



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas
Departamento de Administração

Luana Cruz Santos

**ANÁLISE DA ÁREA DE CUSTOMER SUCCESS DE
EMPRESA SAAS: Estudo de Caso de uma Startup
SaaS de Brasília**

Brasília – DF

2022

Luana Cruz Santos

**ANÁLISE DA ÁREA DE CUSTOMER SUCCESS DE EMPRESA SAAS:
Estudo de Caso de uma Startup SaaS de Brasília**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração
como requisito à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Elizânia de
Araújo Gonçalves

Brasília – DF

2022

LUANA CRUZ SANTOS

**ANÁLISE DA ÁREA DE CUSTOMER SUCCESS DE EMPRESA SAAS:
Estudo de Caso de uma Startup Saas de Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Luana Cruz Santos

Ms, Elizânia de Araújo Gonçalves
Professor-Orientador

Dra, Emília de Oliveira Faria
Professor-Examinador

Ms, Olinda Maria Gomes Lesses
Professor- Examinador

Brasília, 12 de maio de 2022

Dedico este trabalho à minha família, especialmente aos meus pais que sempre acreditaram que com educação eu me tornaria uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me guiado e me dado forças para que eu chegasse até aqui.

À minha família, principalmente meus pais, Regina, Mauro e tia Cris, por sempre me darem apoio e me incentivarem de todas as formas possíveis.

Ao meu namorado, Igor, pelo suporte, incentivo e companheirismo neste processo.

À Prof. Ms. Elizânia por me orientar neste trabalho, pela confiança e paciência.

“Por mais longa que seja a caminhada o mais importante é dar o primeiro passo.”

Vinícius de Moraes

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar como a estratégia de implementar a área de *Customer Success* em uma *startup* influencia o seu crescimento. A análise foi feita por meio de um estudo de caso desenvolvido junto a uma *startup* de Brasília que oferece servidores *clouds*, com modelos de negócio SaaS. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa, exploratória, descritiva com abordagem qualitativa. Através de um roteiro semiestruturado, a entrevista foi realizada com a liderança da área de *Customer Success* da empresa. Na entrevista analisou-se a estrutura do time, as métricas que são utilizadas na rotina de trabalho e a relação do time de CS com os clientes da organização. Foi possível identificar que, com a implementação do CS, a organização criou uma relação de confiança com seus clientes, o que por consequência faz com que a empresa cresça. Em contrapartida, vê-se que o time utiliza uma quantidade alta de ferramentas, o que faz com que aumente o trabalho operacional. Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas que busquem avaliar a efetividade da área de *Customer Success* do ponto de vista dos clientes, a fim de compreender a eficácia da área por outra perspectiva.

Palavras-chave: Customer Success. SaaS. Startup. Indicadores

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Customer Success e Suporte ao Cliente	20
Figura 2 - Customer Success e Customer Experience	20
Figura 3 - Escala de NPS	23
Figura 4 - Escala de Satisfação	24
Figura 5 - Distribuição dos colaboradores por área	32
Figura 6 - Distribuição do time de Customer Success	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atribuições dos CSM.....	33
Quadro 2 - Indicadores da área de Customer Success - Onboarding	34
Quadro 3 - Indicadores da área de Customer Success - Ongoing	34
Quadro 4 - Selos de Engajamento	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B - Business-to-Business

B2C – Business-to-Customer

CHS – Customer Health Score

CRM – Customer Relationship Management

CS – Customer Success

CSAT – Customer Satisfaction Score

CSM – Customer Success Manager

DEV – Desenvolvedor

NPS – Net Promoter Score

SaaS – Software as a Service

SEO – Search Engine Optimization

TI – Tecnologia da Informação

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Contextualização e Definição do Problema.....	13
1.2.	Objetivo Geral.....	14
1.3.	Objetivos Específicos	14
1.4.	Justificativa	14
2.	REVISÃO TEÓRICA.....	15
2.1.	SaaS – Cloud Computing	15
2.2.	Customer Success.....	16
2.3.	Suporte ao Cliente X Customer Success X Experiência do Cliente	19
2.4.	Indicadores de Customer Success	21
2.4.1.	NPS.....	22
2.4.2.	CSAT.....	23
2.4.3.	CHS.....	24
2.4.4.	Churn Rate	25
2.5.	Startups	26
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	28
3.1.	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	28
3.2.	Caracterização da organização.....	28
3.3.	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	29
3.4.	Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4.	RESULTADO E DISCUSSÃO	31
4.1.	Análise do Estudo de Caso	31
4.2.	Estrutura do Time de Customer Success	31
4.3.	Métricas Utilizadas pela Organização.....	33
4.4.	Relação da Área de Customer Success com os Clientes.....	36

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO.....	39
5.1. Considerações Finais	39
5.2. Limitações da Pesquisa.....	40
5.3. Recomendações.....	41
REFERÊNCIA	42
APÊNDICES	45
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO	45

1. INTRODUÇÃO

A seguir será apresentada a introdução do presente trabalho, expondo de forma resumida o tema e os objetivos da pesquisa.

1.1.Contextualização e Definição do Problema

O *Customer Success* (CS), em português Sucesso do Cliente, é uma área que vem ganhando grande destaque nas organizações desde o início do século. De acordo com a pesquisa anual realizada pelo LinkedIn, maior rede social de negócios do mundo, o Sucesso do Cliente foi considerado como a sexta carreira com maior ascensão global (LinkedIn, 2020). A popularização do Sucesso do Cliente está diretamente ligada ao aumento de organizações SaaS (Software as a Service), que adotam o modelo de receita por assinatura recorrente, assim gerando uma previsibilidade de receita.

De acordo com Murphy (2016), o CS nasceu para fazer a gestão de sucesso do cliente, que é o arranjo proativo da jornada do cliente em busca do seu resultado esperado.

Ao implementar o CS, a organização consegue utilizá-lo como estratégia de crescimento, buscando incrementar a receita. Enquanto nas empresas de modelo tradicionais os lucros vem apenas pelas áreas de vendas, nas organizações SaaS é possível ver o lucro surgindo também com o atendimento estratégico aos clientes.

O SaaS é uma forma de oferta de serviços onde baseia-se em um modelo de assinatura em que os clientes pagam um determinado valor pela solução com recorrência de pagamento específicas, podendo ser mensal, trimestral, semestral, anual. A recorrência do faturamento vai de acordo com a estratégia da organização.

Grandes empresas adotam esse modelo de negócio, como o Netflix, Spotify, Amazon, etc. Mas também há inúmeras *startups* de diferentes portes que estão implementando o CS para reter seus clientes, assim auxiliando na obtenção de lucro. Em *startups*, o CS é uma estratégia de relacionamento para garantir o sucesso do cliente após a compra.

Segundo Blank e Dorf (2014, p.23) uma *startup* é “uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”. No Brasil o conceito de startup se tornou conhecido a partir do final da década de 90 por conta da internet. Atualmente há 21.794 *startups* no Brasil formalmente registradas no banco de dados da Associação Brasileira de Startups, dentre essas, das 9.094 que definiram o seu modelo de negócio, 3.709 têm como modelo de negócio SaaS, o que corresponde à 40.83% das startups brasileiras que responderam à essa classificação (ABS, 2022).

