



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

Instituto de Ciências e Engenharia – Câmpus de Itapeva

BYANCA LAURA PRENZIER SUZUKI

**Área de sucesso do cliente: um estudo de caso sobre o
impacto no crescimento e retenção de receita em uma empresa de
tecnologia**

Itapeva – SP
2024

BYANCA LAURA PRENZIER SUZUKI

**Área de sucesso do cliente: um estudo de caso sobre o
impacto no crescimento e retenção de receita em uma empresa de
tecnologia**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado na Universidade Estadual Paulista
(Unesp), Instituto de Ciências e Engenharia,
Câmpus de Itapeva, como parte dos requisitos
para obtenção do diploma de Graduação em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Jorge
Duarte de Souza

Itapeva – SP
2024

S968a	<p>Suzuki, Byanca</p> <p>Área de sucesso do cliente: um estudo de caso sobre o impacto no crescimento e retenção de receita em uma empresa de tecnologia / Byanca Suzuki. -- Itapeva, 2024</p> <p>47 p. : il.</p> <p>Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Instituto de Ciências e Engenharia, Itapeva</p> <p>Orientador: Alexandre Jorge Duarte de Souza</p> <p>1. Serviço ao cliente. 2. Clientes Fidelização. 3. Satisfação. 4. Clientes Contatos. 5. Marketing de relacionamento.. I. Título.</p>
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Instituto de Ciências e Engenharia, Itapeva. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

BYANCA LAURA PRENZIER SUZUKI

**ÁREA DE SUCESSO DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O
IMPACTO NO CRESCIMENTO E RETENÇÃO DE RECEITA EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharela em Engenharia de Produção, da Universidade Estadual Paulista - UNESP - Câmpus de Itapeva.

BANCA EXAMINADORA



Orientador: Prof. Dr. Alexandre Jorge Duarte de Souza
Universidade Estadual Paulista - UNESP - Câmpus de Itapeva.


2º Examinador(a) – Nome:


3º Examinador(a) – Nome:

Itapeva, 03/06//2024.

RESUMO

O conceito de “Sucesso do Cliente” é explorado neste trabalho, focando em seu impacto no crescimento e retenção de receita em uma empresa de tecnologia SaaS no setor de saúde. A implementação de uma área dedicada ao Sucesso do Cliente entre 2020 e 2023 levou a um aumento significativo na satisfação e retenção dos clientes, além de um crescimento notável de expansão de receita. A pesquisa também revelou que essa área facilitou a identificação de novas oportunidades de vendas e a expansão de contas existentes. Apesar das limitações devido à escassez de literatura sobre o tema, o estudo ressalta a importância do Sucesso do Cliente para o fortalecimento das relações com os clientes e o impulsionamento do crescimento da receita. Recomenda-se futuras pesquisas sobre como as organizações tradicionais estão adaptando suas operações para reter e encantar clientes.

Palavras-chave: Sucesso do cliente. Expansão. Satisfação.

ABSTRACT

The concept of “Customer Success” is explored in this work, focusing on its impact on growth and revenue retention in a SaaS technology company in the health sector. The implementation of a dedicated Customer Success area between 2020 and 2023 led to a significant increase in customer satisfaction and retention, as well as notable revenue growth. The research also revealed that this area facilitated the identification of new sales opportunities and the expansion of existing accounts. Despite limitations due to the scarcity of literature on the subject, the study highlights the importance of Customer Success in strengthening customer relationships and driving revenue growth. Future research is recommended on how traditional organizations are adapting their operations to retain and delight customers.

Keywords: Customer Success. Expansion. Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Jornada ideal do cliente.....	15
Figura 2 - Fatores que distinguem Customer success e Suporte ao Cliente ..	18
Figura 3 - Atividades que distinguem Customer Experience e Customer succes	20
Figura 4 - Escala e classificação do Net Promotor Score	21
Figura 5 - Escala de satisfação e cálculo do Customer Satisfaction Score (CSAT)	23
Figura 6 - Porcentagem de negócios fechados por origem antes da Implementação da área de sucesso do cliente de janeiro a julho de 2020.....	32
Figura 7 - Porcentagem total de negócios fechados por origem de janeiro a julho de 2020	32
Figura 8 - Porcentagem de negócios fechados por origem após a implementação da área de sucesso do cliente de janeiro a julho de 2021	33
Figura 9 - Porcentagem total de negócios fechados por origem de janeiro a julho de 2021	34
Figura 10 - Porcentagem de upsell, downsell e churn em 2020 e 2021 em relação a.....	35
Figura 11 - Net Promoter Score (NPS) no ano de 2020	36
Figura 12 - Porcentagem de negócios fechados por origem após a Implementação da.....	37
Figura 13 - Porcentagem total de negócios fechados por origem de janeiro a julho de 2022.....	37
Figura 14 - Porcentagem de upsell, downsell e churn em 2022 por trimestre.	38
Figura 15 - Porcentagem de negócios fechados por origem após implementação da.....	40
Figura 16 - Porcentagem total de negócios fechados por origem de janeiro a julho de 2023.....	40
Figura 17 - NPS ao longo dos anos após implantação da área de sucesso do cliente.....	41
Figura 18 - Porcentagem da evolução do MRR por tipo de negócio.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS

CS	Customer Success
CRM	Customer Relationship Management
NPS	Net Promoter Score
CSAT	Customer Satisfaction Score
CHS	Customer Health Score
SAAS	Software como Serviço

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVO	10
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
3.1	CONCEITOS BÁSICOS DE SUCESSO DO CLIENTE.....	11
3.1.1	Histórico do sucesso do cliente	13
3.1.2	Características e funções do profissional de sucesso do cliente.....	14
3.1.3	Diferença entre suporte ao cliente, customer success e customer experience	17
3.2	INDICADORES DA ÁREA DE SUCESSO DO CLIENTE	20
3.2.1	<i>Net promoter score</i> (nps).....	21
3.2.2	<i>Customer satisfaction score</i> (CSAT).....	22
3.2.3	<i>Customer health score</i> (chs).....	23
3.2.4	<i>Churn rate</i>	24
4	METODOLOGIA	26
4.1	TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS METÓDOS DE PESQUISA	26
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	26
4.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	27
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
5.1	ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	28
5.1.1	Modelo anterior	29
5.1.2	Início da implementação da área de sucesso do cliente	29
5.1.3	Pós implementação da área de sucesso do cliente	36
6	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

O conceito de "Customer Success", ou "Sucesso do Cliente", é relativamente novo na literatura e se refere ao objetivo de garantir que os clientes alcancem os resultados desejados por meio das interações com uma empresa. Esse conceito é essencial para a geração de receita, especialmente em empresas que dependem de modelos de negócios baseados em receitas recorrentes, como renovações e upsells.

O Sucesso do Cliente vai além do simples atendimento, focando em um acompanhamento proativo para assegurar que os clientes obtenham valor contínuo e resultados tangíveis ao utilizar os produtos ou serviços oferecidos. Esse acompanhamento visa aumentar a satisfação e a fidelidade dos clientes, contribuindo para a retenção e o crescimento sustentável da receita. Empresas que investem em Customer Success tendem a ter clientes mais leais e engajados, resultando em taxas de renovação mais altas e maiores oportunidades de upsell. A implementação de uma área de Sucesso do Cliente é importante para a expansão da empresa, pois proporciona uma estrutura dedicada a entender e atender as necessidades dos clientes, o que melhora a experiência do cliente e fortalece os relacionamentos comerciais.

Além disso, uma área de Sucesso do Cliente bem estabelecida pode identificar oportunidades de expansão dentro da base de clientes existente, promovendo o crescimento por meio de upsells e cross-sells. Este trabalho se concentra no período de 2020 a 2023, durante o qual uma empresa implementou sua área de Sucesso do Cliente. Antes dessa implementação, a empresa não contava com um departamento específico para assegurar um acompanhamento personalizado. Portanto, o objetivo é investigar o impacto da área de Sucesso do Cliente no crescimento e retenção de receita em uma empresa de tecnologia, analisando dados sobre a satisfação, a retenção de clientes e o crescimento da receita.

2 OBJETIVO

O objetivo deste estudo é investigar o impacto da área de sucesso do cliente no crescimento e retenção de receita em uma empresa de tecnologia, analisando dados sobre a satisfação do cliente, a retenção de clientes e o crescimento da receita

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, será apresentado o referencial teórico do trabalho com o objetivo de contextualizar o objeto de estudo e fornece a base necessária para a pesquisa. Através da introdução de materiais pertinentes e autores na área, pretende-se fundamentar este estudo e ampliar a compreensão dos conceitos relacionados ao tema abordado.

3.1 CONCEITOS BÁSICOS DE SUCESSO DO CLIENTE

Customer success, traduzido literalmente como sucesso do cliente, refere-se ao objetivo de garantir que os clientes alcancem os resultados desejados por meio das interações com uma empresa. A prática do sucesso do cliente é relativamente nova na literatura. Uma referência inicial à prática é encontrada no trabalho de Lawer e Knox (2006), que descreve como a atenção proativa de relacionamentos através da gestão do cliente pode culminar em fidelização e aumento das compras por parte do cliente. O desafio reside em compreender o que, especificamente, constitui sucesso para cada cliente, considerando suas necessidades individuais. Segundo Lincoln Murphy (2020), um renomado especialista em sucesso do cliente, o verdadeiro sucesso ocorre quando o cliente atinge seus objetivos por meio dessa colaboração com a empresa.

Customer success é uma peça-chave na geração de receita para empresas que dependem de modelos de negócios baseados em receitas recorrentes. Ele se concentra em duas principais fontes de receita: renovações e upsells. No caso das renovações, a equipe de customer success trabalha para manter os clientes existentes, evitando a evasão através de transações de renovação explícitas ou implícitas. Além disso, os upsells envolvem persuadir os clientes a comprar mais produtos ou serviços, expandindo assim o valor do contrato (Mehta; Murphy; Steiman, 2016, p. 51).

Para Mehta (2020), CEO da empresa Gainsight e um dos principais defensores do customer success no mundo, essa abordagem é uma metodologia de negócios que visa garantir que os clientes alcancem os resultados desejados ao utilizar um produto ou serviço. Ele também enfatiza que o customer success é um gerenciamento de clientes focado no relacionamento, alinhando as metas do cliente e do fornecedor para benefício mútuo. De acordo com os autores, o analista de sucesso do cliente é definido por cinco características principais que guiam sua execução.

