



Universidade de Brasília - UnB  
Faculdade de Comunicação - FAC  
Curso de Bacharelado em Comunicação Organizacional

**CLARA FREITAS FRANÇA  
MARCELA VENTUROLI BRANDÃO KAISER**

**A SINERGIA ENTRE *GROWTH HACKING* E *CUSTOMER SUCCESS*: UM ESTUDO  
DE CASO SOBRE RETENÇÃO DE CLIENTES EM PEQUENAS EMPRESAS**

**BRASÍLIA  
2024**

**A SINERGIA ENTRE *GROWTH HACKING* E *CUSTOMER SUCCESS*: UM ESTUDO  
DE CASO SOBRE RETENÇÃO DE CLIENTES EM PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo científico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Organizacional pela Faculdade de Comunicação - FAC da Universidade de Brasília (UnB).

Orientadora: Profa. Dra. Luiza Spinola  
Coorientadora: Profa. Dra. Elen Geraldes

**BRASÍLIA**

**2024**

**A SINERGIA ENTRE *GROWTH HACKING* E *CUSTOMER SUCCESS*: UM ESTUDO  
DE CASO SOBRE RETENÇÃO DE CLIENTES EM PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo científico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Organizacional pela Faculdade de Comunicação - FAC da Universidade de Brasília (UnB).

Orientadora: Profa. Dra. Luiza Spinola  
Coorientadora: Profa. Dra. Elen Geraldes

**BRASÍLIA, 09 DE SETEMBRO DE 2024**

**BANCA AVALIADORA**

---

**Professora Orientadora**

---

**Professora Avaliadora**

# **A SINERGIA ENTRE *GROWTH HACKING* E *CUSTOMER SUCCESS*: UM ESTUDO DE CASO SOBRE RETENÇÃO DE CLIENTES EM PEQUENAS EMPRESAS**

**CLARA FREITAS FRANÇA  
MARCELA VENTUROLI BRANDÃO KAISER**

## **RESUMO**

Este artigo explora a sinergia entre *Growth Hacking* e *Customer Success* em pequenas empresas, com foco na retenção de clientes. Partindo de uma revisão teórica que contextualiza ambos os conceitos e sua importância no cenário atual, o estudo visa analisar como a integração dessas metodologias pode influenciar na retenção de clientes. Utilizando uma abordagem quali-quantitativa, foi conduzido um estudo de caso na empresa MOAI Clube de Líderes, onde foram analisados dados de clientes ativos e o impacto da integração dessas duas metodologias. Os resultados indicaram um aumento no *ticket* médio e melhorias na retenção nos primeiros meses, entretanto, a retenção de longo prazo ainda enfrenta desafios. Conclui-se que a combinação de *Growth Hacking* e *Customer Success* é eficaz na criação de um crescimento sustentável, mas requer ajustes contínuos para manter a retenção de clientes a longo prazo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Digital. *Growth Hacking*. *Customer Success*. Retenção de Clientes. MOAI Clube de Líderes.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>CONCEITOS PRINCIPAIS</b>	<b>7</b>
<b>1. Growth Hacking</b>	<b>7</b>
1.1 Origem	7
1.2. Método	8
<b>1.3 Mentalidade</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Estratégias e Táticas de Growth Hacking</b>	<b>10</b>
● Aquisição de Clientes	10
● Ativação de Clientes	10
● Retenção de Clientes	11
<b>1.5 Medição e Análise de Resultados</b>	<b>12</b>
<b>2. Customer Success</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Origem</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Conceito</b>	<b>13</b>
<b>2.3. Importância</b>	<b>14</b>
<b>3. Sinergia entre Growth Hacking e Customer Success</b>	<b>16</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>17</b>
<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>19</b>
<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>23</b>
<b>1. Impacto na Retenção de Clientes</b>	<b>23</b>
<b>2. Reflexões na prática dentro de Customer Success</b>	<b>27</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>

## INTRODUÇÃO

As pequenas empresas têm crescido significativamente no mercado empresarial, buscando constantemente novas formas de alcançar lucro. A tecnologia, como destaca Philip Kotler em ‘*Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*’ (2021), desempenha um papel crucial na evolução das práticas de *marketing*, potencializando as estratégias dessas empresas. Com a expansão desses negócios, surgem métodos inovadores como o *Growth Hacking* e o *Customer Success*, que promovem o crescimento organizacional com recursos limitados.

Morgan Brown e Sean Ellis relatam suas experiências com a metodologia inovadora em ‘*Hacking growth: A estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento mais rápido*’(2017), é a partir dessa necessidade de conquistar novos clientes e impulsionar o crescimento organizacional que surge o *Growth Hacking*. Como Paralelamente, o *Customer Success*, abordado por Nick Mehta, Dan Steinman e Lincoln Murphy em *Customer Success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes* (2017), emerge como uma função estratégica crucial, que visa maximizar a receita recorrente através da satisfação contínua dos clientes.

Com o avanço da era digital e o aumento da conectividade global, pequenas empresas encontram novas oportunidades para crescer e reter clientes de maneira eficaz. Kotler afirma que, conquistar um novo cliente pode custar até cinco vezes mais do que manter um já existente, e um cliente retido tende a comprar mais ao longo do tempo se estiver satisfeito. Nesse contexto, a sinergia entre *Growth Hacking* e *Customer Success* se mostra indispensável para pequenas empresas que desejam não apenas atrair novos clientes, mas também assegurar a retenção daqueles já conquistados, garantindo assim um crescimento sustentável e competitivo no mercado atual.

A integração entre *Growth Hacking* e *Customer Success* é um conceito central para o crescimento sustentável das empresas, especialmente em um cenário de negócios cada vez mais competitivo e orientado para o cliente. Essa sinergia ocorre quando as estratégias de *marketing* focadas em acelerar o crescimento do negócio (*Growth Hacking*) se alinham com as práticas de sucesso do cliente (*Customer Success*), cujo objetivo principal é garantir que os clientes obtenham o máximo valor do produto ou serviço oferecido.

Os conceitos abordados neste trabalho são relativamente recentes, considerando que o termo *Customer Success* ganhou destaque em 2005, enquanto o *Growth Hacking* em 2017. Este artigo analisa como a integração entre *Growth Hacking* e *Customer Success* pode influenciar a retenção de clientes em pequenas empresas, em especial a MOAI Clube de

Líderes, criada em 2016, por Vinícius Postai, para ajudar empreendedores a crescerem por meio de experiências práticas e vem se destacando no cenário brasiliense.

Até o momento, não são encontrados estudos e materiais bibliográficos que apresentem claramente os resultados dessas duas estratégias aplicadas juntas, o que torna o tema extremamente relevante ao trazer visibilidade a estes métodos de inovação no contexto acadêmico.

## CONCEITOS PRINCIPAIS

### 1. *Growth Hacking*

#### 1.1 Origem

No cenário empresarial contemporâneo, onde o desenvolvimento digital e a dinâmica do mercado estão em constante evolução, estratégias inovadoras são cruciais para o sucesso. A ascensão do *marketing* digital trouxe consigo uma necessidade no foco ao cliente, no intuito de aumentar o número de clientes. Dentro desse contexto, o conceito de *Growth Hacking* emergiu como uma abordagem estratégica que vai além das práticas tradicionais de *marketing*.