Desta forma, procura-se responder a seguinte questão: *Qual a influência que a implementação de Customer Success exerce sobre o crescimento de uma startup?*

1.2.Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a área de *Customer Success* em uma *startup* com modelo de negócio SaaS.

1.3.Objetivos Específicos

- i. Identificar a estrutura de time de *Customer Success*;
- ii. Verificar as métricas que são utilizadas pela organização;
- iii. Compreender a relação do time de *Customer Success* com os clientes.

1.4.Justificativa

A justificativa para realização deste trabalho ampara-se no âmbito acadêmico e gerencial. Tendo em vista que na área acadêmica foi identificada uma lacuna na literatura quanto ao assunto Sucesso do Cliente e sua efetividade. E do ponto vista gerencial, a pesquisa fornece conhecimentos que podem auxiliar empresas SaaS a entender como que funciona a área *Customer Success* e os benefícios que se ganha ao implementá-la.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1.SaaS – Cloud Computing

Com o surgimento da nuvem (*cloud*), a internet passou a ser onipresente, sendo assim possível identificar um período antes e depois da nuvem, que afetou quase todos os aspectos de como uma empresa de *software* funcionava. Os clientes sentiram a transição para o período depois da nuvem principalmente por dois critérios: como acontecia a compra de *software* e como seu valor vitalício era realizado (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017).

Após a pandemia do Coronavírus, período em que as pessoas ficaram mais tempo em casa e conseqüentemente passaram a usar ainda mais a internet, em julho de 2021 foi possível registrar que existem aproximadamente mais de 4,66 bilhões de pessoas ativas na rede de internet (TecMundo, 2021). Se o Facebook, que é a maior rede social do mundo, fosse um país, ele seria o país mais populoso do mundo, ultrapassando até mesmo a quantidade de habitantes da China, tendo 2,9 bilhões de contas ativas. Dessa forma, a nuvem se apresenta tecnicamente como sinônimo de rede, em especial de internet. Assim, Radfahrer (2012) explica que boa parte das empresas com produtos nessas circunstâncias são classificados sob a categoria de SaaS, que quer dizer *software as a service* (em português *software como um serviço*).

Dessa forma, o algoritmo não é mais vendido ao seu usuário final, mas sim "alugado" de servidores remotos (nuvem), processado por máquinas dedicadas e entregue na forma de interface. Assim, o cliente tem contato apenas com a função atendimento, pois os equipamentos muitas vezes ficam distantes, ou mesmo distribuídos em diferentes locais.

As empresas SaaS conseguem rentabilizar de diferentes formas. Segundo cita Amrhein et al. (2010), há o modelo no qual os serviços fornecidos são de forma gratuita e os provedores geram receita a partir de anúncios publicitários no portal, e também existe o modelo no qual os provedores do *software* gera receita em função do uso do serviço de fato. Diferentemente de provedores de *software* tradicionais, onde ocorre uma venda de licença

perpétua com um custo inicial, provedores SaaS geralmente realizam a venda da licença na forma de assinatura, seja na forma de pagamento de uma taxa de recorrência mensal ou seja no pagamento de taxas periódicas. De qualquer forma, nada impede que os provedores de SaaS cobrem de seus usuários pela utilização única de seu *software*, o que normalmente é chamado de modelo “*payasyougo*”, no qual o cliente terá um custo proporcional à utilização do serviço entregue (DEETER e JUNG, 2013).

Um das vantagens deste modelo é a redução de custos na aquisição e composição da infraestrutura, que pode ser composta sob demanda e com recursos diversificados e de menor custo; a flexibilidade, com a soma e substituição de recursos computacionais, podendo escalar tanto em nível de recursos de *hardware* quanto *software*; e a facilidade de acesso, já que os usuários dos serviços não precisam conhecer aspectos de localização física e de entrega dos resultados destes serviços (Mell & Grance, 2009).

Deeter e Jung (2013) alegam que devido ao relativo baixo custo para prover o serviço à cada usuário, o provedor de SaaS pode oferecer seus aplicativos em um modelo conhecido como “Freemium” (free + premium). Esse modelo de negócio apresenta aos usuários uma parcela significativa do seu conteúdo de forma gratuita e com livre acesso, e o restante do conteúdo e demais recursos do software são cobrados para usuários denominados premium. Wilson (2006) declarou que a estratégia desse modelo é baseada na oferta do serviço gratuitamente, para adquirir uma grande base de clientes de forma eficiente através de buzz marketing, rede de referências, busca orgânica, etc, para depois oferecer serviços premium ou uma versão melhorada do serviço para a base de clientes.

2.2.Customer Success

O conceito de *Customer Success*, traduzido para “Sucesso do cliente” em português, passa por diversas definições que vão além dos limites de uma determinada área dentro de uma organização. Segundo Maria Martinez, Presidente de Vendas e *Customer Success* da empresa Salesforce, “*Customer*

Success não é apenas uma ideia ou departamento; é o valor central de uma organização e o trabalho de todos dentro dela.” (MARTINEZ, 2016, p.13).

A história do Sucesso do Cliente se deu início dos anos 2000, mais precisamente no ano de 2005, com David Dempsey, responsável pela renovação de contratos da empresa em que trabalhava, a Salesforce. Esta organização oferece um *software* de gestão de relacionamento com os clientes denominado de CRM (*customer relationship management*). No ano de 2004, ela capitalizou 500 milhões de dólares, número que quadruplicou até o final de 2005, que é o que qualquer proprietário ou investidor poderia desejar (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017).

No começo a Salesforce era uma empresa B2B (*business-to-business* - que vende seu produto ou serviço para outra empresa), que utilizava um *software* para um serviço (SaaS) por assinatura, ou seja, o revendedor a contratava via assinatura, podendo escolher pela renovação ou não do contrato. Nesta época, era uma vantagem para os clientes, e não uma necessidade, pois o CRM ainda era um mercado novo.

Dessa forma, Dempsey, que era o responsável pela renovação de contratos, notou que seus clientes poderiam escolher outras alternativas, como as ofertas de concorrentes, a construção de suas próprias soluções ou simplesmente ficar sem CRM, o que o fez refletir sobre a condição da Salesforce estar entrando numa espiral mortal. Apesar das vendas estarem subindo de forma exponencial nos últimos anos, a saída de clientes também estava aumentando em 8% ao mês. Um resultado que demonstrava que a cada ano mais clientes deixavam o negócio por meio de suas escolhas do que novos clientes chegavam (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017).

Investigando essa situação, Dempsey compreendeu que deveria mudar o cenário e, assim, e assim convenceu a todos da empresa a “focar, medir e reduzir a evasão de clientes” (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017), dessa forma surgiu o movimento CS que se relaciona diretamente com a lealdade do consumidor.

Todas as organizações que se prezam almejam ter clientes leais, principalmente as SaaS, de vendas recorrentes e serviços de assinatura, como

a Salesforce, pois a aquisição de novos clientes pode ser mais bem custoso. Investir na aquisição de novos clientes é de 5 a 25 vezes mais caro do que em ações de retenção destes (GALLO, 2014).

Para Murphy, Steinman e Mehta (2017) há dois tipos de lealdade: a primeira é a lealdade intelectual, em que os consumidores são leais porque precisam; e o segundo tipo é a lealdade emocional/atitudinal, em que o cliente é leal à determinada marca ou produto porque simplesmente ama. Para as empresas, o segundo tipo é o melhor, por algumas razões como, “disposição para pagar preços mais elevados, menor suscetibilidade à competição, maior probabilidade de defender as ‘suas’ marcas” e outras vantagens (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017).