Primeiramente, ele é visto como um impulsionador de receita, tanto por meio da retenção quanto da expansão do faturamento dentro da base de clientes. Além disso, é considerado proativo, estabelecendo contatos ativos com os clientes antes mesmo de serem solicitados por ajuda ou suporte. Essa abordagem é direcionada pelo sucesso dos clientes, utilizando métricas para orientar as atividades dos profissionais voltados para o trabalho com os clientes. O foco na análise de dados é outra característica essencial, permitindo a tomada de decisões analíticas com base nas interpretações e comportamentos dos usuários da empresa. Por fim, o customer success é visto como preditivo, buscando agir de forma responsiva diante de possíveis sinais de desengajamento por parte dos clientes (Mehta; Murphy; Steiman, 2016, p. 51).

Além disso, Hilton (2020), complementa a compreensão do customer success (CS) ao relacioná-lo a práticas existentes no mercado. O CS, de acordo com o autor, surge de uma síntese de várias dessas práticas, incluindo o customer relationship management (CRM) que se refere ao conjunto de práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas no relacionamento com o cliente, a experiência do cliente (CX) e o engajamento do cliente. O autor destaca que o sucesso do cliente se beneficia do uso de sistemas CRM, que é uma tecnologia de computação na nuvem que oferece a grandes e pequenas empresas a oportunidade de organizar, automatizar e sincronizar cada parte da interação com os consumidores, para coletar dados e compreender melhor o cliente. Além disso, o CS incorpora princípios da CX, concentrando-se na melhoria da experiência do produto ou serviço para o consumidor final. Em adição, o autor argumenta que o sucesso do cliente adota conceitos de Engajamento do Cliente, alinhando e priorizando os objetivos em conjunto com o consumidor. Essas práticas e conceitos se tornam indicadores e ferramentas fundamentais utilizadas no contexto

do customer success, reforçando sua importância na gestão do relacionamento com o cliente e na otimização da experiência do cliente.

Dentre as várias abordagens apresentadas, fica evidente que não existe uma única e definitiva definição para o termo customer success (CS). Às vezes, ele é considerado uma metodologia, outras vezes um valor ou cultura organizacional. No entanto, o consenso é que o customer success tem como objetivo central direcionar a organização e suas estratégias para compreender e atender aos objetivos dos clientes, mesmo que sua implementação varie em formato e posição dentro das empresas. Segundo Prisco *et al.* (2021) a área de customer success ainda é um tema muito pouco estudado na academia porém muito utilizado no ambiente organizacional.

3.1.1 Histórico do sucesso do cliente

A evolução do sucesso do cliente, tem suas raízes na indústria de tecnologia ou mais especificamente em softwares empresariais. Desde o início, todas as empresas de software empresarial tinham uma estrutura organizacional semelhante para a manutenção do relacionamento com o cliente após a venda. No entanto, nenhuma das métricas de desempenho dessas equipes levava em consideração as percepções dos clientes sobre o valor recebido.

O primeiro grupo nomeado como customer success foi estabelecido por uma empresa de CRM chamada Vantive em 1996-97. A alta administração da Vantive reconheceu que a retenção de clientes era vital para o futuro da empresa e que a retenção não poderia ser dada como garantida. Eles perceberam que o ônus de ser bem-sucedido no uso do produto tinha que ser compartilhado entre o fornecedor e o cliente (CSA, 2021). Além disso, de acordo com Murphy (2020), a evolução do customer success também está relacionada à adoção de tecnologias avançadas, como softwares de análise de dados e automação de processos.

Essas ferramentas permitem às empresas identificar padrões de comportamento dos clientes, prever possíveis insatisfações e personalizar o atendimento de forma escalável. Dessa forma, a área se torna cada vez mais

estratégica e fundamental para o sucesso empresarial no mercado atual. De acordo com uma pesquisa publicada por Prado (2023), redatora do blog da maior rede social de empregos do mundo, a profissão de customer success (CS) está em ascensão. A lista foi formulada pelos pesquisadores do LinkedIn Economic Graph, utilizando uma metodologia que analisou milhões de vagas iniciadas por usuários do LinkedIn de 1º de janeiro de 2019 a 31 de julho de 2023. Em 2019, havia mais de trinta mil profissionais atuando na área de CS no mundo. Entre 2018 e 2019, houve um aumento de 29% no número de profissionais de CS globalmente e um impressionante crescimento de 52% no Brasil, tornando esta carreira a sexta mais promissora do ano.

Segundo uma pesquisa feita por Berger (2020) o LinkedIn mostrou um aumento de 37% nas contratações para cargos de CS no Brasil. Em 2022, a rede social destacou os 25 cargos mais desejados no Brasil que tiveram o maior crescimento nos últimos cinco anos, e o cargo de analista de CS apareceu na 22ª posição. Segundo dados do Technology & Services Industry Association (TSIA), em 2020, mais de 90% das organizações afirmaram ter uma função dedicada ao sucesso do cliente na sua empresa. Este é um aumento significativo em relação aos anos anteriores, quando as empresas com departamentos ou funções de sucesso do cliente estavam situadas entre 50% e 70%. Essas tendências são vistas como indicadores do futuro do mercado de trabalho, confirmando o interesse e a adesão às oportunidades de carreira e crescimento profissional na área.

3.1.2 Características e funções do profissional de sucesso do cliente

Conforme mencionado por Damin (2019), o profissional desempenhando a função de customer success (CS) trabalha de forma estratégica no período pós-venda, focalizando em três elementos fundamentais:

- Melhora do engajamento dos clientes: Este processo começa desde o momento da integração do cliente, passando pela implementação e primeiros passos, até o acompanhamento contínuo ou adoção, onde ocorre um suporte proativo e assistência ao cliente para promover seu progresso com o uso da ferramenta.
- Aumento do ticket médio: Através de um relacionamento próximo com o cliente, é viável aumentar a receita ao elevar o ticket médio, que é um

indicador-chave de desempenho de vendas da empresa. Isso é alcançado através de estratégias como upsell (aumento do valor do produto), upgrade (aumento do valor do produto ou serviço) ou cross-sell (venda de novos produtos ou serviços relacionados).

- Redução de churn: O objetivo primário é reduzir a taxa de cancelamento dos clientes, conhecida como churn. Ao priorizar a retenção de clientes, a empresa não só aumenta sua lucratividade, mas também fortalece a lealdade dos clientes e impulsiona o crescimento da receita. As funções de um profissional de customer success podem variar dependendo do contexto da empresa, mas seu principal objetivo é garantir o sucesso do cliente. Para isso, é estabelecida uma jornada que o cliente deve seguir para alcançar a satisfação e construir um relacionamento com o fornecedor (SEBRAE, 2021). De maneira geral, o profissional de CS pode estar envolvido em diferentes etapas dessa jornada (Figura 1) e desempenhar funções como renovação e expansão de contratos, aconselhamento estratégico, gerenciamento do relacionamento com o cliente, análise e monitoramento de dados, e resolução de problemas e suporte.

Figura 1 - Jornada ideal do cliente



Fonte: SenseData (2023)

Segundo Mehta (2020) no contexto de geração de negócios, temos diferentes abordagens:

Inbound: Negócios gerados a partir de leads que entram em contato com a empresa, geralmente por meio de conteúdos educativos, marketing de conteúdo, ou pesquisa ativa dos clientes em potencial.

Outbound: Negócios gerados a partir de abordagens proativas da empresa para potenciais clientes, como campanhas de e-mail e anúncios direcionados.

Upsell: Negócios adicionais fechados com clientes existentes, onde são oferecidos produtos ou serviços adicionais para aumentar o valor do contrato.

Feiras e Eventos: Negócios originados de interações e contatos estabelecidos em eventos da indústria, conferências, feiras e outras atividades de networking.

No entanto, a função de CS é essencialmente focada em upsell, ou seja, na expansão da base de clientes e no aumento do valor dos contratos existentes. Damin (2019) associa o profissional de customer success (CS) a papéis especializados, cada um com demandas distintas. Para fins didáticos, eles exemplificam cada função da seguinte forma:

Suporte: Equipe responsável pelo atendimento técnico, esclarecimento de dúvidas sobre a ferramenta e solução de falhas, além de atender a demandas frequentes (FAQ) e outros aspectos relacionados.

Onboarding ou Implementação: O profissional desempenha o papel de orientar o início do uso do produto ou serviço, fornecendo o primeiro atendimento após a venda. O objetivo é engajar o cliente para que ele mantenha a adoção ao longo do tempo.

Ongoing ou Adoção: Esse profissional atua de forma proativa, buscando soluções estratégicas para manter o cliente cada vez mais engajado com o produto ou serviço.

Saving ou Resgate: Responsável por evitar o cancelamento de contas quando o cliente demonstra insatisfação e está propenso a interromper o uso do produto ou serviço.

Revenual ou Renovação: Tem como objetivo manter o cliente e trabalhar na renovação da conta. Sua função é manter o cliente pelo maior tempo possível com estratégias para renovação de contratos. No que diz respeito às áreas prioritárias atribuídas ao profissional encarregado do sucesso do cliente (CS), os dados de benchmarking fornecidos pela Technology Services Industry Association (TSIA, 2022) oferecem uma visão abrangente. Conforme revelado, uma proporção significativa,

correspondente a 84% das empresas que contam com profissionais de sucesso do cliente, identifica a adoção como uma das principais metas a serem alcançadas.

Essa ênfase destaca a importância de garantir não apenas a aquisição, mas também a utilização eficaz dos produtos ou serviços pelos clientes, visando otimizar o valor entregue. Ademais, quase metade dessas empresas, precisamente 47%, direcionam esforços para iniciativas de expansão. Isso sugere uma abordagem proativa na identificação e aproveitamento de oportunidades para oferecer produtos ou serviços adicionais aos clientes, ampliando assim os relacionamentos comerciais e proporcionando uma experiência mais completa e personalizada. Outro aspecto relevante destacado pelos dados é que uma parcela expressiva, representando 76% das organizações com profissionais de sucesso do cliente, está engajada em atividades de renovação.

3.1.3 Diferença entre suporte ao cliente, customer success e customer experience

Para Steiman, Murphy e Mehta (2016, p.48) muitos outros termos são utilizados para se referir a unidades organizacionais ou a iniciativas específicas dentro da empresa que também concentram mais foco no consumidor, visando melhorar a experiência do cliente e aumentar o valor que os consumidores recebem do fornecedor. Na maioria dos casos essas atividades não são o mesmo que o customer success aqui descrito, mas podem sobrepor-se em algumas áreas com essa filosofia e unidade organizacional. Daí a importância de conhecê-las para compreender o customer success.