De acordo com Diego Gomes (2018), fundador da Rock Content, *blog* sobre negócios, *Growth Hacking* é uma metodologia sistemática, idealizada para aumentar a base de clientes e receitas de uma empresa com velocidade. Originado, em meados da década de 2000, como uma resposta às necessidades de *startups*<sup>1</sup> americanas em um ambiente competitivo, o *Growth Hacking* se destaca por sua ênfase na experimentação contínua e na adaptação rápida.

O novo cargo de “*Growth Hacker*” está se integrando à cultura do Vale do Silício, enfatizando que codificação e habilidades técnicas são agora uma parte essencial para ser um grande profissional de *marketing*. *Growth hackers* são um híbrido de profissional de *marketing* e codificador [...] eles colocam em camadas a disciplina de *marketing* direto, com sua ênfase em medição quantitativa, modelagem de cenários por meio de planilhas e muitas consultas de banco de dados. Se uma startup for pré-ajustada ao produto/mercado, *growth hackers* podem garantir que a viralidade esteja incorporada ao núcleo de um produto. Após o ajuste ao produto/mercado, eles podem ajudar a aumentar a pontuação do que já está funcionando.

CHEN, Andrew (*Growth Hacker* é o novo VP de *Marketing*, Andrew Chen Archives, 2014) [online].

---

<sup>1</sup> Startup significa ‘começar algo’, termo de origem americana nos anos 70, se popularizou no final da década de 90 no Brasil (SEBRAE, 2014).

Segundo Andrew Chen (2014), investidor e autor conhecido por seu blog sobre tecnologia e crescimento, o termo *growth hackers* refere-se aos profissionais especializados em *growth*, processo de otimização de campanhas, produtos e serviços por meio de conhecimentos multidisciplinares. No artigo, Chen explora como o papel desses profissionais envolve a transição de líderes de *marketing* para equipes de engenheiros, com foco na integração e distribuição de produtos em grandes canais.

Essa abordagem inovadora, que exige uma combinação única de habilidades, foi inicialmente popularizada por Sean Ellis em 2010. Ellis aplicou o conceito de *Growth Hacking* em empresas como Dropbox e Eventbrite, e o termo foi introduzido ao público em seu artigo “Encontre um *Growth Hacker* para sua *startup*”, onde ele detalha as funções desse profissional multidisciplinar focado em crescimento. (MINEIRO, 2021).

## 1.2. Método

Para dar início ao processo de *Growth*, é essencial ter uma compreensão profunda tanto da solução que está sendo oferecida quanto do perfil dos seus clientes em uma organização. O primeiro passo é entender a adequação do produto ao mercado. Para isso, podem ser utilizadas diversas ferramentas, Sean Ellis recomenda a aplicação de uma pesquisa conhecida por ‘*Must Have Score*’, para entender o grau de valorização que o público atribui ao produto. Por meio da pergunta “quão decepcionado você ficaria se este produto não existisse mais amanhã?”, é possível obter uma visão clara sobre o quanto os usuários consideram o produto essencial para suas vidas e, dessa forma, realizar os ajustes necessários.

Uma vez comprovada a compatibilidade do produto com o mercado, é possível dar início ao ciclo de experimentos. A estratégia de *Growth Hacking*, por Sean Ellis, é composta por um ciclo de quatro fases: análise, idealização, priorização e testes. De maneira objetiva: o time analisa dados, idealiza hipóteses, seleciona e prioriza testes com base em indicadores para finalmente colocar o teste em prática (ELLIS, 2017). O processo recomeça com a análise dos testes realizados, a formulação de novas hipóteses com base nas experiências anteriores e, a partir disso, são selecionados novos testes, repetindo o processo continuamente.

O processo de análise de dados consiste na disponibilidade de insumos e informações específicas da empresa toda, o acesso aos diferentes materiais aumenta o número de ideias criadas. O método de *Growth* pode ser aplicado em diferentes áreas de um negócio, mas é normalmente amplamente utilizado nas etapas de aquisição, ativação e retenção de clientes. Para isso, a análise possui um papel crucial de entender quais são os indicadores-chave para acompanhar os resultados.

Segundo a *Growth Leaders Academy* (GLA), plataforma de educação especializada em *Growth Hacking*, acompanhar certas métricas é essencial para monitorar o crescimento de um negócio. Entre elas, o valor investido na aquisição de clientes é fundamental para entender a compatibilidade entre gastos e receitas. Para isso, é preciso calcular o Custo de Aquisição de Cliente (CAC). Esse cálculo envolve mapear todos os gastos relacionados ao processo de compra de um produto ou serviço, como remuneração das equipes envolvidas e terceirizações, despesas com plataformas, equipamentos e outros. Após somar todos esses custos em um período específico, divide-se o total pelo número de novos clientes adquiridos no mesmo período, resultando no custo de aquisição de um cliente.

Outro indicador importante é o *Lifetime Value* (LTV), que representa a receita total média gerada por um cliente ao longo de seu relacionamento com a empresa. Para calcular o LTV, é necessário considerar três variáveis principais: o número médio de compras realizadas por um cliente, o valor médio de cada compra e a margem de lucro associada a cada produto, durante um período específico. Multiplicando esses três elementos, obtém-se o LTV, que oferece uma visão clara do valor que cada cliente contribui para a empresa ao longo do tempo (MINEIRO, 2022). Acompanhando e analisando o LTV, as empresas podem gerir a eficácia de suas estratégias de aquisição e retenção de clientes, permitindo ajustes para otimizar o crescimento e a rentabilidade.

A união entre a análise e a criatividade resulta na etapa de idealização, do ciclo de experimento, para criação de ideias estratégicas. Sean Ellis (2017) sugere o desenvolvimento de grande quantidade de ideias sem restrições com um processo de organização claro e objetivo. Para a priorizar o que será executado ou descartado, sugere o modelo *ICE Score*, que avalia as hipóteses com base em Impacto, Confiança e Facilidade. A multiplicação desses fatores gera uma lista de priorização, onde as testagens mais promissoras são priorizadas.

Após a priorização das ideias, o time de growth inicia os testes, com responsáveis definidos e colaboração de uma equipe multidisciplinar. Ao concluir os testes, é essencial analisar os dados e resultados de forma rápida e objetiva, gerando novas conclusões e testes subsequentes.

### 1.3 Mentalidade

Atualmente, o *Growth Hacking* é reconhecido não apenas como uma prática, mas como uma mentalidade voltada para a solução criativa de desafios (GROWTHLABS, 2022). Esse enfoque é sustentado pelo ciclo contínuo de testes e experimentações. A aplicação do método científico — analisando dados e testando hipóteses — pode gerar resultados

significativos em diversos departamentos da empresa. Em essência, essa mentalidade é caracterizada pela utilização de uma variedade de técnicas e disciplinas, pela agilidade no processo de testagem e pela orientação baseada em dados. Essas características permitem que as equipes descubram soluções inovadoras e otimizem seus processos eficientemente.