Customer success pode trazer três grandes benefícios para as empresas, caso bem desempenhado. O primeiro é reduzir a evasão de clientes, pois além do prejuízo financeiro, perder clientes pode trazer uma má publicidade, fazendo com que outros sujeitos cancelem e comprem do concorrente. O segundo é promover o aumento de valor dos contratos com os atuais clientes, pois se este está satisfeito e se atingir seus resultados, irá buscar formas de crescer ainda mais. E, por último, melhorar a experiência e a satisfação do cliente, na medida em que a marca irá ganhar credibilidade e confiança de seus consumidores, que irão realizar publicidade orgânica, ou seja, indicá-la aos conhecidos e amigos, influenciando-os a comprar os produtos ou serviços e tornando-se um advogado da marca (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017).

Patrick Campbell (2018) realizou uma pesquisa com cerca de duas mil pessoas em empresas de base tecnológica onde observou que as empresas que possuíam alguma função voltada para CS atingiam uma retenção 10% superior à de seus pares que não possuíam funções semelhantes. Quando analisada a mesma base em relação à expansão de receita, a pesquisa aponta para um aumento de 50% a 125% no resultado referente a essa métrica em comparação com as organizações sem nenhuma posição voltada para a aplicação de Customer Success (CAMPBELL, 2018).

Customer Success é uma área focada em criar e definir estratégias para que o consumidor, seja empresa (B2B) ou consumidor final (B2C),

alcance seus resultados esperados com o produto e/ou serviço ofertado, retendo os clientes pelo maior tempo possível, tornando-os leais emocionalmente, fazendo-os comprar mais produtos e/ou serviços e tornando-os promotores da marca, indicando-a para amigos e conhecidos e realizando propaganda orgânica.

É possível dizer que o Sucesso do Cliente é um indutor de receita, ou seja, responsável por uma parte bastante significativa do faturamento de uma organização, gerando rendimento de duas maneiras: o primeiro é por meio de renovações de contrato, explícita (com uma nova assinatura) ou implícita (renovação de forma automática); e também acontece por meio de *upsells*, ato de comprar mais produtos do fornecedor, aumentando o contrato, por exemplo. Esta área é considerada proativa, pois utiliza das informações dos consumidores para analisar e encontrar as ações: “seja porque parece envolver riscos, seja porque parece oferecer oportunidades de *upsell*, ou ainda porque devem ser incluídos na próxima revisão trimestral do negócio” (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017, p. 809).

Por último, é importante frisar que o Sucesso do Cliente é focado na análise de dados, provenientes das pesquisas de opiniões realizadas pela área, essas pesquisas ajudam a determinar as demandas e urgências que a equipe deverá focar como prioridade.

Fazer a análise de dados na área de Sucesso do Cliente é fundamental, pois acarreta no processo de saber identificar o status da “saúde” do cliente, e assim conseguir prever as ações dos consumidores, determinar os comportamentos futuros e possibilitar uma melhor gestão da equipe de customer success. Uma boa “saúde” indica maior probabilidade de renovação de contratos, enquanto uma má “saúde”, uma baixa probabilidade e um provável cancelamento. Para analisar esse dado é necessário ter informações sobre os clientes da organização como, por exemplo, a adoção do produto e/ou serviço, qual a periodicidade de contato com o suporte ao cliente, quais são os resultados de pesquisas de opinião realizadas, histórico de pagamentos, entre outros.

2.3.Suporte ao Cliente X Customer Success X Experiência do Cliente

O suporte ao cliente nasce na década de 1960, com o desenvolvimento dos primeiros call centers e a criação das centrais de atendimento gratuitas, tendo o número 0800 como referência até os dias de hoje, com o desenvolvimento do Sistema de Atendimento ao Cliente - SAC (RESULTADOS DIGITAIS, 2020). Essa unidade organizacional tem uma característica reativa, ou seja, age após o consumidor entrar em contato.

Figura 1 – Customer Success e Suporte ao Cliente

Customer Success	Pós-venda / SAC / Atendimento
<ul style="list-style-type: none"> • É uma estratégia da empresa que reflete sua cultura • Mantra que vem do empreendedor e é transmitido ao time • É proativo: a área de CS engaja o cliente • É estruturado: existem processos claros de engajamento 	<ul style="list-style-type: none"> • É um departamento da empresa • É responsabilidade das áreas de atendimento • É reativo: o cliente liga para o SAC • É transacional

Fonte: Endeavor (2018)

De acordo com Gonçalves (2020) a experiência do cliente é a gestão de todo o ciclo de vida do cliente na organização. Desde o primeiro contato com vendas, o contrato, suporte, faturamento, renovação e outras áreas.

Figura 2 - Customer Success e Customer Experience

CUSTOMER SUCCESS		CUSTOMER EXPERIENCE
Indutor de receitas	✗	Centro de custos
Proativo	✗	Reativo
Voltado p/ sucesso	✗	Voltado p/ eficiência
Objetivo preditivo	✗	Objetivo responsivo

Fonte: ADM Consult (2019)

E, por último, sucesso do cliente, que é focado especificamente em fazer com que o cliente alcance o resultado esperado com o produto e/ou

serviço oferecido através de avaliações trimestrais do negócio, suporte proativo, educação/treinamento dos consumidores, escores de “saúde”, avaliação de risco e tantas outras atividades.

Apesar de serem distintos, o suporte ao cliente é parte importante do sucesso do cliente, pois está diretamente ligado à satisfação do consumidor em relação ao produto e à empresa. Segundo a pesquisa realizada pela Zendesk, em 2020, quando perguntado aos clientes entrevistados quais atributos fazem com que a pessoa seja leal a uma marca, 57% deles responderam que é o atendimento ao cliente. Por isso, é possível certificar que o suporte ao cliente é parte essencial para que a empresa cresça cada vez mais.

Além disso, quando perguntado quais aspectos mais importantes de uma boa experiência de atendimento ao cliente, quase 30% deles responderam que é quando a empresa entra em contato de forma proativa para fornecer suporte, ou seja, quando parte da estratégia de sucesso do cliente age de forma proativa e não espera que os consumidores busquem a organização, como é o caso do suporte ao cliente.

2.4. Indicadores de Customer Success

A área de *Customer Success* precisa reconhecer a todo o momento a “saúde” do cliente, a fim de entender suas necessidades, problemas e dores, conseguindo prever suas ações e, dessa maneira, agir antes que ele precise acionar a organização por algum problema. O objetivo de medir sua satisfação é conseguir antever comportamentos futuros, antecipando o momento ideal para a equipe atuar junto a ele (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017).

Uma das estratégias para reconhecer se o cliente está “saudável” ou não é a realização de uma pesquisa de satisfação, isto é, perguntar como foi, como está sendo e quais as expectativas do cliente. Dentre as diferentes metodologias da pesquisa de satisfação do consumidor, Frankenthal (2018) aponta a necessidade de uma organização do processo que envolve: método

de coleta de dados (questionário), trabalho e campo, amostragem, tabulação dos dados e análise dos resultados.

2.4.1. NPS

O *Net Promoter Score* mede o nível de fidelidade e lealdade que o cliente possui com a marca contratada, respondendo à uma simples pergunta “Em uma escala de 0 a 10, quanto você indicaria a marca X à um amigo?”.