Por causa da agitação em torno do customer success, a visibilidade dessas unidades organizacionais ou iniciativas também aumentou, o que gerou alguma confusão no mercado. O suporte ao cliente teve seu surgimento na década de 1960, coincidindo com o desenvolvimento dos primeiros call centers e o estabelecimento das centrais de atendimento gratuitas, reconhecidas pelo número 0800 que permanece como referência até os dias atuais. Esse marco histórico evoluiu ao longo do tempo, culminando no desenvolvimento do Sistema de Atendimento ao Cliente -

SAC, conforme indicado por Resultados Digitais (2020). Essa unidade organizacional caracteriza-se predominantemente por uma abordagem reativa, ou seja, sua intervenção ocorre após o cliente entrar em contato. Segundo Hui e Jha (2000), o suporte ao cliente havia se tornado uma parte integrante da maioria das empresas de manufatura multinacional que fabricavam e comercializavam máquinas e equipamentos eletrônicos. Muitas empresas tinham um departamento de atendimento ao cliente que fornecia suporte de instalação, inspeção e manutenção para seus clientes em todo o mundo. Uma resposta rápida a um pedido era necessária para manter a satisfação dos consumidores.

De acordo com Rimal *et al.* (2011), o suporte ao cliente torna-se crucial devido ao aumento de empresas SaaS disponíveis e às constantes inovações em tecnologias de nuvem. Isso é especialmente relevante para consumidores novos, que podem se beneficiar de assistência por meio de diferentes canais, como telefone, e-mail e chat ao vivo para dúvidas técnicas dos serviços em nuvem.

Figura 2 - Fatores que distinguem Customer success e Suporte ao Cliente

	Customer Success	Suporte ao cliente
Finanças	Indutor de receita	Centro de custos
Ação	Proativo	Reativo
Métricas	Voltado para o sucesso	Voltado para eficiência
Modelo	Focado para análise de dados	Intensivo em pessoas
Objetivos	Preditivo	Responsivo

Fonte: Steiman, Murphy e Mehta (2016, p. 50)

Customer Experience traduzido literalmente como experiência do cliente, pode ser definida como a resposta subjetiva que o cliente tem após interagir de forma ampla e indireta com uma empresa (Lemke *et al.*, 2011, p. 846-869).

Pine e Gilmore (1998, p. 3) destacam que experiências e serviços representam distintos elementos econômicos, sendo que uma experiência ocorre quando uma

empresa utiliza os serviços de forma intencional como um palco e os produtos como adereços, com o propósito de envolver individualmente os clientes, criando assim um evento memorável.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o valor percebido de um produto pelo consumidor é determinado pela qualidade da experiência que o consumidor antecipa ao consumi-lo. Os autores argumentam que a evolução das expectativas dos consumidores exige uma revisão do tradicional modelo de criação de valor das empresas, propondo a transição para um novo modelo centrado não apenas na criação de valor, mas também na co-criação de experiências.

De acordo com Meyer e Schwager (2007), a experiência do cliente refere-se à resposta interna e subjetiva que os consumidores apresentam em relação a qualquer interação direta ou indireta com uma empresa. Os autores explicam que interações diretas geralmente ocorrem durante o processo de compra, utilização e serviço, e são tipicamente iniciadas pelo cliente.

Por outro lado, as interações indiretas frequentemente envolvem encontros não planejados com representantes da empresa, produtos ou serviços, e podem resultar de recomendações boca a boca, críticas, elogios, entre outros fatores.

Já para Moral e Alles (2012), a análise da experiência do cliente sob a óptica do marketing experiencial destaca-se como um dos mais recentes avanços na disciplina de Marketing.

Este conceito não apenas busca proporcionar aos consumidores uma experiência de consumo singular, mas também visa estabelecer uma conexão emocional profunda entre eles e a marca ou empresa em questão.

Essa ligação, rica em elementos como emoções, sentimentos e pensamentos evocados pelo produto, é fundamental para promover um engajamento duradouro e significativo, transformando simples transações comerciais em interações memoráveis e impactantes, fundamental para promover um engajamento duradouro e significativo, transformando simples transações comerciais em interações memoráveis e impactantes.

Figura 3 - Atividades que distinguem Customer Experience e Customer success

<i>CUSTOMER EXPERIENCE</i>	<i>CUSTOMER SUCCESS</i>
Alinhar funcionários com a estratégia	Realizar acompanhamento do uso e satisfação do cliente com um produto ou serviço
Gerar empatia com clientes	Identificar oportunidades de venda
Cumprir com a oferta de valor e promessa de serviço da empresa	Oferecer formação contínua ao cliente

Fonte: Adaptado de Inbound Cycle (2020); Kunz et al. (2017) e Pozo (2020).

3.2 INDICADORES DA ÁREA DE SUCESSO DO CLIENTE

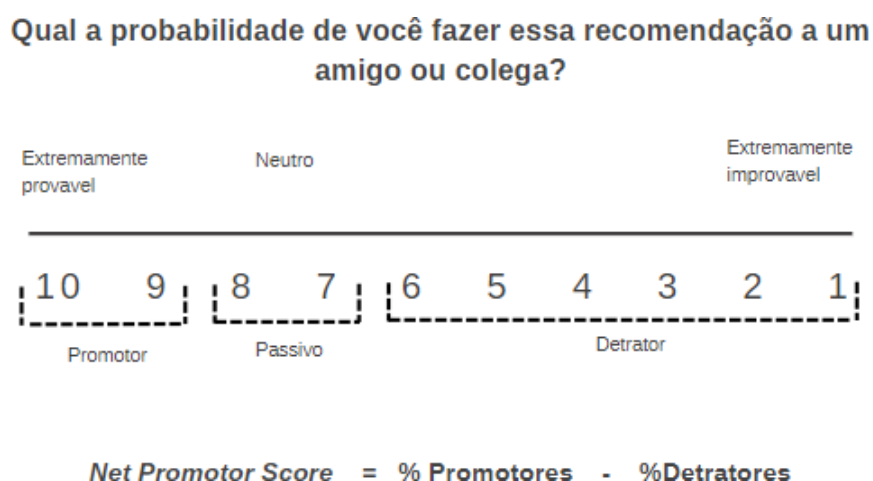
Os indicadores de desempenho desempenham um papel crucial na orientação das decisões, mas é essencial que as informações derivadas deles sejam sempre verificadas. Isso está ligado à diminuição da incerteza no processo de tomada de decisão, à comparação entre o benefício proporcionado pela informação e o custo de obtê-la, e ao aprimoramento da qualidade da informação (Padoveze, 2015). Indicadores confiáveis são vitais para a avaliação e gerenciamento do desempenho. Eles atuam como intermediários da informação, facilitando o acesso à informação para todos os envolvidos, de forma singular e universal (Fernandes, 2004). O setor de sucesso do cliente deve estar constantemente ciente da “saúde” do cliente, com o objetivo de compreender suas necessidades, desafios e dificuldades, permitindo prever suas ações e, assim, intervir antes que ele tenha que contatar a organização por algum problema. A finalidade de avaliar sua satisfação é prever comportamentos futuros, antecipando o momento perfeito para a equipe interagir com ele (Mehta; Murphy; Steiman, 2016, p. 51). Silva (2020) em seu estudo destaca as diversas qualidades mencionadas por outros autores no que diz respeito às métricas da área. Portanto, fica evidente que as equipes e os profissionais precisam se basear

em métricas que orientem suas atividades, desde a manutenção da receita até a expansão, o engajamento e a satisfação do conjunto de clientes.

3.2.1 Net promoter score (nps)

Fred Reichheld foi o pioneiro do Net Promoter Score, que foi apresentado pela primeira vez em um artigo da “Harvard Business Review” em 2003. Mais tarde, em 2006, juntamente com a Bain & Company, ele publicou o livro “The Ultimate Question”, que detalha como a metodologia funciona e como pode ser aplicada para medir a lealdade dos clientes (Gadkari, 2018). A base do NPS é uma pergunta cujas respostas possíveis são uma escala de 0 a 10. O objetivo principal do NPS é determinar a probabilidade de um cliente recomendar um produto ou serviço a um amigo. A escala é dividida em três categorias: detratores (de 0 a 6), passivos (7 e 8) e promotores (9 e 10) (Gadkari, 2018).

Figura 4 - Escala e classificação do Net Promotor Score



Fonte: Adaptado de Wisskirchen et al. (2006)

Feng e Wei (2020) afirmam que as recomendações de amigos e parentes são importantes para possíveis clientes. Este cenário se expande quando levamos em conta as redes sociais.

Eles mencionam que a fidelidade dos clientes é uma das principais fontes de crescimento e lucratividade e atribuem a disseminação do uso do Net Promoter Score, amplamente adotado pelas organizações devido à sua simplicidade, fácil compreensão, rapidez e confiabilidade no acesso aos dados (respostas). Eles também adicionam ao efeito demonstrativo a popularidade do método, usado por grandes organizações como: Apple, Amazon e United.

3.2.2 Customer satisfaction score (CSAT)

Na versão em português, CSAT significa "índice de satisfação do cliente" e, apesar de se assemelhar com o NPS existem diferenças. Segundo Damin (2019), o CSAT é uma pesquisa sobre a satisfação do consumidor em relação ao serviço/produto em um curto prazo, isto é, quando se precisa avaliar o desempenho do atendimento em uma situação específica. Lucas (2019), fala que essa pesquisa é muito comum depois de uma venda ou após visitar um site.

O CSAT é aquela enquete de satisfação do atendimento em que o cliente pode dar sua nota de 1 a 5 (geralmente com estrelas). Para se calcular o CSAT deve-se fazer uma média somando o número das pessoas satisfeitas e muito satisfeitas (a depender da métrica utilizada) e dividir pelo número total de respostas.

A principal vantagem desta pesquisa é que ela permite à organização monitorar as diversas fases da jornada do cliente de maneira detalhada e abrangente, facilitando a identificação precisa de pontos fortes e áreas de oportunidade com base no feedback dos consumidores. Pode ser que uma fase da jornada esteja atendendo completamente às expectativas dos clientes, enquanto outra fase específica pode estar gerando desafios e conflitos significativos com os usuários. Portanto, através do CSAT, é possível não apenas reconhecer quais aspectos estão funcionando de forma eficaz, mas também delinear claramente quais necessitam de ajustes e melhorias estratégicas para otimizar ainda mais a experiência do cliente e, conseqüentemente, fortalecer o relacionamento com os clientes atuais e potenciais (Camargo, 2019).

Figura 5 - Escala de satisfação e cálculo do Customer Satisfaction Score (CSAT)



Fonte: Adaptado de Damin (2019).

