apresenta alguns desafios em sua implementação, assim como em sua rotina. Sendo eles o escopo da área que por vezes não é compreendido por clientes e diretores, a provação para a alta gerência dos benefícios e necessidade da área e o orçamento disponibilizado para sua implementação ou aperfeiçoamento.

Uma característica dos profissionais para os quais o eBook foi produzido e citado como uma realidade na experiência de um dos profissionais participantes do formulário online, é que a gerência da empresa SaaS acaba focando no âmbito tecnológico e não valorizando e estabelecendo um fluxo de comunicação adequado com os clientes. Como cita Murphy (2018), a satisfação do cliente será cultivada a partir do alcance dos resultados desejados por ele e da experiência adequada com a empresa, a qual será considerada em cada contato estabelecido. Por conta disso voltar o olhar para o cliente e pensar em formas adequadas de estabelecer relações

com esse público, como por meio de *Customer Success*, irá acrescentar resultados positivos para o negócio além de acrescentar a ele uma vantagem competitiva.

Além dos desafios, pode-se conferir a importância e os primeiros passos enquadrados por seis profissionais na área para implementação da área em empresas SaaS. Dentre a importância, percebe-se a retenção e satisfação dos clientes, o aumento de receita pelas empresas visto que clientes satisfeitos voltam a comprar do mesmo fornecedor, agrega um diferencial na prestação de serviços e a maximização do valor extraído do produto ou serviço.

Ademais os passos essenciais para implementar a área em empresas do segmento seriam alguns pontos identificados como essenciais, como a definição de sucesso para os clientes que estão obtendo resultados, definição do perfil de cliente ideal e definição de processos bem definidos em conjunto com a documentação de cada interação com os clientes.

Considera-se, segundo os entrevistados para esse trabalho, que a área é a principal aliada a sobrevivência de empresas SaaS no mercado ao proporcionar a interface fornecedor-cliente de maneira a aproximá-los, tendo em vista que a área e a cultura de *Customer Success* buscam guiar os clientes no processo de alcance dos resultados esperados, fornecendo-lhes as informações necessárias e a experiência adequada.

A formulação do eBook foi feita a partir de pesquisas bibliográficas e formulário online com profissionais que já atuaram e atuam na área. Além dessas duas metodologias utilizadas, a motivação para que o referido produto fosse elaborado foi a atuação de um ano e três meses da autora na área e a percepção da importância da mesma em empresas SaaS, assim como a percepção de que essa filosofia poderia acrescentar aos resultados monetários assim como em retenção dos clientes a partir da satisfação dos mesmos.

A produção do eBook acrescentou maiores conhecimentos acadêmicos sobre o tema de *Customer Success* e sua ligação com Relações Públicas, além de contribuir para conhecimentos sobre diagramação de um eBook, como letras, cores e disposição adequadas das mesmas em um produto como o formulado.

Além dos conhecimentos acadêmicos e profissionais acrescidos, a formulação do presente trabalho contribuiu para a criação de uma laço ainda mais forte entre a autora e a filosofia e área de *Customer Success*.

Espera-se, por fim, que esse material quando apresentado ao empreendedores em empresas SaaS, possa despertar a importância da área e o desejo de implementá-la em sua essência, contribuindo para um relacionamento cada vez mais forte e duradouro na relação empresa-fornecedor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Cléia Maria Machado; FONSECA, João José Saraiva. **Gestão do conhecimento**. Sobral – SP, EGUS, 2015.

AZEVEDO, Luís Manuel Durão. Ebook vs. Livro tradicional como ferramenta educativa. 2012. **Dissertação** (Tecnologias Gráficas) - INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS, [S. I.], 2012.

BATISTA, Talita. Customer Success: entenda a importância desse profissional para as empresas. <<https://rockcontent.com/blog/analista-de-customer-success/>>. Acesso em 7 ago. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura Vol. 1 - O Poder da Identidade**. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. **A sociedade em rede: Do conhecimento a ação política**. 1. ed. - Belém, PA. 2005.

CUSTÓDIO, Mônica. O que é mapa da empatia e os 6 passos para implementar em sua empresa. <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/mapa-da-empatia/>>. Acesso em 1 set. 2019.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge. (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo:Atlas, v. 1, 1ª ed., p. 62-83, 2005.

FRANÇA, Fábio. Relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 209-271.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, R.; MOSCAROLA, Jean. Dinâmica do processo de coleta e análise de dados via web. In: Anais do Congresso Internacional de Pesquisa Qualitativa. CIBRAPEQ, 2004.