Esta pergunta permite mensurar rapidamente o sentimento do cliente em relação a empresa, pois não há indicativo maior de satisfação para a empresa do que ser indicada. Uma vez que o cliente indica uma alta possibilidade de referenciá-lo, certamente ele confia na estrutura oferecida pela sua empresa e a maneira como ela entrega o produto ou serviço. (MAGALHÃES, 2019).

Na avaliação dos resultados, a escala é dividida em três partes (figura 3): os consumidores que escolheram os valores de 0 a 6 são considerados detratores da marca. Estes estão insatisfeitos com o produto e/ou serviço adquirido, ou seja, não indicariam a marca aos seus amigos, então, conseqüentemente, não acreditam no valor da organização, nem confiam na sua estrutura, produto e/ou serviço ofertado. Já aqueles que optaram pelos valores de 7 a 8 são considerados neutros, isto é, não são fiéis à marca, mas também não irão falar mal dela aos seus amigos. E por último, aqueles que escolheram de 9 e 10 são os promotores da marca, já que possuem alta probabilidade de indicá-la aos amigos, confiam na empresa, são leais e tem grandes chances de voltar a comprar com essa organização.

Figura 3 - Escala de NPS



Fonte: Jivochat (2020)

De fato, este tipo de pesquisa de satisfação é muito importante para as organizações, pois a partir dela é possível reconhecer o quanto os consumidores são leais à marca ou não, conseguindo ajustar as estratégias segundo as demandas dos clientes para melhorar suas experiências e construir relações de fidelidade e lealdade.

A pesquisa de NPS é enviada para os consumidores com uma cadência determinada pela empresa para conseguir acompanhar o grau de satisfação dos clientes de forma recorrente.

2.4.2. CSAT

O *Customer Satisfaction Score* (CSAT) tem o objetivo de analisar a satisfação do cliente diante a uma situação específica vivenciada junto à organização, como por exemplo: a compra imediata, após uma entrega de valor, após um atendimento de SAC, entrega delivery, entre outras situações. A pesquisa pode incluir uma ou mais perguntas que buscam identificar o nível de satisfação e geralmente a resposta é dada em escala linear, que pode ser de 0 a 5, de 0 a 10 ou ainda avaliando-se com os conceitos de “totalmente satisfeito” até “totalmente insatisfeito”.

O principal benefício desta pesquisa é que a organização consegue acompanhar as diferentes etapas da jornada do cliente e identificar qual delas pode ser melhorada de acordo com as respostas dos consumidores. Pode

acontecer que uma etapa da jornada esteja satisfazendo todos os clientes, mas outra pode estar com problema, gerando atritos com os usuários. Assim, mediante o CSAT é possível identificar o que está ocorrendo e que precisa ser aprimorado (CAMARGO, 2019).

Figura 4 - Escala de Satisfação



Fonte: CS Academy (2019)

2.4.3. CHS

Segundo Mascari (2020) *Customer Health Score (CHS)* é uma das métricas essenciais para o Customer Success. Pois como o próprio nome sugere, essa métrica gera uma pontuação com a saúde do cliente em relação ao seu serviço ou produto recorrente contratado.

Essa métrica, então, não é uma medida fixa recorrente a todas as organizações. É preciso conhecer profundamente sua solução e seus clientes, e então tabelar alguns parâmetros e valores que vão mensurar como está o relacionamento, engajamento e satisfação entre as partes envolvidas.

Health Scores positivos indicam que o cliente está satisfeito e propenso a comprar mais, de forma que a equipe precisa de proatividade para manter um bom relacionamento, checando como está a rotina de uso do serviço contratado e também encontrando oportunidades para ofertar novas soluções.

Já os negativos acendem um sinal de alerta, em que a empresa deve ser ágil para gerar valor e reforçar seus diferenciais e benefícios para o cliente.

De acordo com Mascari (2020), uma forma de implementar essa métrica e começar a medi-la é criando uma tabela com uma série de itens relacionados ao uso do serviço e definindo valores ou peso para cada um. Conforme o cliente for interagindo com a empresa e a solução, ele pontua dentro dos parâmetros definidos.

O nível de saúde do cliente é diferenciado por usar um tipo de gamificação para separar os clientes em níveis. Além de valores numéricos, a métrica pode usar notas, selos ou categorias em cores para facilitar sua análise.

2.4.4. Churn Rate

Churn Rate ou taxa de cancelamentos/perda de clientes é um dos principais indicadores que as empresas que buscam reter seus clientes devem analisar, e será uma métrica importante nesse trabalho para verificar a influência do Sucesso do Cliente na fidelização de clientes.

Segundo Mehta et al. (2016) o *churn* pode estar relacionado com a perda de receita e perda de clientes. O *churn* de receita acontece quando o cliente continua como usuário pagante, mas devolve produtos ou licenças, diminuindo a receita que ele gerava. Já o *churn* de clientes acontece quando eles decidem que não querem mais continuar pagando pelos serviços e encerram os contratos.

Assim, é possível calcular a taxa de cancelamento de duas maneiras, *churn* de clientes e *churn* de receita. O *churn* de clientes nada mais é do que a quantidade de clientes perdidos em um mês dividido pelo número dos que iniciaram o mês. Um exemplo desse cenário é uma empresa que perdeu 15 clientes em um mês e possuía, no começo do período, 400 clientes. Ela terá portanto um *churn* de $15 / 400 = 0,37$ ou 3,7%.

Enquanto o *churn* de receita é equivalente à quantidade de receita perdida em um mês devido a receita do mês anterior. Ou seja, se uma empresa perdeu, por consequência de cancelamentos, R\$ 25.000,00 em receita durante Maio/2017 e a receita de Abril/2017 foi de R\$ 500.000,00 é encontrado um *churn* de $2.500 / 500.000 = 0,05$ ou 5%.

As duas métricas sempre levam em consideração a base antiga, ou seja, desconsideram novos clientes e receitas geradas no mês de análise. O motivo disto é que uma forte atração de clientes, por exemplo, podem esconder um alto churn de clientes que causará enormes danos no longo prazo. De acordo com Kotler e Keller (2012), há uma grande quantidade de empresas que apresentam um *churn* de clientes elevado e nesses casos, atrair clientes é como adicionar água em um balde furado. De acordo com Vavra (1993, p. 249-250), as razões mais comuns que levam os clientes a abandonar uma empresa – e elevar a *churn rate* – são:

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

Percebe-se que essa métrica é de extrema relevância para empresas SaaS por mapear de forma objetiva as razões da evasão dos clientes, e portanto, o não crescimento do negócio.

2.5.Startups

Startup é uma união de empreendedores criando uma inovação em um ambiente de incerteza (RIES, 2011). Para Blank (2013) *startups* não são versões menores de grandes empresas porque as corporações executam um plano de negócio, enquanto startups estão justamente buscando por um negócio que seja escalável, repetível e lucrativo.

Além disso, para Graham (2012), *startups* não são como micro e pequenas empresas: a essência do conceito, ou do DNA que as startups têm, é que elas são companhias feitas para crescer muito e com uma velocidade rápida, enquanto as outras características surgem a partir desse entendimento. Por conta disso, o ambiente de tecnologias digitais tem bastante importância

no entendimento do termo da maneira que é utilizado atualmente. Cavallo, Ghezzi e Rossi-Lamastra (2020) explicam que as *startups* 'inovadoras' ou digitais são resultadas de uma "onda de empreendedorismo" que começa com o surgimento das novas tecnologias e Internet.