3.2.3 Customer health score (chs)

As empresas de serviços devem ser proativas em entender os níveis de satisfação atuais dos clientes antes que esses clientes se tornem um Churn (BOLTON, 1998). O Customer Health Score (CHS) está correlacionado com a propensão de um cliente específico em aumentar ou diminuir a receita. Por definição, um bom CHS é um indicativo de que o cliente está satisfeito. Uma pontuação baixa é um sinal precoce de que o cliente pode estar prestes a sair (Forrester consulting, 2014). Outras definições incluem o nível de lealdade do cliente e o valor agregado como componentes do CHS (Raboy, 2013; Abott, 2017), portanto, o conceito está de alguma forma ligado ao bem-estar do cliente. De acordo com Mascari (2020), o Customer Health Score é uma métrica crucial para o sucesso do cliente. Essa métrica, como o nome indica, fornece uma avaliação da condição do cliente em relação ao produto ou serviço recorrente que ele contratou. Uma maneira de implementar e começar a monitorar essa métrica é estabelecer uma tabela contendo uma lista de itens associados ao uso do serviço, atribuindo a cada valor ou peso específico. À medida que o cliente interage com a empresa e o produto, ele acumula pontos de acordo com os critérios estabelecidos.

Lucas (2019) enfatiza a importância de definir uma escala de saúde do cliente e compreender o que cada estágio dessa escala representa. A autora destaca a necessidade de identificar quando um cliente passa de um estado de saúde para instabilidade, e de instabilidade para doença, e vice-versa. Além disso, a que a vantagem de ter um Índice de Saúde do Cliente é que, com critérios bem estabelecidos, ele se torna universalmente reconhecido por todos os funcionários da empresa, não apenas pelos profissionais de sucesso do cliente. A autora também fornece exemplos de métricas a serem consideradas ao calcular o CHS, como resultados de pesquisas, número de acionamentos de suporte, meses de inadimplência e avaliação do profissional de sucesso do cliente responsável pela conta. Zhang (2016) apresenta a avaliação chamada “saúde do cliente” como um sistema que é empregado para monitorar a evolução em direção a condições relacionais favoráveis e para se distanciar das desfavoráveis.

3.2.4 *Churn rate*

O termo “Churn Rate” pode ser interpretado como a proporção de clientes que optam por não continuar (seja por não renovar ou por cancelar a assinatura) um serviço durante um período específico (Janzer, 2017). De maneira similar, pode ser entendido como a transição da fidelidade de um cliente de um fornecedor de serviços para outro (Farquad; Ravi; Raju, 2014). De acordo com Mehta et al. (2016), o churn pode estar associado tanto à diminuição da receita quanto à perda de clientes. O churn de receita ocorre quando o cliente mantém seu status de pagante, porém retorna produtos ou licenças, resultando em uma redução da receita que ele anteriormente contribuía. Por outro lado, o churn de clientes se dá quando estes optam por não mais continuar com o pagamento pelos serviços e finalizam seus contratos.

De acordo com Damin (2019), a taxa de churn é uma das métricas cruciais para uma empresa, especialmente na área de CS. Essa métrica revela quantos clientes encerraram sua relação com o serviço ou produto oferecido pela empresa durante um período específico. Conforme Vavra (1993, p. 249-250), os motivos mais frequentes

que levam os clientes a deixarem uma empresa - aumentando a taxa de churn - incluem:

- a) insatisfação com o produto, entrega, instalação, serviços ou preço;
- b) dificuldade em lidar com reclamações;
- c) desaprovação de mudanças;
- d) insatisfação com o atendimento;
- e) introdução de novos funcionários ou políticas pela empresa contratante;
- f) aceitação de uma oferta concorrente.

Essa métrica é particularmente vital para as empresas SaaS, pois permite uma compreensão objetiva das razões pelas quais os clientes estão deixando, impactando diretamente no crescimento do negócio. Entender o fenômeno conhecido como churn, que se refere à situação em que o cliente deixa de usar um serviço ou migra para um concorrente, permite que a empresa intervenha nas variáveis-chave e controláveis que o afetam, na tentativa de reduzi-lo. Por exemplo, no setor bancário dos Estados Unidos, estima-se que 30% da base de clientes esteja propensa a migrar (Accenture, 2009). Existem algumas variáveis que podem ajudar a prever essa propensão à migração, como as características pessoais do indivíduo, os atributos da empresa e do produto, e fatores externos (como variáveis macroeconômicas e culturais).

4 METODOLOGIA

4.1 TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA

A presente pesquisa configura-se como um trabalho científico que, para atingir os objetivos estabelecidos, adota os seguintes métodos: exploratório, qualitativo e estudo de caso. De acordo com Gil (2010), o objetivo principal de uma pesquisa exploratória é investigar um tema ainda pouco estudado. Assim, ao concluir uma pesquisa desse tipo, é possível obter um conhecimento mais aprofundado sobre o tema, possibilitando a formulação de hipóteses sobre o assunto. Jung (2004) acrescenta que a pesquisa exploratória tem como finalidade a experimentação na coleta de dados, o que contribui para a criação de modelos inovadores. Conforme Oliveira (2011), a pesquisa qualitativa utiliza o ambiente natural como a principal fonte de dados, com o pesquisador sendo o principal instrumento de coleta. Kauark, Machado e Medeiros (2010), argumentam que existe uma conexão dinâmica entre o mundo real e o indivíduo. Eles destacam que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais no processo de pesquisa qualitativa. Nessa abordagem, os pesquisadores geralmente analisam os dados de maneira indutiva, focando principalmente no processo e no significado do estudo. Este trabalho adota a metodologia de estudo de caso em uma empresa de tecnologia na área da saúde que opera com um modelo de negócio SaaS.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Fundada há quase uma década, desenvolveu uma plataforma de monitoramento remoto de pacientes que utiliza tecnologias avançadas, como inteligência artificial, machine learning e Internet das Coisas (IoT). Essa solução permite que profissionais de saúde monitorem pacientes à distância, recebam alertas sobre condições de saúde e tomem decisões de tratamento mais informadas e precisas. A plataforma oferece integração com diversos dispositivos, suporte a uma ampla variedade de condições de saúde e funcionalidades de análise de dados para melhorar os resultados clínicos.

Flexível e escalável, adapta-se facilmente às necessidades e fluxos de trabalho das instituições de saúde, visando aprimorar a eficiência e a qualidade do atendimento.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com base em documentos fornecidos pela empresa em 2023. Esses documentos abrangem períodos anteriores e posteriores à implementação da área de sucesso do cliente, permitindo uma análise comparativa abrangente. Especificamente, foram coletados documentos referentes aos anos de 2020 a 2023, oferecendo uma visão detalhada do desempenho e das mudanças ocorridas durante e após a implementação dessa área crucial. A análise dos dados focou em avaliar indicadores de satisfação do cliente, retenção de clientes e crescimento da receita, possibilitando uma compreensão profunda do impacto da área de sucesso do cliente sobre o desempenho da empresa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados e análises decorrentes da pesquisa realizada, com foco nos dados fornecidos pela empresa objeto de estudo. Investigou-se o impacto da área de sucesso do cliente no crescimento e retenção de receita em uma empresa de tecnologia. Além disso, realizou-se uma análise crítica dos resultados obtidos, comparando-os com informações existentes na literatura indicado nas referências.

5.1 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O estudo a seguir se concentra no período de 2020 a 2023, durante o qual a empresa implementou sua área de sucesso do cliente. Antes dessa implementação, a empresa não contava com um departamento específico para assegurar que cada cliente recebesse um acompanhamento personalizado. A introdução dessa área marcou um ponto crucial na melhoria da retenção de clientes e na expansão da empresa. Durante a fase inicial da implementação, os clientes foram convidados a explorar as funcionalidades da plataforma, recebendo orientação de consultores dedicados a garantir que cada cliente alcançasse o 'primeiro valor', uma métrica interna que assegura que o cliente esteja pronto para operar de forma independente.

Este acompanhamento próximo provou ser essencial para garantir que os clientes obtivessem o máximo benefício das ferramentas, resultando em melhorias significativas na retenção e expansão.

A seguir será feita uma análise comparativa entre o modelo antigo e o atual da área de sucesso do cliente, destacando como essas mudanças impactaram diretamente a retenção e a geração de receita da empresa.

Este estudo será embasado em dados fornecidos pela empresa, permitindo uma análise detalhada das práticas e seus resultados.

5.1.1 Modelo anterior

Antes da implementação da área de sucesso do cliente, a empresa, apesar de sua natureza centrada em software, não havia estabelecido um processo formal para garantir o sucesso contínuo de seus clientes após a venda. Quando um cliente ingressava na base, a interação principal ocorria durante o processo de venda, onde o time comercial, responsável pela transação inicial, conduzia um treinamento inicial sobre a solução adquirida. No entanto, após esse estágio inicial, não havia um acompanhamento contínuo ou estruturado com o cliente. A falta de uma área dedicada ao sucesso do cliente resultava em uma desconexão entre a empresa e seus clientes após a aquisição da solução. Os clientes podiam sentir-se deixados à própria sorte após o treinamento inicial, o que poderia levar a uma subutilização das funcionalidades da plataforma e, eventualmente, à insatisfação e ao cancelamento do contrato. Essa abordagem anterior não permitia à empresa aproveitar ao máximo o potencial de retenção e expansão de receita. A falta de acompanhamento contínuo também limitava a capacidade da empresa de identificar oportunidades de upsell ou cross-sell com seus clientes existentes. Em suma, o modelo anterior carecia de uma estratégia proativa e sistemática para garantir o sucesso contínuo dos clientes após a venda inicial. A ausência de uma área dedicada ao sucesso do cliente representava um desafio significativo para a empresa em termos de retenção de clientes e maximização do valor do cliente ao longo do tempo. Neves (2016) destaca a importância da inovação contínua em empresas de software devido à diversidade de clientes e à intensa concorrência. Nesse sentido, a falta de uma estratégia de sucesso do cliente pode ter limitado a capacidade da empresa de inovar rapidamente para atender às demandas do mercado e às necessidades em evolução dos clientes.

5.1.2 Início da implementação da área de sucesso do cliente

Há aproximadamente quatro anos, em 2020, a empresa iniciou a implementação de sua área de sucesso do cliente, reconhecendo a necessidade de

estabelecer um processo mais estruturado e proativo para garantir o sucesso contínuo de seus clientes após a venda inicial. Essa necessidade se tornou evidente à medida que a empresa, sendo uma provedora de serviços de Software as a Service (SaaS) com modelo de assinatura mensal, observou um aumento significativo nos pedidos de cancelamento por parte dos clientes.