#### 1.4 Estratégias e Táticas de *Growth Hacking*

- Aquisição de Clientes

Um dos pilares centrais do *Growth Hacking*, é pautado no desenvolvimento e na otimização de estratégias para atrair e converter potenciais consumidores. Este processo exige uma compreensão profunda do público-alvo e a escolha precisa de canais que ofereçam o maior retorno sobre o investimento. No livro *Tração: Domine os 19 Canais que uma Startup usa Para Atingir Aumento Exponencial em sua Base de Clientes* (2020), Gabriel Weinberg e Justin Mares exploram diversas estratégias para conquistar esses canais. Eles discutem a importância de começar com pequenos experimentos em mídias tradicionais, como jornais, *blogs*, rádios e TV locais, para depois expandir gradualmente. Embora medir o sucesso nesses canais não digitais seja desafiador, eles são valiosos, especialmente nos estágios iniciais de expansão.

Os autores também destacam a importância das redes sociais, que exigem *marketing viral* e podem ser impulsionadas por mídias pagas para aumentar o engajamento e o alcance. *Blogs* internos, abordando temas como produtos e pesquisas de opinião, ajudam a construir uma comunidade engajada. Estratégias de busca, como *Search Engine Marketing* (SEM) e o *Search Engine Optimization* (SEO), permitem segmentar clientes ao posicionar anúncios e conteúdos nos melhores resultados de busca. O e-mail *marketing*, embora menos pessoal, oferece comunicação direta e personalizada com o consumidor. Além disso, o livro menciona outros canais valiosos, como o uso de influencers, afiliados e participação em eventos para alcançar novos clientes.

- Ativação de Clientes

Em 2016, uma pesquisa revelou que aplicativos de celular perdem cerca de 80% dos usuários em 3 dias (CHEN, 2014). Com a pandemia, esse número aumentou, em razão das atividades presenciais estarem em pausa, mas não consideravelmente. As estatísticas de 2023, da versão atualizada da pesquisa, indicam a necessidade da ativação de usuários. Nos primeiros 3 dias de utilização da plataforma, apenas 12% dos usuários restavam.

A ativação de clientes, ou o engajamento do usuário com o produto, está fortemente relacionada ao ‘Momento AHA’<sup>2</sup>. Sean Ellis e Morgan Brown (2015) destacam a importância de entender o caminho do consumidor até chegar nesse momento. Com base em pesquisas e métricas, é necessário acompanhar os usuários que ainda não exerceram atividades cruciais para chegar no valor-chave da empresa e prestar assistência aos usuários com dificuldade. A pesquisa continua, inclusive, quando o consumidor está de saída: os autores indicam perguntas para entender o que pode estar levando à saída de usuários.

A eliminação de barreiras pode ser uma estratégia a longo prazo, os entraves numa operação podem reduzir o interesse do cliente. Outra abordagem, seria a inversão da operação, permitir ao usuário atingir o ‘Momento AHA’ antes mesmo de comprar o produto, uso gratuito por um tempo limitado. Após entender a relação do cliente com o produto, os autores sugerem o uso de bonificações por meio de lições criativas, e a criação de atritos positivos, uma maneira de limitar o uso de recursos, criar níveis de dificuldade e dessa forma maximizar o compromisso do usuário com o produto.

- Retenção de Clientes

A crescente concorrência por espaço publicitário no ambiente digital leva a um aumento significativo nos custos, enquanto os resultados não acompanham essa elevação proporcionalmente. Com o custo de aquisição de clientes em constante ascensão, torna-se essencial investir na maximização da retenção, garantindo que cada cliente conquistado permaneça engajado e continue a gerar valor para a empresa a longo prazo.

De acordo com Brian Balfour (2016), ex-vice-presidente da HubSpot e especialista em retenção, a retenção leva o apelido de ‘Assassino silencioso’, caso não seja monitorada, pode prejudicar e até mesmo destruir uma empresa sem ser percebida. Segundo Balfour, existem três tipos de retenção: o período inicial, que ocorre logo após a venda, conta com a animação do consumidor e possui duração a depender do segmento do produto/serviço; a fase intermediária é o período onde o interesse pela solução diminui, exigindo que a empresa desenvolva um hábito no consumidor de usar o produto; após a estabilização da retenção, o período de longo prazo se inicia, nesta etapa é necessário que o cliente continue percebendo o valor do produto. Manter a percepção de que a solução é necessária.

Para o desenvolvimento desses hábitos, foi desenvolvido o modelo *Hook*, o qual o objetivo é garantir que o cliente continue fisgado — tradução da palavra *Hook*. Esse modelo

---

<sup>2</sup> O “Momento AHA” refere-se ao instante em que o usuário percebe claramente o valor de um produto ou serviço, muitas vezes resultando em um vínculo emocional ou funcional que o motiva a continuar usando.

de engajamento foi construído a partir de quatro etapas: gatilho, ação, recompensa variável e investimento. (EYAL, 2013)

A análise da retenção deve ser acompanhada em detalhes, para descobrir o que está levando determinados clientes a permanecer ou sair de produtos. Ellis e Brown (2017) propõem o monitoramento por meio da análise de coorte, técnica para acompanhamento de métricas com base em grupos. Por meio do gerenciamento por data de aquisição, é acompanhado o número de saídas a cada mês. Essa métrica é importante para entender a saúde geral da base de clientes e, assim, desenvolver hipóteses.

### 1.5 Medição e Análise de Resultados

A medição e análise de resultados são pilares fundamentais no *Growth Hacking*, orientando decisões baseadas em dados e garantindo a eficácia das estratégias. Métricas como CAC e LTV são cruciais para entender a relação entre investimento e retorno, permitindo ajustes precisos na estratégia organizacional. Uma métrica central é a *North Star Metric* — o principal indicador que reflete o valor entregue aos usuários e orienta o crescimento da empresa, guiando-a em momentos de incerteza (G4 EDUCAÇÃO, 2021).

Além disso, é essencial considerar outras métricas, como a Taxa de Retenção, que foi destaque em nosso estudo para demonstrar resultados. A Taxa de Retenção mede a capacidade da empresa de manter clientes ao longo do tempo, sendo um indicador-chave para avaliar o sucesso das estratégias de engajamento e fidelização. Outras métricas relevantes incluem o *Net Promoter Score* (NPS), que mede a lealdade e a disposição dos clientes em recomendar o serviço, e a Taxa de *Churn*<sup>3</sup>, que avalia a porcentagem de clientes que cancelam sua assinatura, destacando áreas críticas para melhorar a retenção (ROCK CONTENT, 2019; RD Station, 2020).

## 2. *Customer Success*

### 2.1. Origem

O termo *Customer Success* surgiu interligado às indústrias que vendiam programas, ou *software*. Em seus primórdios, esse mercado seguia um modelo de venda única de licenças de *software*, resultando em pontos de contato muito diretos e pontuais entre os fornecedores e os clientes. Durante o uso do programa, quaisquer eventuais dúvidas podiam ser sanadas por meio de um simples Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ou até mesmo por uma página

---

<sup>3</sup> Percentual de clientes perdidos em relação ao total de clientes ativos.

consultiva de perguntas feitas frequentemente (*Frequently Asked Questions* - FAQ) e suas respostas.