Lima e Silva (2017) explicam ainda que, quanto maior o desempenho das *startups*, maior a capacidade de geração de emprego, inovações e desenvolvimento econômico. Assim, as *startups* se tornaram conhecidas e ganharam importância por serem um motor da economia.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A presente pesquisa consiste em um trabalho científico que, para alcançar os objetivos propostos, observa os seguintes enquadramentos metodológicos: exploratória, qualitativa e estudo de caso.

Gil (2010) afirma que o objetivo de uma pesquisa exploratória é conhecer um assunto ainda pouco explorado. E assim, quando se termina uma pesquisa desse tipo, pode-se conhecer mais sobre aquele tema, e se estará apto a construir hipóteses acerca do assunto. Segundo Jung (2004) a pesquisa exploratória tem como propósito a experimentação para a coleta de dados que ajudará como apoio para a formulação de modelos inovadores.

Quanto à abordagem, Oliveira (2011) declara que a pesquisa qualitativa usa o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador sendo seu principal instrumento. Kauark, Machães e Medeiros (2010) consideram que há um vínculo dinâmico entre o mundo real e o sujeito. Sendo que a interpretação dos fenômenos e a responsabilidade de significados são básicos do processo de pesquisa qualitativa, em que os pesquisadores tendem a analisar dados indutivamente, tendo como o ponto principal da abordagem, o processo e o significado do estudo. Além disso, não exige o uso de métodos e técnicas estatísticas.

O trabalho é do tipo estudo de caso em uma *startup* de servidores *cloud* com modelo de negócio SaaS. No entendimento de Yin (2005, p. 121), esta espécie de pesquisa consiste em utilizar-se do estudo para contribuir com o conhecimento acerca dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

3.2. Caracterização da organização

O estudo de caso foi realizado com uma startup fundada em Brasília que trabalha com modelo de negócio SaaS, ofertando o serviço de

Hospedagem *Cloud*, fundada em 2018. A organização é focada em parcerias estratégicas, assim atuando no modelo B2B2C, ou seja, não atua diretamente com os clientes finais, atendendo à agências digitais, agências especializadas (sites, SEO, *inbound*, e-commerce), prestadores de serviço de desenvolvimento web, consultores de TI / Infraestrutura e *freelancers* DEV.

A líder da área de CS pontuou que as principais dores que os clientes têm ao procurar pelo serviço ofertado pela organização, são: falta de receita recorrente, ticket médio baixo, baixa performance nos seus sites, muitas horas técnicas investidas em infraestrutura, alto custo com infraestrutura de qualidade e muito tempo dedicado ao operacional técnico de clientes.

A organização conta atualmente com um time de 43 colaboradores e mais de 700 clientes ativos.

3.3. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O estudo de caso, segundo Yin (2001, p.27) “é uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Enquanto para Gil (2008), o estudo de caso tem como característica o estudo profundo e exaustivo sobre um ou poucos objetos. O estudo de caso colabora para a validação de pesquisas através do seu viés de profundidade para o levantamento das informações a respeito de fenômenos atuais que ainda não foram entendidos ou estudados.

Há diferentes métodos que podem ser utilizados no estudo de caso, como: aplicação de questionários, a observação, entrevistas, etc. Para Lalakatos (1991) a entrevista trata-se de um encontro entre duas pessoas onde uma delas coleta informações a respeito de um determinado assunto, esse encontro é regido por uma conversa de natureza profissional.

A pesquisa junto à organização analisada teve acontecido durante o mês de abril de 2022, por meio de entrevistas com a liderança da área de Sucesso do Cliente, realizadas por videochamadas na plataforma Zoom.

O método de coleta de dados aplicado foi o de entrevista semiestruturada, desta forma foi possível realizar o levantamento de dados

com maior extensão e modo mais fluído. De acordo com Minayo (2001), por meio desse procedimento é possível obter dados objetivos e subjetivos importantes para uma pesquisa. E que ele, em um primeiro momento, retrata-se como uma comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala, enquanto em outro nível, atua como um meio de coleta de informações sobre determinado tema científico, dessa forma ela deve ser focalizada e apresentar um caráter neutro.

3.4.Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para realizar a entrevista com a liderança da área de Sucesso do Cliente da organização foi realizada uma reunião por meio de vídeo chamada pela ferramenta Zoom, que teve duração de 47 minutos. Após a chamada a líder da área me enviou alguns materiais complementares para reforçar a pesquisa.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos a partir do estudo de caso realizado.

4.1. Análise do Estudo de Caso

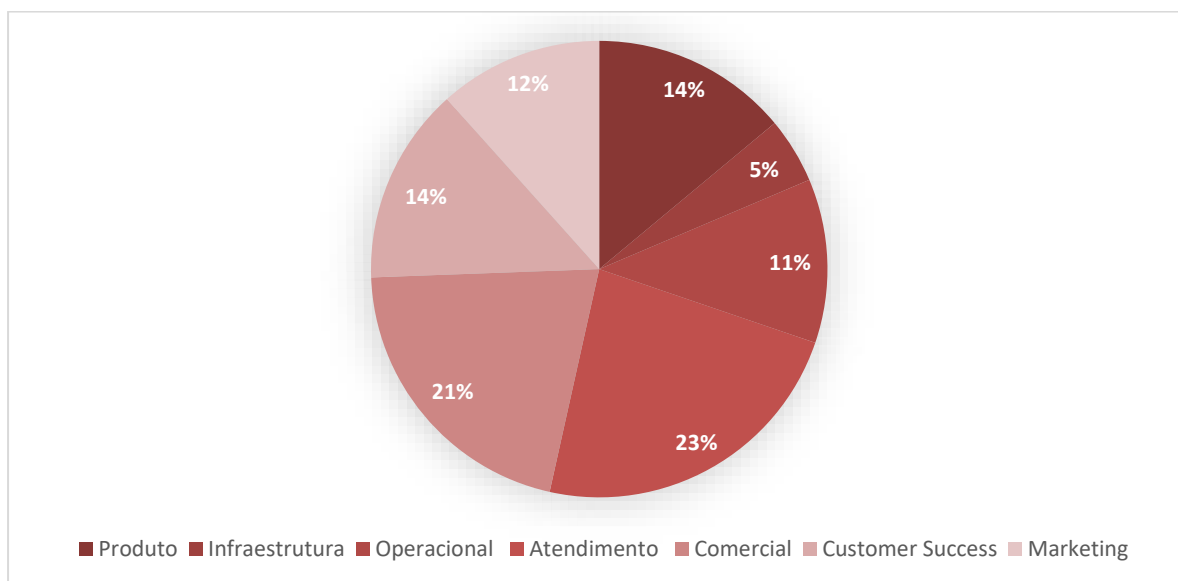
A *startup* analisada começou suas operações em 2018, ofertando servidores *cloud* para os seus clientes finais, ou seja, modelo B2C, mas ao ver que alguns clientes estavam dando uma nova funcionalidade para o serviço (eles estavam utilizando os *clouds* para fazer revenda de hospedagem), o modelo de negócio foi revisado e assim surgiu um novo eixo focado em clientes que iriam efetivamente revender os servidores *clouds*, sendo esses clientes agências digitais, desenvolvedores web, etc. Esse novo ramo tem então o modelo B2B2C, onde os clientes da organização não são apenas clientes, mas sim parceiros estratégicos, sendo de grande interesse da organização que eles cresçam e revendam mais *clouds*.