Esse cenário alertou a empresa para a importância de investir em estratégias voltadas para a retenção e satisfação do cliente, visando reduzir a taxa de cancelamentos e maximizar o valor dos relacionamentos comerciais. Este período inicial foi marcado por desafios significativos, à medida que a empresa trabalhava para definir os papéis, responsabilidades e processos dessa nova área. Para implementação da área de sucesso do cliente, a empresa contratou duas profissionais que já haviam trabalhado na área e possuíam cursos de especialização nesse campo. Elas foram fundamentais para trazer expertise e definir métricas essenciais para avaliar o desempenho da área. Inicialmente, começou-se a medir a taxa de churn (taxa de cancelamento) e downsell (redução nas vendas) com base no total de sensores em campo, visando compreender melhor o comportamento dos clientes e identificar possíveis pontos de melhoria.

No customer success existem diversos indicadores, os quais têm como objetivo medir a satisfação dos clientes para conseguir antever comportamentos futuros, antecipando o momento ideal para a equipe atuar junto a ele (Mehta; Murphy; Steiman, 2016)

Os clientes existentes foram segmentados e passaram a ter reuniões pelo menos uma vez a cada três meses, com o objetivo de discutir suas necessidades, feedbacks e oportunidades de crescimento. Esses contatos proativos contribuíram para estabelecer um laço de confiança entre a empresa e seus clientes, fortalecendo os vínculos e garantindo uma experiência mais personalizada e satisfatória. Para criar uma área de sucesso do cliente, foram implementadas as seguintes ações:

Equipe Dedicada: Formou-se uma equipe dedicada, responsáveis por acompanhar de perto a jornada de cada cliente.

Onboarding Estruturado: Desenvolveu-se um processo de onboarding estruturado para garantir que novos clientes compreendam completamente o valor do produto e saibam como utilizá-lo de forma eficaz.

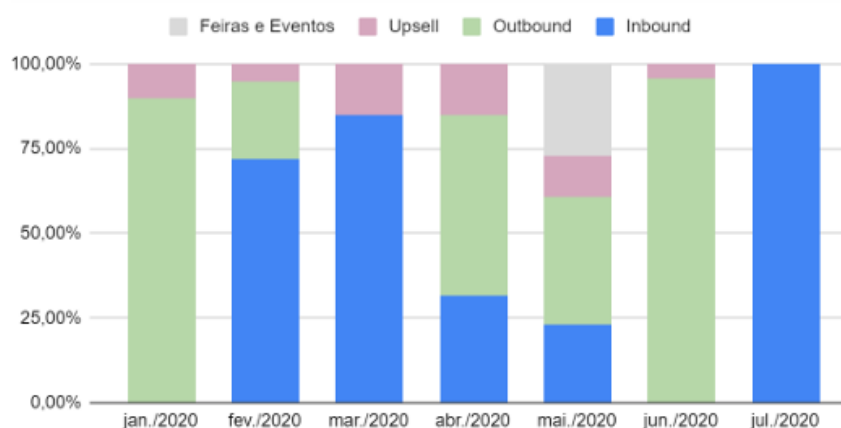
Treinamentos Contínuos: Ofereceram-se sessões de treinamento contínuas, para ajudar os clientes a aproveitarem ao máximo as funcionalidades da plataforma.

Monitoramento de Métricas: Implementou-se um sistema de monitoramento de métricas de sucesso do cliente, incluindo satisfação e renovação, permitindo ajustes proativos nas estratégias de engajamento.

Feedback Estruturado: Criou-se um processo formal para coleta e análise de feedback, garantindo que as sugestões dos clientes sejam incorporadas no desenvolvimento contínuo do produto.

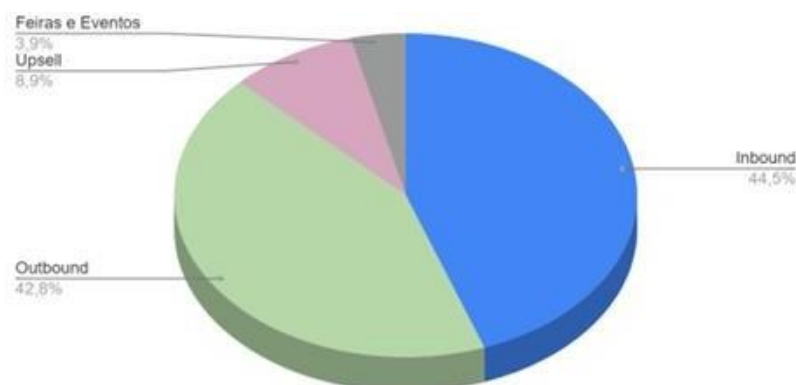
O processo de transição não foi isento de dificuldades. Integrar uma cultura centrada no cliente em toda a organização exigiu tempo e esforço. Além disso, a mudança de paradigma, de uma abordagem reativa para uma abordagem proativa em relação ao sucesso do cliente, representou um desafio cultural para muitos membros da equipe. No entanto, apesar dos desafios iniciais, os primeiros sinais de progresso foram evidentes já no primeiro ano de implementação. A empresa começou a observar melhorias na retenção de clientes e na expansão da receita à medida que a nova abordagem de sucesso do cliente começava a produzir resultados tangíveis. Para ilustrar essas mudanças, a seguir serão apresentados gráficos comparativos mostrando os dados do ano anterior à implementação da área de sucesso do cliente e do primeiro ano após a implementação. Na figura 6, estão apresentados os negócios fechados por diferentes canais antes da implementação, incluindo inbound, outbound, upsell, feiras e eventos. Na figura 7 serão apresentadas as porcentagens totais dos negócios no período.

Figura 6 - Porcentagem de negócios fechados por origem antes da Implementação da área de sucesso do cliente de janeiro a julho de 2020.



Fonte: Dados internos da empresa em estudo.

Figura 7 - Porcentagem total de negócios fechados por origem de janeiro a julho de 2020.



Fonte: Dados internos da empresa em estudo.

A Figura 6 ilustra a distribuição percentual das vendas por diferentes canais no ano anterior à implementação da área de sucesso do cliente por mês. E na Figura 7, observamos que as vendas inbound representavam a maior parte, com 44,49%, indicando que muitos negócios foram gerados por leads que buscaram ativamente a empresa, geralmente atraídos por conteúdos educativos e marketing de conteúdo. As vendas outbound também tiveram uma contribuição significativa, com 42,76%.

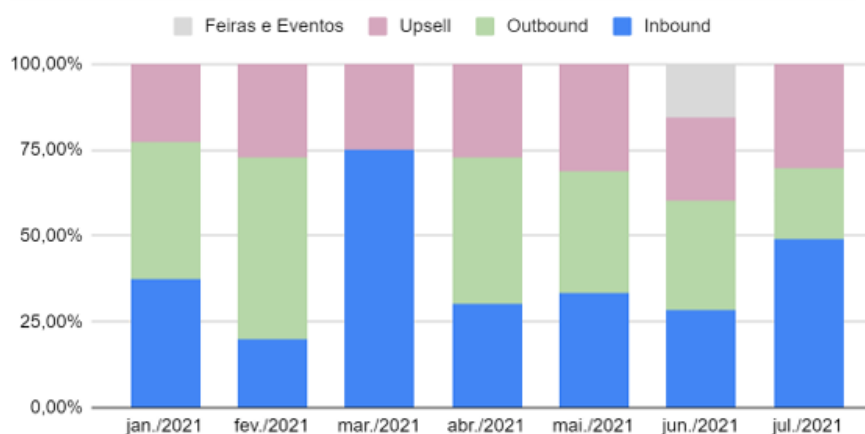
No entanto, é importante destacar como demonstra no gráfico 2, que apenas 8,9% das vendas vieram de upsell. Isso revela que a empresa tinha um potencial de

crescimento considerável no atendimento e na realização de vendas adicionais para clientes existentes, mas essa oportunidade estava sendo subaproveitada.

A baixa porcentagem de vendas de upsell sugere que, antes da implementação da área de sucesso do cliente, havia uma falta de foco no acompanhamento contínuo e na maximização do valor dos clientes atuais. Além disso, apenas 3,85% das vendas foram originadas de feiras e eventos, indicando que este canal não era tão eficaz para a empresa naquele momento. Esses dados ressaltam a necessidade de uma estratégia mais estruturada para explorar o potencial de upsell, o que se tornou um dos principais focos com a criação da área de sucesso do cliente.

Em agosto de 2020, foi implantada a área de sucesso do cliente, com o objetivo de fornecer um acompanhamento mais próximo e personalizado aos clientes, visando maximizar o valor de cada relacionamento. Com a implementação da área de sucesso do cliente, a empresa passou a adotar uma abordagem proativa em relação ao atendimento aos clientes, oferecendo um acompanhamento contínuo, orientação e educação para garantir que eles alcançassem seus objetivos e utilizassem plenamente os produtos ou serviços oferecidos. Isso incluiu um foco renovado no upsell, buscando oportunidades para expandir os negócios com clientes existentes. Essa estratégia está alinhada com os princípios destacados por Mehta (2020), que enfatizam a importância de uma gestão proativa da jornada do cliente para alcançar o resultado esperado de retenção e expansão.

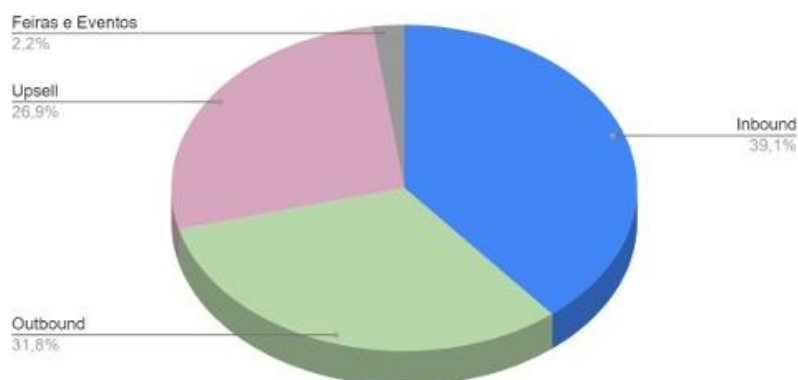
Figura 8 - Porcentagem de negócios fechados por origem após a implementação da área de sucesso do cliente de janeiro a julho de 2021.



Fonte: Dados internos da empresa em estudo.