No primeiro momento, ao adquirir o *software*, o cliente arcava com gastos como *hardware* (o equipamento em si, que armazenará o programa), *Data Centers* (onde todos os dados ficam fisicamente armazenados) e também remuneração para colaboradores responsáveis pela segurança dos *Data Centers* e operações de *software*. No entanto, a indústria passou por diversas modificações decorrentes de avanços tecnológicos que permitiram a otimização e a redução destes custos e recursos tanto por parte dos fornecedores quanto dos clientes. Com isso, as empresas fornecedoras de softwares passaram a fornecê-los não apenas como produtos, mas sim como serviços (*Software as a Service* - SaaS).

Foi possível criar um modelo em que empresas dependentes de *softwares*, em vez de adquirir tudo isso, pudessem terceirizar uma forma de "aluguel" desses equipamentos e serviços por um valor muito menor. Essa foi uma virada de chave importantíssima, uma vez que esse "aluguel" deu início ao modelo de licenciamento por assinatura e transformou como as empresas enxergam as receitas recorrentes até hoje. Segundo Nick Mehta: "O conceito de receita como entrada de caixa decorrente da venda de produtos e serviços foi substituído pelo modelo de negócios de receitas recorrentes anuais (RRA)." (p.33).

Em um serviço onde o pagamento é por assinatura, o cliente tem maior autonomia para optar por continuar com esse serviço ou não, uma vez que não o adquiriram perpetuamente. Para o cliente, a escolha de comprar da empresa X em detrimento da empresa Y está pautada basicamente em custo-benefício, adaptabilidade/usabilidade dos produtos e conveniência. E é aqui que nasce o conceito que se torna um grande diferencial após o momento de decisão de compra: o *Customer Success*.

## 2.2. Conceito

No livro *Customer Success: O Sucesso das Empresas Focadas em Clientes*, Hiram B. Damin afirma que *Customer Success* não é um cargo, é uma mudança de mentalidade (2019, p.20). Além disso, é uma estratégia empresarial que coloca o cliente como foco principal na operação, uma vez que ele é quem define a prosperidade de um negócio.

O *Customer Success* surge para desenvolver a lealdade do cliente e com o propósito de aumentar o LTV, um dos indicadores-chave abordados anteriormente quando falamos de *Growth Hacking* e previsibilidade de receita nas empresas.

O papel de um gerente de *Customer Success* vai muito além do suporte ao cliente como, o SAC e o FAQ. Existe uma certa sobreposição de competências, uma vez que ambas

as unidades organizacionais precisam conhecer profundamente o produto, prestar um atendimento cordial e são fundamentais para uma boa experiência do cliente. Apesar disso, é primordial que as diferenças entre elas sejam muito claras na organização. A tabela a seguir explica isso de maneira clara e objetiva.

Tabela 1

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

Fonte: *Customer Success: Como empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar receita é garantir o sucesso dos clientes.* Página 50.

Sucesso e suporte são elementos-chave na diferenciação entre as duas abordagens, assim como proatividade e reatividade.

### 2.3. Importância

De acordo com Mary Poppen, *Chief Customer Officer* (CCO) da SAP SuccessFactors "O sucesso do cliente aumenta de importância todos os dias, à medida que as empresas reconhecem que os fundamentos do sucesso e do crescimento contínuos se erguem sobre uma base de clientes satisfeita e renovada" (2016, p.4).

Dentro do principal benefício da implementação de uma área de *Customer Success* nas empresas, que é fidelizar os clientes e aumentar o LTV, podemos destacar três principais aspectos totalmente interligados:

- Melhorar a experiência e a satisfação do cliente;
- Promover aumento de receita por meio de *upsell*<sup>4</sup> e *cross-sell*<sup>5</sup>;
- Reduzir e gerenciar a evasão de clientes.

Neste artigo, no entanto, daremos enfoque principal na redução e gerenciamento da evasão de clientes. Para isso, precisamos aprofundar o conceito de taxa de *churn*, que significa cancelamento.

<sup>4</sup> Exposição do cliente a produtos mais caros, encorajando-o a gastar um pouco mais. Venda incremental.

<sup>5</sup> Prática em que se oferece ao cliente produtos complementares àqueles que já foram adquiridos. Venda cruzada.

O *churn* é calculado da seguinte forma:

$$Churn\ Rate = \left( \frac{\text{número de clientes perdidos durante o período}}{\text{número total de clientes no início do período}} \right) \times 100$$

**Exemplo:** Se uma empresa começa o mês com 100 clientes e perde 5, o churn rate para esse mês seria:

$$Churn\ Rate = \left( \frac{5}{100} \right) \times 100 = 5\%$$

Segundo Maria Martinez (2016, p.11), presidente da Salesforce: "Em um modelo por assinatura, você nunca deixa de trabalhar para conquistar os clientes". Isso ocorre pelo simples fato de que, ao perder um cliente neste modelo, não se perde apenas uma vez. Perde-se todos os meses seguintes em que esse cliente deixa de pagar.

A seguir, um exemplo prático para ilustrar o impacto da saída de um cliente que paga por recorrência mensal no faturamento de uma empresa.

#### **Exemplo:**

**Empresa:** Fornece um serviço de assinatura por R\$500,00 mensais.

**Número de clientes:** 100 clientes.

**Faturamento mensal total:** 100 clientes x R\$500,00 = R\$50.000,00.

#### **Médio Prazo:**

Se a empresa perde 5 clientes ao longo de 6 meses, o faturamento mensal cairia para R\$47.500,00.

**Impacto:** Perda acumulada de R\$2.500,00 por mês (5 clientes x R\$500,00). Em 6 meses, isso resulta em uma perda total de R\$15.000,00.

#### **Longo Prazo:**

Agora, imagine que a empresa perde 20 clientes em um ano (taxa de churn de 20%).

O faturamento mensal cairia para R\$40.000,00.

**Impacto:** A empresa perderia R\$10.000,00 de receita mensal, totalizando R\$120.000,00 de perda anual. Além disso, a empresa precisaria investir significativamente mais em *marketing* e vendas para atrair novos clientes apenas para manter o mesmo nível de receita, o que pode ser financeiramente insustentável a longo prazo.

Para que o negócio se mantenha sustentável, é indispensável existir um bom gerenciamento, acompanhamento e metrificação do *Customer Health Score*, traduzido para Índice de Saúde do Cliente, e da taxa de *churn*, que é uma das métricas mais importantes para uma empresa e principalmente para o *Customer Success*, segundo Damin. Mesmo que a entrada de clientes esteja em um bom fluxo, caso os clientes da base ativa não estejam satisfeitos, a receita não aumentará, pois "não há garantia de que realmente seja um conjunto crescente de clientes que nunca deixa de pagar." (STEINMAN, MURPHY, MEHTA, 2016, p.34).

### 3. Sinergia entre *Growth Hacking* e *Customer Success*

Sinergia, originada do grego 'synergos', é mais do que cooperação e contribuição. Segundo Peter A. Corning (2000), biólogo especializado em sinergia na evolução, "os efeitos produzidos pelo todo são diferentes daqueles que as partes podem produzir sozinhas". Ele argumenta que a sinergia na natureza impulsiona inovação e eficiência, sendo essencial na evolução de sistemas complexos.

Da mesma forma que a sinergia é essencial para a evolução de sistemas complexos na natureza, no ambiente de negócios a integração de diferentes abordagens na jornada do cliente pode levar a resultados que vão além do que cada estratégia poderia alcançar isoladamente. No cenário dinâmico das pequenas empresas, onde a adaptabilidade e o crescimento rápido são cruciais para a sobrevivência e o sucesso, a integração e cooperação de estratégias que maximizem o lucro empresarial se torna essencial.