Juntamente com o começo da operação do modelo de negócio B2B2C, foi implementado o *Customer Success* na organização, com a intenção de ajudar os parceiros a alcançarem os seus objetivos e com apoio consultivo para que eles crescerem cada vez mais, assim aumentando a quantidade de servidores *clouds* contratados.

4.2. Estrutura do Time de *Customer Success*

Dos 43 colaboradores que a organização tem atualmente, eles se encontram divididos em 7 áreas diferentes (figura 5), sendo elas: Produto, Infraestrutura, Operacional, Atendimento, Comercial, *Customer Success* e Marketing.

Figura 5 - Distribuição dos colaboradores por área

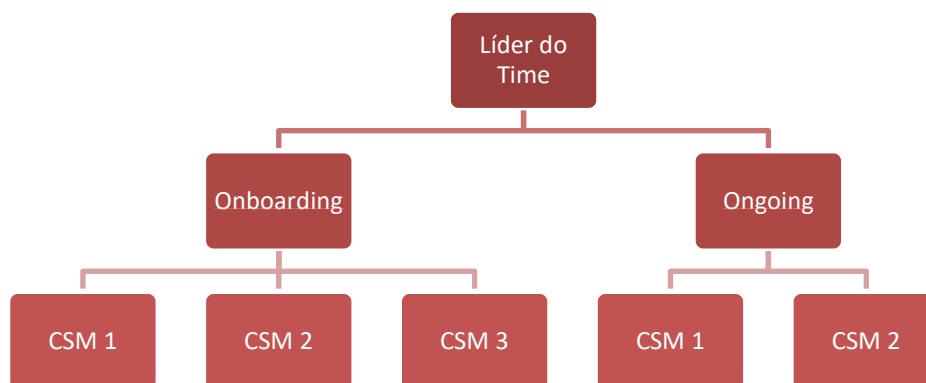


Fonte: dados da pesquisa (2022)

Elaborado pela autora

Dentre todo o time, 6 colaboradores estão alocados na equipe de Customer Success, o que corresponde a aproximadamente 14% do quadro de funcionários da organização. Sendo o time de CS dividido em 1 líder da área, 2 *Customer Success Manager* de *ongoing* e 3 *Customer Success Manager* de *onboarding* (figura 6).

Figura 6 - Distribuição do time de Customer Success



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Elaborado pela autora

Essa separação dentro do time acontece pois os CSM de *onboarding* e o CSM de *ongoing* tem atribuições diferentes (quadro 1).

Quadro 1 - Atribuições dos CSM

Foco Principal		Atribuições
Onboarding	Implantação	Apresentar para o cliente o painel e a funcionalidade do serviço; Alinhamento dos objetivos da parceria; Entrega de valor; Mostrar como o cliente terá sucesso com o serviço.
Ongoing	Manutenção	Realizar contatos proativos com cadência; Reuniões consultivas; Reversão de <i>churns</i> .

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Elaborado pela autora

O CSM de *onboarding* é responsável por adaptar o novo cliente ao novo painel, para que comece a ter familiaridade com a interface e ganhe autonomia para configurar o servidor. Já o CSM de *ongoing* é o ponto de contato do cliente após o processo de implementação, o *onboarding*.

4.3. Métricas Utilizadas pela Organização

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 (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017). No entanto, é necessário que cada organização entenda quais os indicadores que fazem sentido utilizar. De acordo com a líder da organização analisada, adotar uma grande quantidade de indicadores pode acabar descentralizando os focos principais que precisam ser seguidos de acordo com a estratégia da organização.

Na *startup* analisada há métricas no *Customers Success* que são de responsabilidade dos CSM de *onboarding* (quadro 2) e outras que quem são os responsáveis são os CSM de *ongoing* (quadro 3).

Quadro 2 - Indicadores da área de Customer Success - Onboarding

Indicador	CSM Responsável	Descrição
Onboarding dentro do prazo	CSM Onboarding	O onboarding é composto por 4 vídeos chamadas intervaladas e tem o objetivo de ser concluído em 60 dias. Durante o onboarding existe a meta que o cliente tenha contratado ao menos 2 clouds, pois indica que ele hospedando aplicações.
Nº de clouds	CSM Onboarding	O ideal é que durante o processo de onboarding o cliente migre e passe a hospedar ao menos 3 aplicações nos servidores, podendo ser sites ou e-mails.
Nº de aplicações hospedadas nos servidores	CSM Onboarding	

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Elaborado pela autora

Quadro 3 - Indicadores da área de Customer Success - Ongoing

Indicador	CSM Responsável	Descrição
Check-up	CSM Ongoing	Os clientes recebem mensagens proativas, com certa cadência, perguntando se estão precisando de ajuda com algo.
Churn	CSM Ongoing	O churn precisa ficar o mais baixo possível, porque se não tem o risco de a mesma quantidade de clientes que entram em um mês, ser a mesma que saem. A meta atual é de não passar de 30 churns mensais.

NPS	CSM Ongoing	A meta é que o NPS fique acima de 70.
Remoção de aplicações e Clouds	CSM Ongoing	O objetivo é que o cliente não retire aplicações e clouds e sim que sempre contrate mais, mas quando o cliente remove 30% das aplicações ou clouds.

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Elaborado pela autora

Assim como acontece com as atribuições, cada área dentro do CS tem um foco específico, portanto é importante que essas ações sejam metrificadas de formas diferentes ao longo de cada etapa.

Durante o período de realização da pesquisa, não se utilizava uma única ferramenta para centralizar todos os indicadores que o CS extrai para seguir o seu fluxo de trabalho.

As ferramentas utilizadas eram: o *Pipedrive*, que é uma ferramenta voltada para o time comercial: por meio dele que ocorre a passagem de bastão do cliente, saindo do processo comercial e indo para o onboarding. É também pelo *Pepidrive* que se monitora o período de tempo que o onboarding está durando. O software Amplifique é a ferramenta usada para monitorar o NPS. A pesquisa é enviada via interface do produto para os clientes com a recorrência de 90 dias para a monitorar como está o grau de satisfação dos clientes com o serviço. Os outros indicadores (número de *clouds*, número de aplicações hospedadas nos servidores, check-up, *churn* e remoção de aplicações e *clouds*) são extraídos pela ferramenta *Metabase* e é feita uma integração pelo *Zapier* para encaminhar para o Trello, que é por onde é possível monitorar o andamento das métricas de forma mais clara, além de ter fluxos de *follow up* para dar andamento às demandas.

Ao ser questionada sobre a quantidade de ferramentas usadas para gerar as métricas, o entrevistado do departamento justificou: “ a *startup* tem um orçamento limitado, o que impossibilita contratar uma ferramenta, teoricamente muito eficaz, pois elas são muito caras. Então a alternativa que foi encontrada

foi usar as versões *free* de alguns *softwares* para conseguir gerar as métricas, mas também estamos estudando qual ferramenta que vale a pena de verdade, para quando chegar o momento de contratar, contratar a mais assertiva possível. Mas no momento trabalhar com diferentes ferramentas está funcionando, por mais que exija mais trabalho operacional do time”.