Na Figura 8, mostra-se a distribuição percentual das vendas pelos diferentes canais após seis meses da implementação da área de sucesso do cliente, comparando com o mesmo período da Figura 6, mas já com os novos processos e estratégias em vigor.

Figura 9 - Porcentagem total de negócios fechados por origem de janeiro a julho de 2021.



Fonte: Dados internos da empresa em estudo.

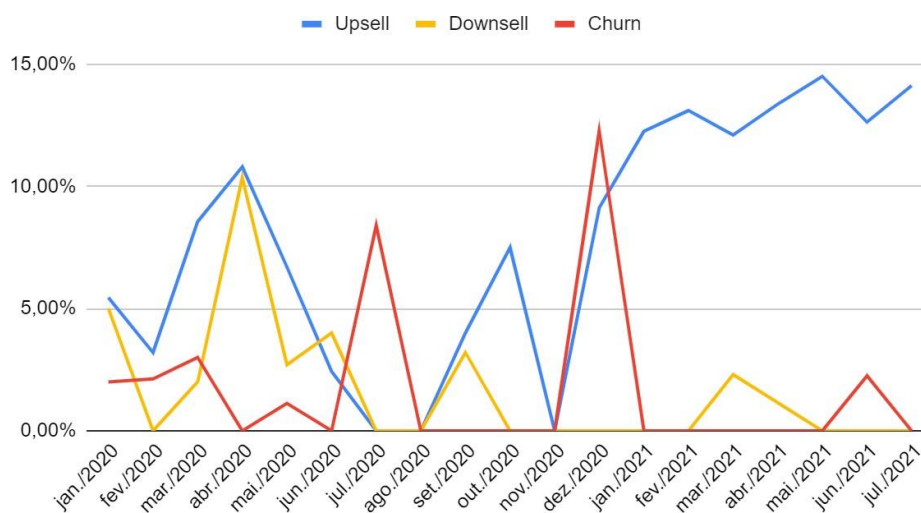
Os resultados obtidos na empresa demonstram uma mudança significativa na distribuição das vendas após a implementação da área de sucesso do cliente. Como observado na Figura 9, as vendas inbound agora representam 39,07% do total, enquanto as vendas outbound constituem 31,84%. Notavelmente, houve um aumento substancial nas vendas de upsell, que passaram a representar 26,89% das vendas totais, um salto considerável em comparação com os 8,9% observados no período anterior à implementação do sucesso do cliente.

Esses resultados corroboram a observação de Campbell (2018), que destacou que empresas com uma função dedicada ao sucesso do cliente veem um aumento significativo na expansão da receita. De acordo com Campbell (2018), esse aumento pode variar de 50% a 125% em comparação com organizações que não possuem uma posição dedicada ao sucesso do cliente. Portanto, os dados da empresa em questão estão alinhados com a literatura existente, reforçando a ideia de que a implementação de uma área de sucesso do cliente pode levar a um aumento nas vendas para os clientes da base. Com a implementação da área de sucesso do cliente com profissionais que já haviam atuado nessa área, tornou-se possível avaliar outras métricas para determinar a satisfação do cliente. Estas métricas incluem

indicadores como churn, que mede a quantidade de clientes que deixam de usar um produto ou serviço, e downsell, que ocorre quando um cliente opta por um plano de serviço ou produto de menor valor.

Ambos estão representados na Figura 10, que exibe cada métrica como uma porcentagem, baseada na receita recorrente mensal da empresa (MRR). Observa-se que houve um aumento no upsell, enquanto as taxas de churn e downsell diminuíram. Apesar de ainda ocorrerem alguns cancelamentos, a taxa manteve-se inferior à dos meses anteriores, quando a área de sucesso do cliente ainda não havia sido implementada. De acordo com Campbell (2018), empresas que possuíam alguma função voltada para Customer success apresentavam uma retenção 10% superior à de seus pares que não possuíam funções semelhantes. Os resultados obtidos nesta análise corroboram com as observações de Campbell, indicando que a presença de uma área focada no sucesso do cliente também pode aumentar a retenção de clientes.

Figura 10 - Porcentagem de upsell, downsell e churn em 2020 e 2021 em relação a

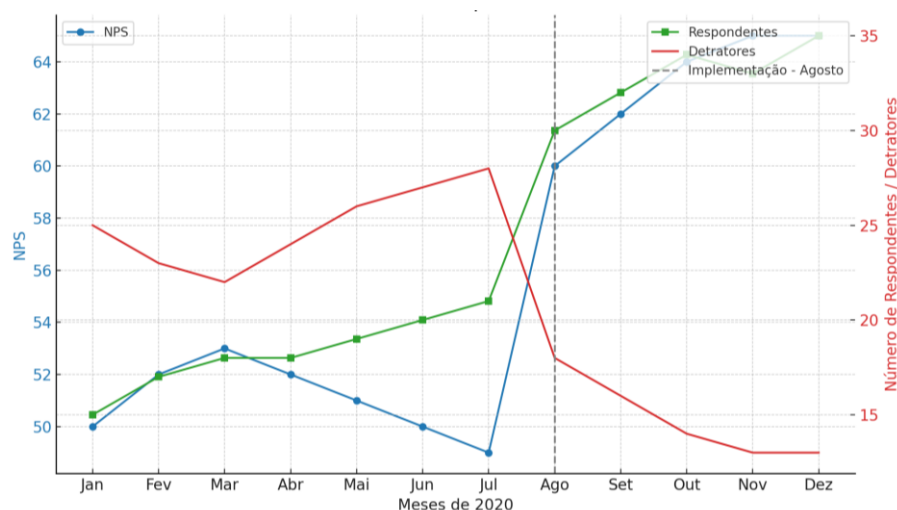


Fonte: Dados internos da empresa em estudo.

Além disso, outra métrica importante a ser analisada após a implementação dessa área foi o Net Promoter Score (NPS). Na Figura 11, correspondente ao NPS no ano de 2020 podemos observar um aumento no número de respondentes, após o mês de implementação da área que ocorreu em agosto, uma redução no número

dedetratores e um aumento do NPS geral em 10 pontos. Isso é significativo, pois, como Lucas (2019) aponta, o NPS é uma medida da disposição do cliente em recomendar a empresa a outros, baseada em sua satisfação com o produto ou serviço oferecido. Portanto, um aumento no NPS geralmente indica uma melhoria na satisfação do cliente.

Figura 11 - Net Promoter Score (NPS) no ano de 2020



Fonte: Dados internos da empresa em estudo

5.1.3 Pós implementação da área de sucesso do cliente

Após a implementação da área de sucesso do cliente em 2020, a empresa passou por uma transformação significativa. Os resultados concretos obtidos em 2022 evidenciaram a necessidade crucial dessa área para o setor de tecnologia como serviço (SaaS), visto que continuamente surgiam melhorias nos produtos e oportunidades de expansão. Nesse cenário, o time de sucesso do cliente desempenhou um papel fundamental, permitindo um acompanhamento mais próximo dos clientes e a identificação precisa de oportunidades de crescimento, tudo isso embasado em métricas cuidadosamente medidas e analisadas. Na figura 11 e 12, é apresentado o desempenho das vendas ao longo do ano de 2022. Nota-se como o upsell se destacou como uma fonte significativa de receita, enquanto as vendas por outbound apresentaram uma proporção insignificante. Essa mudança expressiva na distribuição das vendas destaca a eficácia da abordagem proativa adotada pela

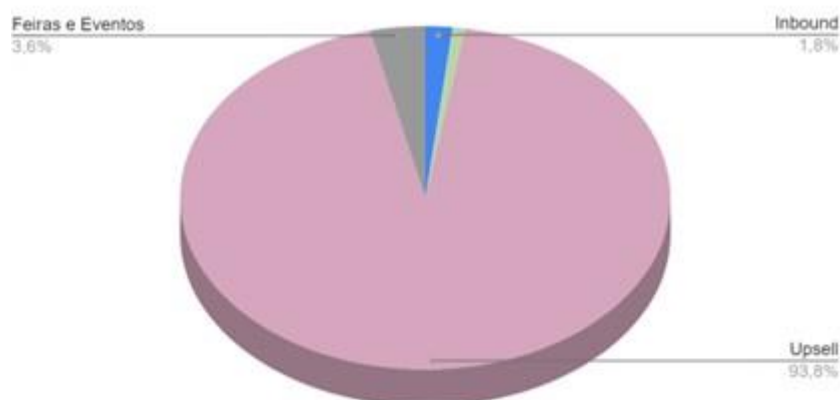
empresa, que agora direciona seus esforços para maximizar dos clientes existentes. Os resultados obtidos pela empresa, com o upsell se destacando como uma fonte significativa de receita, estão alinhados com os benefícios da área de sucesso do cliente, apontados por Mehta (2020). A redução do cancelamento e o aumento no valor dos contratos para os clientes existentes na base, ambos impactando diretamente a receita da organização, são evidenciados pelo sucesso do upsell.

Figura 12 - Porcentagem de negócios fechados por origem após a Implementação da



Fonte: Dados internos da empresa em estudo

Figura 13 - Porcentagem total de negócios fechados por origem de janeiro a julho de 2022.

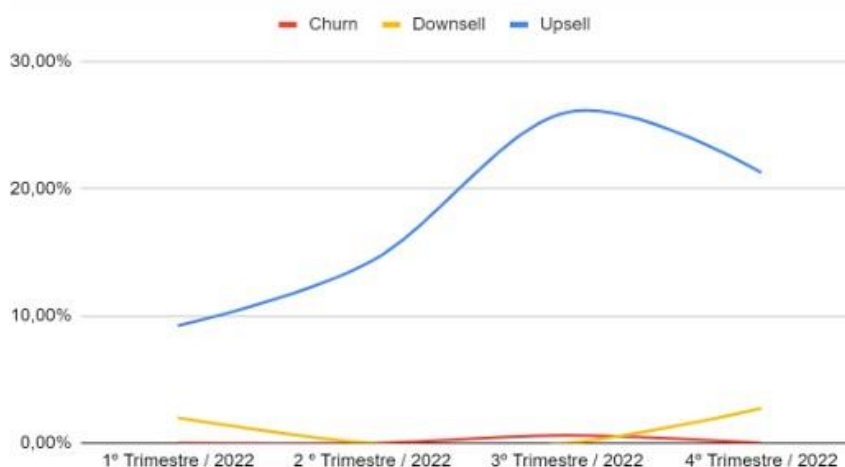


Fonte: Dados internos da empresa em estudo

Na Figura 14, é apresentado novamente as métricas de churn, downsell e upsell em relação ao total de faturamento mensal (MRR) mas desta vez o mesmo refere-se ao ano de 2022, dividido por trimestres. Observa-se claramente que o upsell se destaca em relação às taxas de churn e downsell, que se mantêm em valores relativamente baixos.