GIL, Antônio Carlos, 1946 - **Como elaborar projetos de pesquisa**.- 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

KIM, S. H., Jang, S. Y., & Yang, K. H. (2017). Analysis of the Determinants of Software-as-a-Service Adoption in Small Businesses: Risks, Benefits, and Organizational and Environmental Factors. **Journal Of Small Business Management**, 55(2), 303-325. doi:10.1111/jsbm.12304.

MORGADO, Maurício Gerbaudo. **Comportamento do consumidor online: perfil, uso da Internet e atitudes**. São Paulo: FGV-EAESP, 2003. 159 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-graduação da FGV-EAESP, Área de Concentração: Mercadologia).

MURPHY, Lincoln. **Customer Success: The Definitive Guide 2019**. <<https://sixteenventures.com/customer-success-definition>>. Acesso em 22 ago. 2019.

NEVES, Hugo David Lisboa. Inovação no negócio de empresas de software-as-a-service. 2016. **Dissertação** (ECONOMIA E GESTÃO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO) - Lisbon School of economics e management - Universidade de Lisboa, Portugal, 2016. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/13678/1/DM-HDLN-2016.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2019.

Pesquisa MindMiners e Octadesk. **O paranoma de Customer Success: Um estudo sobre como as empresas investem em Customer Success no Brasil**. 2018.

RESULTADOS DIGITAIS
<https://resultadosdigitais.com.br/blog?traffic_value=&s=lincoln+murphy>. Acesso em 4 set. 2019.

ROCK CONTENT. **Lincoln Murphy: conheça o criador do conceito Customer Success**. <<https://rockcontent.com/blog/lincoln-murphy/>>. Acesso em 01 ago. 2019.

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

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

VEJA. **Cresce o número de jovens empreendedores no Brasil – Empreendedorismo Digital ganha destaque**. <<https://veja.abril.com.br/economia/dino/cresce-o-numero-de-jovens-empreendedores-no-brasil-empreendedorismo-digital-ganha-destaque/>>. Acesso em 15 out. 2019.

VINDI. **Pagamento Recorrente, o que é e como sua empresa pode usar?**
<<https://blog.vindi.com.br/pagamento-recorrente/>>. Acesso em 10 set. 2019.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ONLINE DIRECIONADO A PROFISSIONAIS DA ÁREA

Customer Success - Implementação e desafios

PERGUNTAS RESPOSTAS 6

Customer Success - Implementação e desafios

Olá!

Essa pesquisa está sendo realizada como forma de contribuir para o meu trabalho de conclusão de curso que tem como objetivo demonstrar a importância da gestão do relacionamento e Customer Success em empresas SaaS (Software as a Service) e os primeiros passos para implementar a área em organizações do segmento.

O objetivo da pesquisa é identificar quais os principais passos, recomendados por profissionais da área de Customer Success, para implementá-la em uma empresa SaaS e quais as principais dificuldades encontradas.

Muito obrigada pela contribuição!

Nome

Texto de resposta curta

Customer Success - Implementação e desafios

PERGUNTAS RESPOSTAS 6

Idade *

☐ 20 - 25

☐ 25 - 30

☐ 30 - 35

☐ 35 - 40

☐ Mais de 40

Há quanto tempo atua/atuou na área de Customer Success? *

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 ano a 2 anos

☐ 2 anos a 2 anos e meio

☐ 3 anos e mais a 3 anos

← Customer Success - Implementação e desafios

PERGUNTAS RESPOSTAS 6

Você já implementou a área de Customer Success em uma empresa SaaS? *

☐ Sim

☐ Não

Na sua visão, qual a importância da área de Customer Success em empresas SaaS? *

Texto de resposta longa

Independente de ter ou não implementado a área, na sua visão quais são os principais passos para implementá-la em uma empresa SaaS? *

Texto de resposta longa

ENVIAR

← Customer Success - Implementação e desafios

PERGUNTAS RESPOSTAS 6

...

Independente de ter ou não implementado a área, na sua visão quais são os principais passos para implementá-la em uma empresa SaaS? *

Texto de resposta longa

Na sua visão quais são os maiores desafios para implementar a área em uma empresa SaaS? *

Texto de resposta longa

A partir da sua experiência, quais os maiores desafios encontrados na área? *

Texto de resposta longa

ENVIAR

Fonte: <https://forms.gle/tapsuwbSzH5KeoTT6>