Por mais que a forma de extrair as métricas não seja centrada em uma única ferramenta, observou-se que o time de CS consegue analisar as métricas da jornada do Sucesso do Cliente por meio da otimização da funcionalidade de diversas ferramentas.

4.4. Relação da Área de Customer Success com os Clientes

A *startup* analisada busca manter uma relação saudável com seus clientes, desta forma os CSMs (*Customer Success Manager*, os Consultores do Sucesso do Cliente) estão sempre preocupados em passar credibilidade para os clientes.

Sempre que um dos indicadores que são de responsabilidade do CSM de *ongoing* entra em alerta, é feito um contato de forma proativa com o cliente para entender a situação e como é possível ajudá-lo.

No momento atual a *startup* está passando por uma fase de crescimento muito elevado então a líder da área de CS está começando a automatizar alguns tipos de comunicações com os clientes, assim passando a trocar alguns contatos que são *High Touch* (uma das pessoas do time para fazer todos os contatos com o cliente) para *Tech Touch* (o primeiro contato com o cliente acontece de forma automatizada e após a interação do cliente, uma pessoa do time assume a tratativa). Ou seja, algumas interações que são feitas com os clientes ao invés de ser uma pessoa do time indo fazer o primeiro contato para entender a situação, essa primeira interação passará a ser por meio de automatização de mensagens. Assim é possível escalar a quantidade de clientes sem precisar realizar novas contratações no time de imediato.

Quando a entrevista foi questionada sobre a forma que enxerga a importância do CS dentro da organização, ela respondeu: “Acho que é uma das coisas mais importantes. Primeiro que eu vejo que na organização, a área de CS é muito bem vista. Todo mundo tem essa noção de que a área de CS tá ali

para trabalhar a melhor experiência dos parceiros, dos seus clientes. E que a gente luta, e que a gente briga para melhorar o processo, para ajustar problemas, para resolver bugs. Então, eu acho que ela tem uma grande importância. Todo mundo sabe disso ali dentro e a gente sabe que vai melhorar muitas métricas e que evita qualquer tipo de problema com a parceria né. E a gente consegue enxergar várias questões para melhorar e evitar insatisfações assim. Na organização eu vejo uma importância muito grande disso e não só na organização. Eu acho que toda empresa que preza por uma boa qualidade de atendimento, preza pela melhor experiência dos clientes que é o que tem que ter hoje em dia. Cada vez mais as pessoas são mais exigentes, elas têm que ter uma área de CS para isso, sabe? Tá sempre trabalhando para que eles tenham as melhores experiências possíveis.”

A área de CS da organização analisada considera muito importante realizar contatos proativos com os clientes para entender como está sendo a experiência deles e assim conseguem intervir em *churns* e colher feedbacks para melhorias.

Dentro da organização há uma política de selos para os clientes, onde eles vão subindo de categoria de selo de acordo com a quantidade de *clouds* que eles têm contratados. A cadência com que os contatos proativos acontecem, diminui de acordo com que o nível de selo vai aumentando. No quadro 4 é possível ver a recorrência com que o contato proativo é feito.

Quadro 4 - Selos de Engajamento

Selo	Requisito	Recorrência de Contato
Partner	1 Cloud	A cada 2 meses
Certified	2 – 5 Clouds	A cada 1 mês
Master	6 – 30 Clouds	A cada 2 semanas
Expert	31 – 99 Clouds	A cada semana
Exclusive	100 - + Clouds	A cada semana

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Elaborado pela autora

Esse tipo de contato proativo é chamado pela organização de check-up. A realização dele acontece por meio de envio de mensagem pela ferramenta

de comunicação WhatsApp. Essa é uma forma simples de se comunicar, mas tem sido bastante efetiva em número de retorno dos clientes.

De acordo com a líder do time, há diversos parceiros que são encantados pela empresa não só por causa do serviço de hospedagem, mas também por conta do atendimento, o que eles consideram o diferencial. Nas outras empresas de hospedagem, geralmente não há a possibilidade de realizar vídeos chamadas para ajudar com aos clientes com assuntos consultivos de negócios ou de mapeamento de infraestrutura.

Para Murphy, Steinman e Mehta (2017) há dois tipos de lealdade: a primeira é a lealdade intelectual, em que os consumidores são leais porque precisam; e o segundo tipo é a lealdade emocional/atitudinal, em que o cliente é leal à determinada marca ou produto porque simplesmente ama. Para as empresas, o segundo tipo é o melhor, por algumas razões como, “disposição para pagar preços mais elevados, menor suscetibilidade à competição, maior probabilidade de defender as ‘suas’ marcas” e outras vantagens (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017).

Na *startup* analisada é possível constatar que os clientes têm a lealdade emocional/atitudinal, pelo fato da empresa encantá-los pelo diferencial competitivo de ter um time de *Customer Success* que está à disposição para ajudá-los com demandas consultivas.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

5.1. Considerações Finais

A área de Sucesso do Cliente tem gerado um impacto positivo em empresas de base tecnológica, conhecidas como *startups*. As empresas estão buscando cada vez mais se diferenciar num mercado que está muito competitivo. Desta forma o desenvolvimento da área de CS tornou-se um grande aliado das organizações que buscam aumentar seu faturamento a partir da retenção, fidelização e expansão da sua base de clientes. Além disso, a escolha de implementar a área de *Customer Success* tornou-se necessária para desenvolver processos e equipes mais funcionais e que tragam maior rentabilidade às organizações estão crescendo.

Entretanto, no Brasil, os profissionais que buscam atuar e se desenvolver na área de CS encontram dificuldades em identificar as necessidades demandadas pelos cargos da área, por ser um tema recente e em ascensão nas empresas do país.

A presente pesquisa teve como objetivo principal avaliar como a estratégia de implementar a área de *Customer Success* em uma *startup* influencia o seu crescimento, por meio de estudo de caso em uma *startup* de servidores *clouds* de Brasília como modelo de negócio SaaS. Para que fosse possível realizar a análise, foi feita uma entrevista com a liderança do time do Sucesso do Cliente para entender como a implementação da área influenciou o crescimento da organização. Foi possível verificar que a equipe de CS tem uma importância considerável dentro da organização, tendo em vista que a *startup* está em busca de crescer de forma escalável e para isso precisa que os clientes confiem no serviço e que tenham um bom relacionamento com a organização para assim se tornarem advogados da marca.

A forma como o CS atua, inicialmente com o *onboarding*, introduzindo as funcionalidades do serviço e ajudando o parceiro a alcançar o objetivo que foi pontuado quando contratou o serviço, entrega bastante valor agregado e autonomia para o cliente. Em seguida, na fase de *ongoing*, o cliente continua

tendo um ponto de contato dentro da organização com quem ele saber que pode ter um apoio consultivo para continuar crescendo.

A estruturação da área de *Customer Success* continua passando por modificações desde o momento em que foi implementada. Isso acontece por conta dessa área profissional ser nova, onde os processos ainda passam por ajustes de forma constante a fim de encontrar como ficará mais otimizado. Por isso que pesquisas como essa se fazem necessárias para consolidar o conhecimento na frente acadêmica, onde foi identificada a existência de uma lacuna na literatura quanto ao assunto de CS. E do ponto vista gerencial, pela falta de pesquisas que forneçam conhecimentos para auxiliar empresas SaaS a entender como funciona a área Sucesso do Cliente e os seus benefícios para a organização.