Essa análise revela que, apesar das flutuações naturais nas métricas ao longo do ano, o upsell permanece como uma estratégia sólida para impulsionar o crescimento da receita. A capacidade de oferecer vendas adicionais para clientes existentes tem sido fundamental para a empresa manter uma base de clientes sólida e garantir um fluxo de receita consistente. Por outro lado, as taxas de churn e downsell, embora apresentem variações, permanecem em níveis baixos em comparação com o upsell. Isso sugere que a empresa está efetivamente retendo seus clientes e minimizando as perdas de receita associadas ao cancelamento ou redução de serviços.

Figura 14 - Porcentagem de upsell, downsell e churn em 2022 por trimestre.



Fonte: Dados inteínos da empresa em estudo

Em 2023, três anos após a implementação, as atividades na empresa são bem definidas e a área de sucesso do cliente tem muito sucesso. O time é composto por 5 profissionais, cada um com suas responsabilidades específicas:

Expansão/Ongoing (2 pessoas): Essas profissionais focam na área de expansão e adoção, atuando de forma proativa para manter o cliente cada vez mais

engajado com o produto ou serviço. Elas também atuam quando há indícios de que uma empresa possa cancelar o serviço (churn), buscando soluções estratégicas para evitar isso.

Onboarding/Implementação (2 pessoas): Essas profissionais desempenham o papel de orientar o início do uso do produto ou serviço, fornecendo o primeiro atendimento após a venda. O objetivo é engajar o cliente para que ele mantenha a adoção ao longo do tempo.

Suporte (1 pessoa): Esta profissional presta serviços de suporte sobre a plataforma, ajudando com dúvidas e realizando treinamentos de reciclagem.

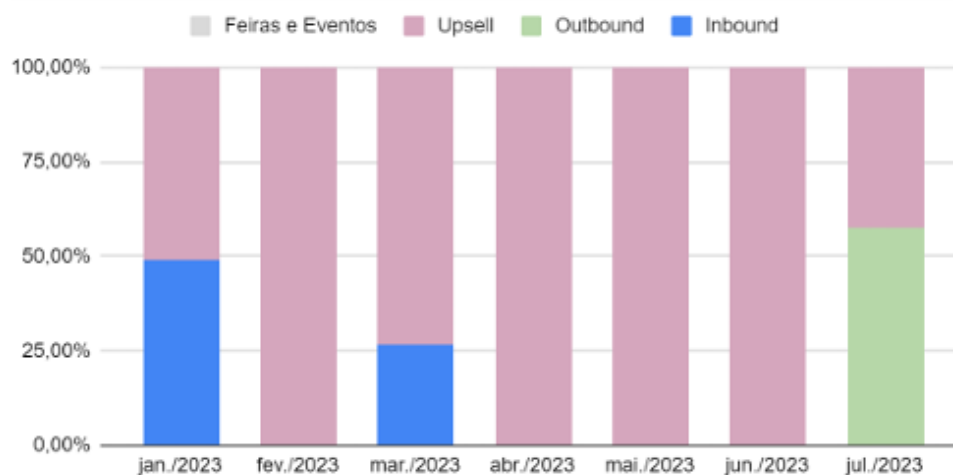
Na figura 15 e 16 respectivamente, que mostra os negócios fechados por origem em 2023 e porcentagem total dos negócios, destaca-se o aumento significativo das vendas de upsell em comparação com outros tipos de negócios. Esse aumento evidencia a eficácia das estratégias implementadas pela empresa para promover vendas adicionais aos clientes existentes. O crescimento das vendas de upsell ao longo dos anos sugere que a área de sucesso do cliente desempenha um papel fundamental na identificação e aproveitamento de oportunidades. Isso indica uma maior fidelização e satisfação dos clientes, levando a um aumento nas vendas de produtos ou serviços adicionais.

Com o objetivo de analisar os impactos da área de Customer success em empresas de base tecnológica e aprimorar as práticas de seleção de empresas para investimento em capital de risco, Miller, Vonwille e Weed (2016) conduziram uma pesquisa com cerca de duzentas empresas em estágio de crescimento. Eles analisaram seus dados para entender a diferença de comportamento das métricas de retenção de faturamento entre as empresas do quadrante superior desta base em relação às demais, tendo como critério de seleção o crescimento de receita. O resultado obtido com a pesquisa demonstrou que as organizações de maior destaque enfatizavam a aplicação de diversas práticas recomendadas para Customer success e possuíam uma rotatividade de receita de cerca de 40% a 50% menor do que a média das demais empresas analisadas.

Ao comparar esses resultados com as informações da literatura, é possível observar uma correlação positiva entre a implementação efetiva de práticas de

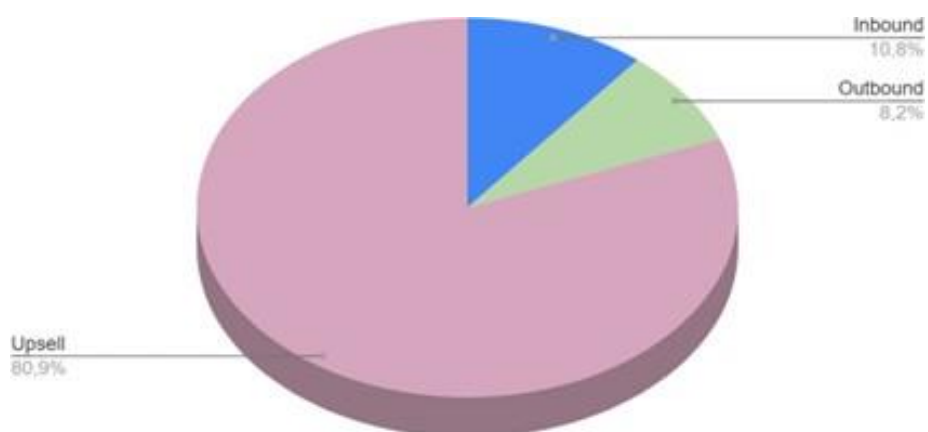
Customer success e o crescimento da receita. Isso reforça a ideia de que a área é fundamental para a expansão da receita e a sustentabilidade dos negócios.

Figura 15 - Porcentagem de negócios fechados por origem após implementação da



Fonte: Dados internos da empresa em estudo

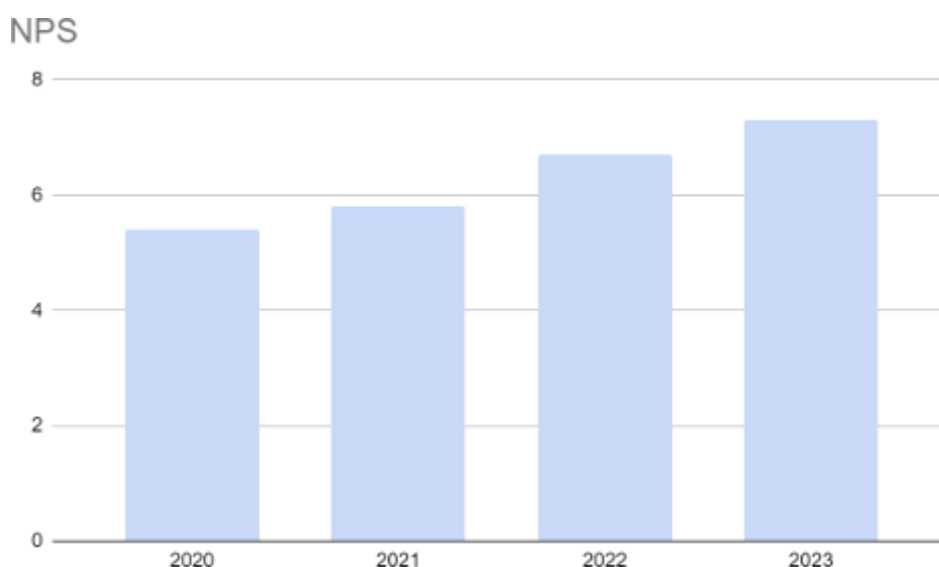
Figura 16 - Porcentagem total de negócios fechados por origem de janeiro a julho de 2023.



Fonte: Dados internos da empresa em estudo

Na Figura 17, é apresentada a média do Net Promoter Score (NPS) ao longo dos anos, desde a implementação da área de sucesso do cliente em 2020 até 2023. Observa-se uma tendência de aumento na média do NPS ao longo dos anos. Em 2020, após a implementação da área de sucesso do cliente, o NPS começou a ser medido, e desde então mostrou-se uma evolução gradual. A média do Net Promoter Score (NPS) de 7,3 em 2023, embora ainda não atinja o nível de “promotor”, é um avanço significativo em relação aos anos anteriores. Isso sugere que as estratégias implementadas pela empresa, especialmente aquelas relacionadas à área de sucesso do cliente, estão tendo um impacto positivo na satisfação e lealdade dos clientes. Como Magalhães (2019) aponta, quando um cliente dá uma nota de NPS alta, isso geralmente indica que ele confia na estrutura oferecida pela empresa e na maneira como ela entrega o produto ou serviço. Portanto, o aumento do NPS pode ser visto como um indicador de que os clientes estão desenvolvendo uma maior confiança na empresa após a implementação da área de sucesso do cliente.