Segundo o SEBRAE (2023), pequenas empresas no Brasil fecham em cerca de cinco anos devido a preparo insuficiente, planejamento falho e gestão ineficaz. Nesse cenário, a sinergia entre *Growth Hacking* e *Customer Success* se destaca como uma abordagem eficaz, unindo a experimentação e otimização contínua do *Growth Hacking* com o foco no relacionamento com o cliente do *Customer Success*, resultando em uma gestão mais ágil e estratégica.

Ambas as metodologias foram criadas em momentos parecidos, no intuito de maximizar lucro, a partir de diferentes abordagens na jornada do cliente. *Growth Hacking*, como visto, é pautado na aquisição, atração de novos clientes; ativação, intensificação do engajamento do cliente; e na retenção, fidelização de clientes (ELLIS e BROWN, 2017). Já *Customer Success* é pautado na evolução contínua do cliente no negócio (MEHTA, STEINMAN E MURPHY, 2016).

Diversos autores destacam a retenção de clientes como fundamental para o *Growth Hacking*, especialmente quando há uma boa adequação do produto ao mercado, o que se reflete no uso natural do produto pelos clientes (Siurblyte, 2018). Para medir essa necessidade, pode-se usar o ‘*Must Have Score*’, uma pesquisa que avalia a frustração do cliente ao não poder usar o produto. Se mais de 40% das respostas forem máximas, isso indica um alto potencial da empresa (ELLIS, 2017).

"[...] é mais fácil reter o cliente desenvolvendo produtos/serviços que criem valor do que apenas usando várias ferramentas, como o e-mail *marketing*, para vender um produto que os clientes não desejam."

(SIURBLYTE. Vilda, 2018)

Na coletânea escrita por Vilda Siurblyte, acadêmica da Universidade de Estocolmo, a estudante disserta sobre o poder de comunicação a partir da customização, valorizando uma abordagem centrada no usuário. Abordagem essa baseada na experiência, para Mehta (2019), pilar fundamental para *Customer Success*. Para analisar essa jornada, é fundamental medir o *Customer Health Score*, indicador-chave para reduzir o número de saídas e contribuir na fidelização de clientes.

Ao integrar as duas metodologias, as empresas não apenas ampliam seu potencial de crescimento, mas também garantem uma jornada mais consistente e centrada no cliente. Essa sinergia oferece uma vantagem competitiva crucial: enquanto um atrai e ativa novos clientes, o outro assegura que esses clientes permaneçam engajados e satisfeitos a longo prazo. Em um mercado cada vez mais desafiador, onde a sobrevivência das pequenas empresas depende da capacidade de adaptação e inovação, a combinação dessas duas abordagens pode ser o diferencial que transforma desafios em oportunidades, consolidando a base para um crescimento sustentável e contínuo.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste artigo é pautada em um estudo teórico que visa aproximar os conceitos de *Growth Hacking* e *Customer Success*, apresentando uma proposta prática dentro de um estudo de caso.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho consiste na abordagem quali-quantitativa de uma análise de respostas coletadas em formulários de pesquisas

aplicados à base de clientes ativos e dados provenientes do comportamento desses clientes, considerando algumas métricas como índice de *churn*, LTV, CAC e *ticket* médio<sup>6</sup>.

Foi conduzida uma pesquisa empírica por meio de um formulário digital para desenvolver e abastecer nossa base de dados, nos fornecendo o conhecimento necessário sobre o comportamento dos nossos clientes e permitindo traçar um diagnóstico que auxiliasse a adequação do produto ao mercado e possíveis alterações para maior satisfação dos clientes da empresa a ser estudada.

Como objeto de pesquisa, serão apresentados e analisados dados da empresa MOAI Clube de Líderes, autorizados pelo fundador e diretor-executivo, Vinicius Postai, e condicionados ao uso apenas para fins acadêmicos. A escolha dessa empresa se justifica pelo acesso direto a dados internos e pela observação contínua das suas operações, o que permitiu uma análise detalhada e fundamentada dos processos e estratégias implementados.

Criada em 2016, a MOAI vem apresentando números satisfatórios em relação ao seu crescimento ano após ano. No período abordado nesta pesquisa, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), a empresa se classifica como Pequena Empresa, apresentando uma Receita Operacional Bruta Anual maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões. A empresa hoje conta com aproximadamente 40 colaboradores e mais de 800 clientes ativos no modelo de recorrência mensal.

A estrutura organizacional da MOAI hoje conta com 7 grandes áreas, sendo elas: Financeiro, Comercial, Produção de Eventos, Projetos, *Marketing*, *Customer Success* e *Performance*, sendo as três últimas de maior relevância para a construção deste trabalho.

A escolha da MOAI para este estudo se justifica pelo fato de presencermos o dia a dia da MOAI há mais de um ano, fazendo parte das equipes de Performance e *Customer Success*, o que nos permite ter um entendimento profundo das operações internas, das estratégias implementadas e dos desafios enfrentados pela organização. Essa proximidade nos fornece acesso a dados relevantes e visões valiosas, permitindo uma análise detalhada e fundamentada sobre a sinergia entre *Growth Hacking* e *Customer Success*, com foco na retenção de clientes. Além disso, a MOAI demonstra um esforço significativo em integrar essas duas áreas, tornando-se um excelente exemplo para o estudo proposto.

---

<sup>6</sup> Valor médio gasto por um cliente, em um período de tempo

## ESTUDO DE CASO

A MOAI Clube de Líderes nasceu com o propósito de tornar a jornada empreendedora menos solitária mediante conexões estratégicas e relacionamentos duradouros, além de ajudar empreendedores a crescerem a partir de experiências práticas.

Os três grandes pilares da empresa são *networking*, capacitação e *business*, promovidos por meio de eventos, reuniões e plataformas de redes sociais. É preciso pagar uma mensalidade para fazer parte do Clube de Líderes, que pode variar entre R\$350,00 e R\$3.750,00, de acordo com cada produto (valores atualizados para o segundo semestre de 2024).

Para os clientes, a MOAI é uma oportunidade de desenvolvimento, além de pertencimento a um grupo que compartilha dos mesmos ideais no quesito crescimento contínuo e alavancagem de negócios.

Existem alguns perfis de clientes ideais para cada produto, mas o denominador comum entre eles é o fato de serem empresários ou empresárias. A partir desse filtro, é feita uma categorização dentre os produtos que melhor se adequam a cada um desses clientes, considerando o faturamento e a quantidade de colaboradores da empresa, a maturidade de gestão do empresário, o principal desafio apresentado e alguns outros fatores.

A partir dessa compreensão das operações da MOAI, exploramos como a sinergia entre *Growth Hacking* e *Customer Success* foi desenvolvida na prática e qual foi o impacto dessas estratégias na empresa. Nossa pesquisa foi motivada pelo rápido crescimento da Comunidade, que dobrou de tamanho em um curto período, sobrecarregando a área de *Customer Success*. Diante desse desafio, em conjunto com uma equipe, conduzimos pessoalmente a pesquisa com o objetivo de investigar se a sinergia entre as áreas poderia aprimorar a retenção de clientes e sustentar o crescimento da empresa.