5.2. Limitações da Pesquisa

Por ser um tema relativamente novo, a literatura acerca do tema de *Customer Success* é bastante escassa e limitada. De todo modo, foi possível construir a pesquisa com ajuda de blogs que foram feitos por empresas focadas em desenvolver cursos para formar profissionais em *Customer Success*.

Outra questão que trouxe limitação para o desenvolvimento da pesquisa foi o grau de maturidade da área de *Customer Success* da empresa analisada. Mesmo tendo a área de CS desde 2020, o time já teve três líderes diferentes, sendo que os dois primeiros líderes não tinham total conhecimento para efetivar a implementação da área na organização. A líder atual faz parte da empresa desde agosto de 2021 e desde que entrou está organizando a operação do time e os processos. A constante troca de líderes também ocasionou com que alguns dados fossem perdidos durante o processo, sendo assim há alguns indicadores que não possuem métricas de períodos anteriores, impossibilitando comparar o momento atual da organização com momentos passados. Mas isso está sendo corrigido para que o acompanhamento do progresso se torne mais efetivo.

5.3. Recomendações

Tendo em vista que o presente trabalho apresentou um estudo de caso sobre o *Customer Success* pela ótica da organização, no caso uma *startup* de servidores *clouds* de Brasília, sugere-se que para trabalhos futuros sejam desenvolvidas pesquisas que busquem avaliar a área de *Customer Success* pelo ponto de vista dos clientes, a fim de compreender a eficácia da área pela perspectiva de para quem ela foi criada.

Um outro tema de pesquisa que pode ser desenvolvida é entender como que as organizações tradicionais estão adequando a sua operação para reter clientes e encantá-los, se também é por meio de criação do departamento de Sucesso de Cliente ou se encontraram uma outra alternativa.

REFERÊNCIA

AMRHEIN, D.; ANDERSON, P.; ANDRADE, A; ARMSTRONG, J.; BARTLETT, J.; BRUKLIS, R.; CAMERON, J. et al. **Cloud Computing Use Cases White Paper**: Cloud Computing Use Case Discussion Group, 3, 2010.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup**: Manual do Empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

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. 2022.

CAMPBELL, Patrick. **Customer Success Reduces Churn & Increases Expansion Revenue**. 2018. Disponível em: <https://www.profitwell.com/recur/all/customer-success-impacts-retention-and-churn>. Acesso em: 12 mai. 2022.

CS ACADEMY. **NPS OU CSAT: Quais Pesquisas Devo Fazer Dentro da Jornada do Cliente**. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/nps-ou-csat-quais-pesquisas-devo-fazer-dentro-da-jornada-do-cliente>. Acesso 28 abr. 2022.

DEETER, B.; JUNG, R. **Software as a Service Pricing Strategies**, 2013.

FRANKENTHAL, R. **Metodologias de pesquisa de satisfação**: conheça as 3 principais. Mindminers, 2018. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/metodologias-de-pesquisa-de-satisfacao/> . Acesso em: 15 abr. 2022.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAHAM, P. **Startup Growth**. Blog Paul Graham, 2012. Disponível em: <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em: 01 mai. 2022.

JIVOCHAT. **NPS: O Que é Net Promoter Score e Como Funciona**. Disponível em: <https://www.jivochat.com.br/blog/marketing/nps-o-que-e.html>. Acesso em 28 abr. 2022.

JUNG, Carlos F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

JUNIOR, A. **Quais métricas considerar para avaliar a experiência do paciente**. Disponível em: <https://www.validadortiss.com.br/metricas-experiencia-paciente/>. Acesso em: 25 abr. 2022

KAUARK, Fabiana da Silva. MANHÃES, Fernanda Castro. MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: Um guia prático**. Bahia: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LINKEDIN. **Emerging Jobs Report**. 2020. Disponível em: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/emerging-jobs-report/Emerging_Jobs_Report_U.S._FINAL.pdf. Acesso em: 15 de mar. 2022.

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. 2022.

MASCARI, L. **Health Score**: Conheça essa métrica de Customer Success. Post Digital, 2019. Disponível em: <https://www.postdigital.cc/blog/artigo/health-score-conheca-essa-metrica-de-customer-success>. Acesso em 16 abr. 2022

MINAYO, M. C. de L. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisa em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

SILVA, D. **Customer Health Score**: o que é e por que utilizar essa métrica. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/customer-health-score>. Acesso em 17 abr. 2022

STEINMAN, D; MURPHY, L; MEHTA, N. **Customer Success**: Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso do cliente. São Paulo: Autêntica Business, v. 1, 2017.

Radfahrer, L. (2012). **Enciclopédia da Nuvem**: 100 oportunidades e 550 ferramentas online. Rio de Janeiro: Campus.

TECMUNDO. **Internet tem 4,66 bilhões de usuários ativos em 2021, diz estudo. 2021**. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/mercado/221291-internet-tem-4-66-bilhoes-usuarios-ativos-2021-diz-estudo.htm>. Acesso em: 20 de abr. 2022

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2º Edição. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, ECONOMIA E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS (FACE)

MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO (ADM/UnB) CUSTOMER SUCCESS COMO
ESTRATÉGIA PARA CRESCIMENTO DE EMPRESAS SAAS: Estudo de
Caso de uma Startup de Brasília

Graduando: Luana Cruz Santos

Orientadora: Prof^a. Ms. Elizânia de Araújo Gonçalves

Objetivo da Pesquisa: Avaliar como a estratégia de implementar a área de Customer Success em uma startup influencia o seu crescimento.

Objetivos Específicos:

- i) Analisar a estrutura do time de CS.
- ii) Verificar as métricas que são utilizadas pela organização.
- iii) Compreender a relação do time de CS com os clientes.

ESTRUTURA DO TIME DE CUSTOMER SUCCESS

1. Quando o CS foi implementado na organização?
2. Quantos colaboradores compõem o time de CS?
3. Há divisão do time? Se sim, como ele é dividido?

4. Quais são as atribuições de cada área do CS?
5. Como funciona a jornada do cliente?

MÉTRICAS UTILIZADAS PELA ORGANIZAÇÃO

1. Com base em quais métricas o time trabalha?
2. A partir de quais métricas é possível fazer uma abordagem proativa com o cliente?
3. Como funciona a pesquisa de NPS? (É aplicada com qual frequência? Todos os usuários da ferramenta podem responder?)
4. Qual é a média de churn mensal? Tendo em vista o volume de entrada de clientes, a média atual está boa?

RELAÇÃO DA ÁREA DE CUSTOMER SUCCESS COM OS CLIENTES

1. Como você enxerga o relacionamento entre o cliente e a organização?
2. Como o CS consegue oferecer valor para o cliente?
3. Como você enxerga a importância do CS na organização atualmente?
4. Quais ações são feitas para aumentar o engajamento e a lealdade dos clientes?
5. É realizado algum tipo de acompanhamento das interações com o cliente para saber se ele está em risco de churn?
6. Quais são as principais fontes de feedbacks dos clientes?
7. O que acontece quando o cliente passa um feedback relacionado a algo que não envolve o CS em si?