Figura 17 - NPS ao longo dos anos após implantação da área de sucesso do cliente

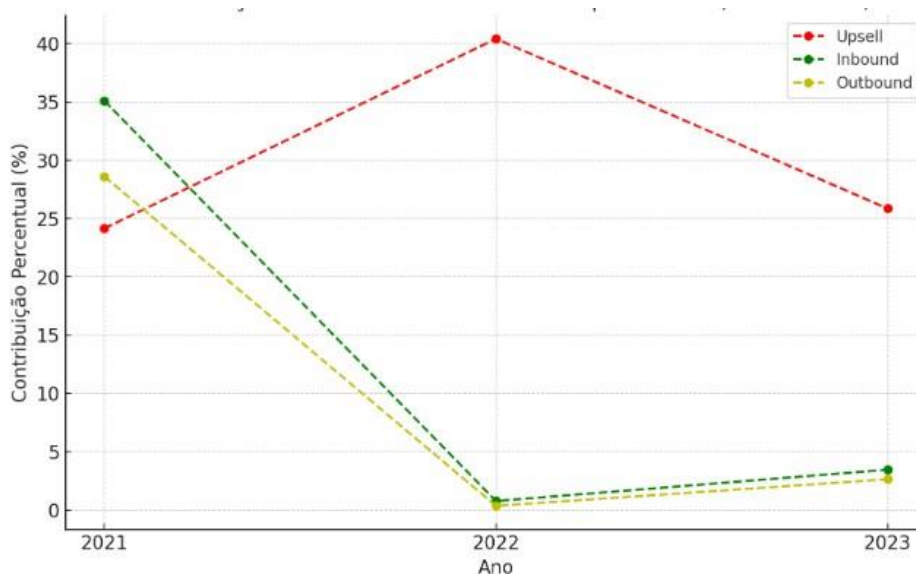


Fonte: Dados internos da empresa em estudo

A Figura 18 mostra a contribuição percentual de cada canal de vendas (*upsell*, *inbound* e *outbound*) no MRR (*Monthly Recurring Revenue*) total de 2021 a 2023. Em 2021, *inbound* e *outbound* tiveram uma participação significativa no MRR, enquanto o *upsell* era menos relevante. Em 2022, o *upsell* tornou-se o canal dominante,

representando a maior parte do MRR, com inbound e outbound contribuindo muito pouco. Em 2023, o upsell continuou a ser a maior contribuição, embora inbound e outbound tenham recuperado um pouco de participação. Este gráfico apresenta a relevância das vendas de upsell para o crescimento do MRR ao longo desses anos.

Figura 18 - Porcentagem da evolução do MRR por tipo de negócio



Fonte: Dados internos da empresa em estudo

6 CONCLUSÃO

Os resultados demonstraram que a área de sucesso do cliente contribuiu para o aumento dos contratos com clientes existentes, conforme evidenciado. Após a implementação da área, houve um crescimento notável por upsell enquanto as vendas por outros tipos de negócios permaneceram relativamente baixas. Isso indica que o upsell foi um fator crucial para o crescimento da receita, mesmo em períodos em que o time comercial não realizava muitas vendas de outras formas.

Adicionalmente, enquanto o upsell se mantinha elevado em relação ao MRR as taxas de downsell e churn permaneceram baixas, embora ainda existissem. Por fim, houve um aumento na satisfação dos clientes, conforme identificado pelas pesquisas de NPS. Por se tratar de um tema relativamente novo, a literatura sobre sucesso do cliente ainda é bastante escassa e limitada. Isso restringiu a base teórica disponível para suportar as análises e discussões, representando um desafio para a profundidade do estudo.

Para futuras pesquisas, recomenda-se investigar como organizações tradicionais estão adaptando suas operações para reter e expandir o valor de contrato dos clientes. Será interessante compreender se essas empresas estão adotando a criação de departamentos de sucesso do cliente ou se estão encontrando alternativas eficazes para alcançar esses objetivos. Além disso, seria valioso realizar estudos em empresas de outras áreas além da tecnologia para entender como essas empresas estão implementando e se beneficiando da área de sucesso do cliente.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, L. **Customer health score**: advice from three customer success experts. Wootric, 26 mar. 2017. Disponível em: <https://www.wootric.com/blog/customer-health-score-advicefrom-three-customer-success-experts/>. Acesso em: 15 jan. 2024.

BERGER, Guy. **Emerging Jobs Report**. [s. l.], 10 jan. 2020. LinkedIn Official Blog. Disponível em: <https://www.linkedin.com/blog/member/career/the-jobs-of-tomorrow-linkedins-2020-emerging-jobs-report>. Acesso em: 25mar. 2024.

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The Role of Satisfaction. **Marketing Science**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1287/mksc.17.1.45>. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.17.1.45>. Acesso em: 23 mar. 2024.

CAMARGO, G. **Descubra como medir a satisfação dos seus clientes usando o método CSAT (Customer Satisfaction Score)**. Rockcontent, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/csat/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

CAMPBELL, Patrick. **Customer success reduces churn & Increases expansion revenue**. 2018. Disponível em: <https://www.profitwell.com/recur/all/customer-success-impacts-retentionand-churn>. Acesso em: 12 mai. 2024.

CSA. **The history of customer success**: part 1. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.customersuccessassociation.com/library/the-history-of-customer-success-part-1/>. Acesso em: 17 fev. 2024.

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

FARQUAD, M.; RAVI, V.; RAJU, S. B. Churn prediction using comprehensible support vector machine: an analytical CRM application. **Applied Soft Computing**, Netherlands, v. 19, n. 1, p. 31-40, 2014.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.asoc.2014.01.031>. Disponível em: Churn prediction using comprehensible support vector machine: An analytical CRM application - ScienceDirect. Acesso em: 10 abr. 2024

FENG, L.; WEI, W. A combined method of r-NPS and t-NPS evaluations for identification of negative triggers of detractors' experience. **Sustainability**, China, v. 12, n. 4, p. 1652, 22 fev. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su12041652>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1652>. Acesso em: 25 maio 2024.

FORRESTER CONSULTING. **Measuring Customer Health to Drive the Right Conversations**. Disponível em: <http://www.gainsight.com/wpcms/wpcontent/uploads/2014/07/WP-Forrester-3-Measuring-Customer-Health.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

FULKERSON, S. **The State of Customer success 2023**. TSIA. Disponível em: <https://portal.tsia.com/the-state-of-customer-success-2023>. Acesso em: 03 fev. 2024.

GADKARI, D. **Factors influencing the Net Promoter Score (NPS): a case of funnel**. 2018. Dissertação (Master Programme in Industrial Management and Innovation) – Uppsala University, Uppsala, Suécia. Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1229265&dswid=2623>. Acesso em: 21 abr. 2024.

HILTON, Bryson et al. Customer success Management: The next evolution in customer management practice?. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 90, p. 360-369, 2020. DOI:10.1016/j.indmarman.2020.08.001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343786908_Customer_Success_Management_The_next_evolution_in_customer_management_practice. Acesso em: 25 abr. 2024.

HUI, S.C.; JHA, G. **Data mining for customer service support**. Nanyang Technological University, School of Applied Science, Nanyang Avenue, Singapore 639798, Singapore, v. 38, n. 1, p. 1-13, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720600000513>. Acesso em 12 mai. 2024.

INBOUND CYCLE. **Customer success**: construyendo la mejor relación entre la empresa y sus clientes. InboundCycle, 2020. Disponível em: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/customer-success>. Acesso em: 12 mai. 2024.

JANZER, Anne. **Subscription marketing**: strategies for nurturing customers in a world of churn. 2. ed. San Luis Obispo, CA: Cuesta Park Consulting, 2017.

JU, J.; WANG, Y.; FU, J.; WU, J.; LIN, Z. Research on key technology in SaaS. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLIGENT COMPUTING AND COGNITIVE INFORMATICS*, 7., 2010, Kuala Lumpur, Malaysia. **[Proceedings...]**. 2010.

KUNZ, W. et al. Customer engagement in a big data world. **Journal of Services Marketing**, Bingley, v. 31, n. 2, p. 161-171, 2017. DOI:10.1108/JSM-10-2016-0352. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311767636_Customer_Engagement_in_a_Big_Data_World. Acesso em: 15 mai. 2024.

LAWER, C.; KNOX, S. Customer advocacy and brand development. **Journal of Product & Brand Management**, Leeds, v. 15, n. 2, p. 121-129, 2006. DOI:10.1108/10610420610658956. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235299614_Customer_advocacy_and_brand_development. Acesso em: 22 jun. 2024.

LEMKE, F.; CLARK, M.; WILSON, H. Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 39, n. 6, p. 846-869, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-010-0219-0>. Acesso em: 12 fev. 2024.

LUCAS, Kellie. **The Customer success Pioneer**: The first 12 months of your journey into growth. 1. ed. Andover, UK: Practical Inspiration Publishing, 2019.

MAGALHÃES, B. **Entenda o que é NPS (Net Promoter Score) e como implementar essa metodologia na sua empresa**. Rockcontent, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/nps/>. Acesso em: 15 abr. 2024.

MASCARI, L. **Health score**: conheça essa métrica de customer success. Post Digital, 2020. Disponível em: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/health-score-conheca-essa-metrica-de-customer-success>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MEHTA, Nick. **The essential guide to customer success**. 2020. Disponível em: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MEHTA, Nick; STEIMAN, Dan; MURPHY, Lincoln. **Customer success**: how innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue. Hoboken: Wiley, 2016.

MEYER, C.; SCHWAGER, A. Understanding customer experience. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 2, p. 116, 2007. DOI: 10.1509/jm.15.0420. Disponível em: <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>. Acesso em: 20 mai. 2024.

MORAL, M.; FERNÁNDEZ ALLES, M. T. New Marketing Tendencies: Experiential Marketing. **Entelequia: Revista Interdisciplinar**, Cádiz, v. 14, n. 14, p. 237–251, 2012. DOI: 14:237-251. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243963003_Nuevas_tendencias_del_marketing_El_marketing_experiential. Acesso em: 27 jan. 2024.

MURPHY, Lincoln. **Customer success**: the definitive guide. 2020. Disponível em: <https://sixteenventures.com/customer-success-definition>. Acesso em: 10 abr. 2024.

NEVES, Hugo David Lisboa. **Inovação no negócio de empresas de software-as-a-service**. 2016. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação) - Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Portugal, 2016. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/13678> . Acesso em: 4 mar. 2024.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 4, p. 97-105, 1998. DOI: 10.4236/ib.2012.44037. Disponível em: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>. Acesso em: 2 abr. 2024.

POZO, J. M. **5 ideas sencillas para mejorar la experiencia del cliente**. El viaje delcliente, 2020. Disponível em: <https://elviajedelcliente.com/ideas-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

PRADO, Ana. **Empregos em alta em 2023**: estes são os 25 cargos que mais crescem no Brasil. [S. l.], 18 jan. 2023. LinkedIn: LinkedIn Notícias. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/linkedin-empregos-em-alta-2023-estes-s%C3%A3o-os-25-cargos->. Acesso em: 10 abr. 2024.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition**: Co-creating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

SEBRAE. **O que é customer success e quais as suas atribuições na empresa?** 2021. Disponível em: <https://blog.sebraealagoas.com.br/gestao/o-que-e-customer-success-e-quais-as-suas-atribuicoes-na-empresa/>. Acesso em: 8 mar. 2024.

SENSEDATA. **Quem somos.** Disponível em: <https://sensedata.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 5 abr. 2024.

SILVA, Douglas da. **8 principais métricas de Customer success que você precisa conhecer e acompanhar.** 2020. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/metricas-customer-success/>. Acesso em: 13 dez.2023.