Com o acesso direto às equipes e aos dados internos, conseguimos analisar como essa integração é conduzida na MOAI, identificando os resultados obtidos e as lições aprendidas ao longo do processo. A seguir, apresentamos as práticas implementadas, os desafios enfrentados e os resultados observados, com foco no impacto positivo que essa sinergia trouxe para a retenção de clientes e o crescimento sustentável da empresa.

A área de *Customer Success* é reconhecida como um dos principais ativos da empresa (MOAI, 2024). Os colaboradores deste departamento são responsáveis por gerenciar o relacionamento com os clientes, manter registros detalhados sobre cada um deles e, de forma estratégica, antever suas necessidades e solucioná-las. Ademais, também incentivam sua

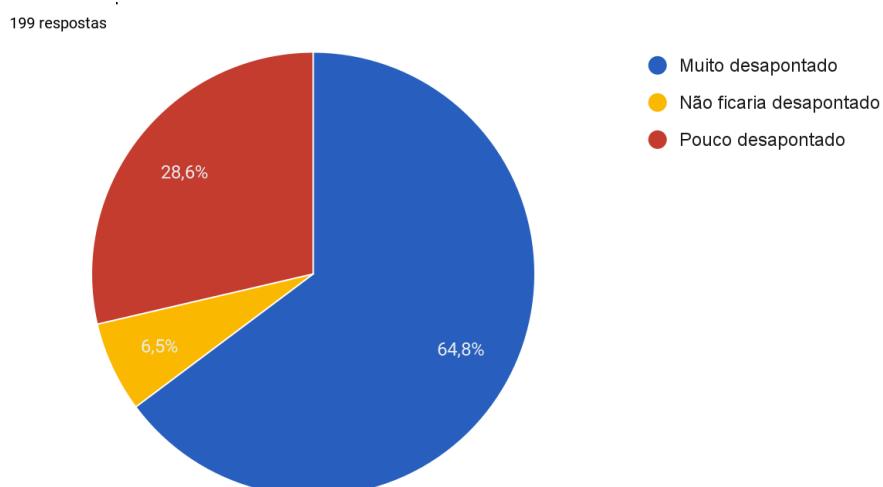
participação nas reuniões e eventos de *networking* e conteúdo, garantindo que estejam engajados e aproveitando os benefícios de fazer parte do Clube de Líderes, também chamado de Comunidade. Desde a sua criação, o desempenho da área é monitorado por meio de dois indicadores-chave: a taxa de *churn* e o *Net Promoter Score* (NPS), utilizados para avaliar, mesmo que indiretamente, a satisfação dos clientes.

Em paralelo, a área de *Growth* da empresa emergiu como uma iniciativa estratégica, nascida a partir do evento 'MOAI Business School - Growth Hacking', no início de 2023. Desde sua concepção, a área de *Growth* sempre se caracterizou por uma abordagem dinâmica, adaptando-se ao porte e às necessidades da empresa. O foco inicial foi construir uma base de dados robusta, capaz de fornecer informações sobre os padrões de aquisição de clientes. Com essa fundação em mãos, a prioridade passou a ser o mapeamento detalhado da jornada do cliente, abrangendo desde o primeiro contato com a MOAI até o processo de fidelização.

Para avaliar o alinhamento dos serviços da MOAI com as necessidades de seus clientes, realizamos uma pesquisa com 199 usuários utilizando a metodologia *Must Have Score*, desenvolvida por Sean Ellis (2017). O método visa identificar o quanto essencial é um produto ou serviço para os usuários. Os resultados indicaram que 64% dos participantes ficariam "muito desapontados" se não pudessem mais utilizar os serviços da MOAI. Este índice é significativo, por ultrapassar a marca de 40%, o patamar geralmente considerado um forte indicativo de alto potencial de crescimento (ELLIS, 2017). Esses resultados refletem a adequação do produto pelo público.

O gráfico a seguir ilustra os resultados da pesquisa de *Must Have Score*, destacando o percentual de clientes que consideram os serviços da MOAI indispensáveis.

Gráfico 1 - Quão desapontado você ficaria se a MOAI deixasse de existir?

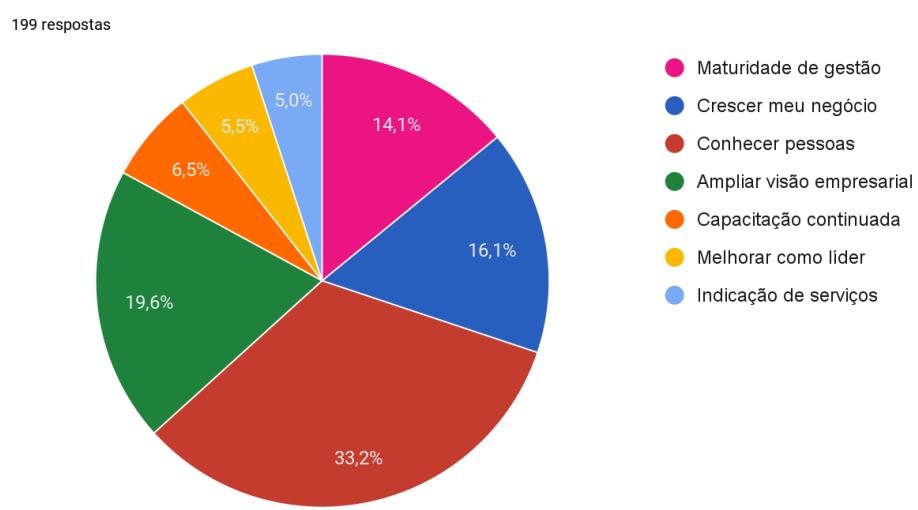


Fonte: Elaboração própria, 2024.

Em 2023, a MOAI experimentou um crescimento de 350% no seu faturamento, impulsionado por estratégias desenvolvidas pelo departamento de vendas. Esse crescimento dobrou a base de clientes, o que, consequentemente, sobrecarregou o departamento de *Customer Success* com o aumento expressivo no número de membros atendidos. No entanto, a falta de integração entre as áreas durante a jornada do cliente resultou em diversos erros processuais e de comunicação, causando um desgaste interno que levou a uma alta rotatividade na equipe e um aumento no número de *churns*.

Após outubro de 2023, diante dos desafios enfrentados, tornou-se essencial reestruturar a área de *Customer Success*, dessa maneira iniciamos os experimentos. A partir de entrevistas com a equipe e análises detalhadas dos feedbacks dos clientes, foi possível identificar o 'Momento AHA' da MOAI — instante em que os clientes percebem claramente o valor oferecido pela empresa. Esse se dá, principalmente, nas conexões significativas que se estabelecem entre os membros durante eventos e reuniões promovidos pela MOAI. Conforme analisado na pesquisa mencionada, a maioria dos membros ressaltou que o maior benefício proporcionado pela MOAI é o networking e o conhecimento adquirido por meio da interação com outros profissionais influentes.

Gráfico 2 - Na sua opinião, qual o maior benefício proporcionado pela MOAI?



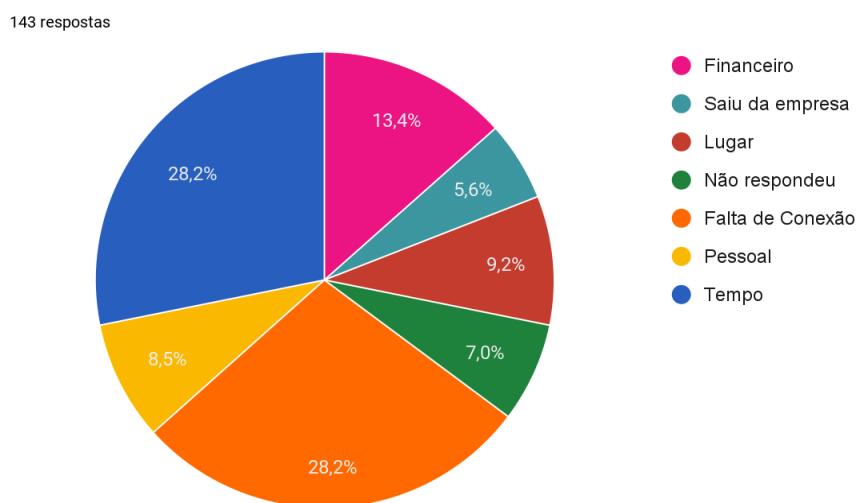
Fonte: Elaboração Própria, 2024

Com base nessa decisão, uma nova divisão de tarefas na equipe foi estabelecida. As atividades administrativas e operacionais passaram a ser centralizadas em um grupo específico de colaboradores, enquanto o atendimento e o relacionamento contínuo com o

cliente foram delegados a outro grupo da equipe. O objetivo dessa reestruturação era reduzir a quantidade de responsabilidades de cada colaborador, permitindo que mais tempo e atenção fossem dedicados ao cliente.

O resultado não foi o esperado. Embora o relacionamento interno tenha melhorado e a equipe tenha permanecido estável, a taxa de retenção continuava inconstante e o índice de *churn* acima do esperado. A conexão entre os empresários na MOAI ainda não estava fluindo como deveria. Para entender melhor essa questão, foram analisados os motivos das saídas de clientes nos últimos três meses de 2023. Os principais fatores identificados foram a falta de tempo e a desconexão com o produto, sugerindo que os esforços realizados até então não foram suficientes para alinhar as expectativas dos clientes com a proposta de valor da MOAI.

Gráfico 3 - Por qual motivo você saiu da rede?



Fonte: Elaboração Própria, 2024.

A partir da análise do gráfico, é possível afirmar que grande parte dos usuários deixaram de usar o produto por falta de engajamento, seja por conexão ou por tempo. Dessa maneira, em 2024, com o objetivo de expandir sua atuação para outras regiões, a empresa decidiu intensificar seus investimentos na operação. Para isso, foi criada uma nova área denominada Performance, dedicada a desenvolver os processos internos dos departamentos, monitorar os dados gerais da empresa e gerenciar a jornada do cliente.

A área, composta por dois colaboradores e uma diretora, definiu como foco, a área de *Customer Success*. A partir do levantamento de processos e demandas, foi implementado um modelo matricial no time. A partir de uma matriz, o formato permite gerenciar itens com base no cruzamento de divisões (LODI, 1970). Na organização citada, o departamento de sucesso de cliente foi dividido em equipes e em guardiões. Foi decidido que cada guardião seria

relacionado a uma área subdividida. Essas foram criadas baseadas no ‘Momento AHA’, de maior valor para o cliente. Cada guardião foi subdividido em encontros (eventos), conselhos e *matchmaking*<sup>7</sup>, traduzido neste contexto como conexão.

O objetivo era melhorar indicadores de cada subdivisão, além de distribuir e gerir as tarefas que não eram diretamente relacionadas ao atendimento do cliente. Na parte de encontros, um novo sistema de comissionamento interno foi desenvolvido para incentivar o número de vendas. No primeiro teste, o evento, com poucas inscrições, lotou, um aumento de 250% de ingressos vendidos. Já na divisão de conselhos, os processos foram padronizados, novas metodologias foram testadas, dessa maneira, reuniões nas quais os membros apresentavam pouco engajamento tiveram quóruns altos e cerca de 23 horas mensais de trabalho manual foram diminuídas ao longo da implementação de uma nova plataforma.

Por fim, no âmbito das conexões, foi desenvolvida uma nova metodologia focada em fortalecer o entrosamento entre os membros da Comunidade. Foram estabelecidos diversos processos para coletar e analisar dados sobre os usuários. Uma inteligência artificial também foi implementada para auxiliar no entendimento do perfil dos empresários, facilitando os processos de conexão. Além dessas ações, a de maior importância dentro desta subdivisão foi a implementação de uma reunião cujo objetivo é discutir sobre os clientes que não apresentam bons resultados conforme o Índice de Saúde do Cliente e elaborar estratégias para que esses clientes se tornem mais ativos e saudáveis, de acordo com essa métrica.

Os processos da área foram mapeados, padronizados e, em alguns casos, automatizados, com o objetivo principal de não apenas organizar, mas também desenvolver uma área baseada em dados. Esses esforços implementados na área de *Customer Success* resultaram em impactos significativos na retenção de clientes, um dos indicadores mais críticos para o sucesso a longo prazo. A seguir, discutiremos os resultados obtidos com essas mudanças, destacando o impacto positivo na retenção.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 1. Impacto na Retenção de Clientes

A análise de retenção de clientes é um indicador essencial para avaliar a sinergia entre as duas metodologias. Para entender o resultado das hipóteses, foram utilizadas análises baseadas em coortes, conjuntos de pessoas que têm em comum um evento que se deu no

<sup>7</sup> Matchmaking refere-se ao processo de conectar pessoas ou grupos com interesses, ou necessidades complementares, com o objetivo de criar interações significativas. No contexto da empresa, essa prática é usada para desenvolver conexões entre clientes promovendo redes de colaboração, parcerias e até negócios.

mesmo período. Essa abordagem permite uma visão detalhada das mudanças no comportamento dos membros após a implementação das novas estratégias.

As tabelas a seguir ilustram a taxa de retenção de clientes ao longo do tempo para diferentes coortes de entrada, para diferentes períodos. Cada linha da tabela representa um grupo de clientes que iniciou sua jornada em um mês específico. As colunas subsequentes mostram como esses clientes continuam a interagir com o produto ou serviço nos meses seguintes. A porcentagem apresentada em cada célula representa a taxa de clientes retidos - a taxa de retenção - daquela segmentação, naquele mês.

Os dados foram coletados mensalmente e segmentados por datas de entrada dos clientes, permitindo uma visão detalhada das mudanças no comportamento dos membros. As tabelas foram separadas a partir do início das mudanças realizadas na área. A análise do gráfico destaca padrões e variações significativas que ajudam a entender a eficácia das novas estratégias e a evolução da retenção ao longo do tempo.

Tabela 2

Meses do Ano X Meses transcorridos	0	1	2	3	4	5	6	7	8
janeiro/23	100,00%	100,00%	92,06%	76,19%	73,02%	71,43%	65,08%	63,49%	58,73%
fevereiro/23	100,00%	94,12%	82,35%	82,35%	82,35%	82,35%	76,47%	64,71%	64,71%
março/23	100,00%	98,28%	93,10%	89,66%	84,48%	79,31%	75,86%	68,97%	63,79%
abril/23	98,04%	98,04%	94,12%	94,12%	84,31%	80,39%	74,51%	70,59%	70,59%
maio/23	100,00%	98,67%	96,00%	94,67%	80,00%	72,00%	68,00%	66,67%	48,00%
junho/23	100,00%	98,78%	95,12%	85,37%	76,83%	74,39%	73,17%	67,07%	64,63%
julho/23	100,00%	97,67%	87,21%	82,56%	67,44%	67,44%	63,95%	60,47%	54,65%
agosto/23	98,82%	96,47%	90,59%	90,59%	89,41%	74,12%	74,12%	52,94%	45,88%
setembro/23	100,00%	98,31%	93,22%	93,22%	83,05%	76,27%	69,49%	62,71%	57,63%
outubro/23	100,00%	100,00%	100,00%	94,92%	89,83%	81,36%	64,41%	57,63%	52,54%
%Média	99,69%	98,03%	92,38%	88,36%	81,07%	75,91%	70,51%	63,52%	58,12%

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Tabela 3

Meses do Ano X Meses transcorridos	0	1	2	3	4	5	6	7	8
novembro/23	96,67%	96,67%	93,33%	86,67%	85,00%	78,33%	76,67%	70,00%	68,33%
dezembro/23	100,00%	97,50%	97,50%	92,50%	85,00%	75,00%	72,50%	67,50%	
janeiro/24	100,00%	100,00%	100,00%	96,08%	90,20%	90,20%	78,43%		
fevereiro/24	100,00%	97,87%	97,87%	93,62%	87,23%	76,60%			
março/24	97,30%	97,30%	94,59%	94,59%	89,19%				
abril/24	100,00%	100,00%	100,00%	94,74%					
maio/24	97,87%	95,74%	91,49%						
junho/24	98,48%	95,45%							
julho/24	97,92%								
% Média:	98,69%	97,57%	96,40%	93,03%	87,32%	80,03%	75,87%	68,75%	68,33%

Fonte: Elaboração própria, 2024.

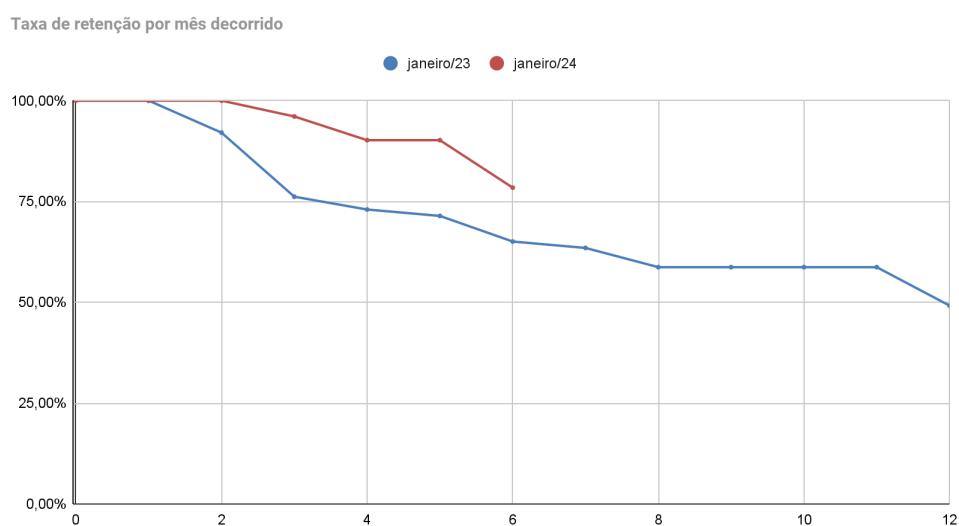
Ao comparar as duas tabelas, observamos um padrão distinto na retenção de clientes ao longo do tempo. A primeira tabela, que abrange coortes de janeiro a outubro de 2023, apresenta um declínio mais acentuado na retenção logo a partir do terceiro mês, com uma queda significativa na média geral de retenção que se acentua no oitavo mês, chegando a 58,12%. Em contraste, a segunda tabela, que engloba coortes de novembro de 2023 a julho de 2024, demonstra uma retenção inicial mais estável, com taxas que se mantêm relativamente altas até o quinto mês, após o qual a queda se torna mais pronunciada.

Embora ambas as tabelas revelem desafios na retenção de longo prazo, a segunda tabela sugere uma melhora nas estratégias de retenção durante os primeiros meses, mas ainda indica a necessidade de ações mais eficazes para manter os clientes engajados além do quinto mês. A análise evidencia a importância de intervenções direcionadas a médio prazo para evitar a perda significativa de usuários, especialmente a partir do sexto mês.

Em 2024, com base nas análises financeiras e no grande volume de entradas do ano anterior, a empresa decidiu aumentar o preço do produto. Essa decisão impactou no aumento do *ticket* médio da empresa em cerca de 33%, em comparação ao período anterior. Entretanto, devido à priorização dos processos internos da empresa e ao foco em alcançar o público-alvo mais adequado para o produto, o número de novos clientes por mês diminuiu 30%. Em razão disso, o impacto no faturamento da empresa foi mínimo, apesar da diminuição no número de vendas. O aumento do preço equilibrou o faturamento e a previsão, a longo prazo, é de melhora na retenção de membros na MOAI.

Para avaliar o impacto das estratégias de retenção, comparamos as taxas de retenção das coortes de janeiro de 2023 e janeiro de 2024.

Gráfico 4 - Porcentagem de retenção ao longo do tempo

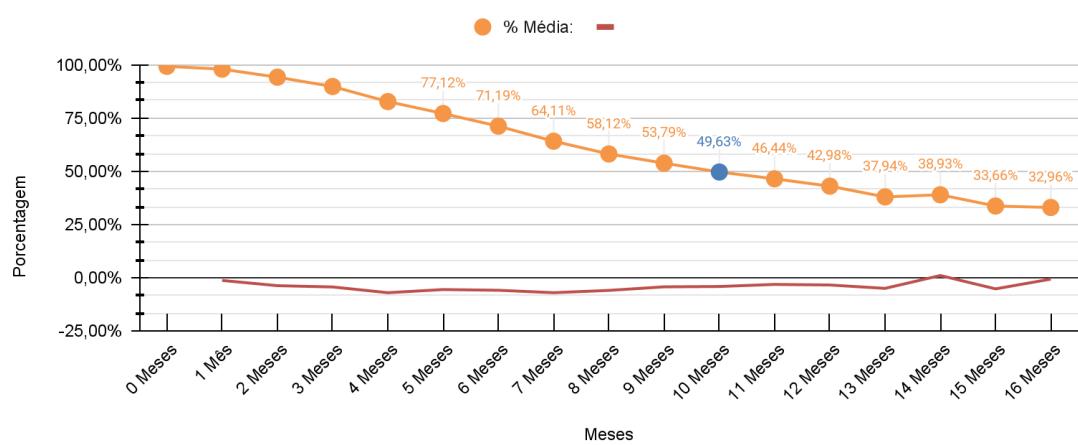


Fonte: Elaboração própria, 2024.

A análise da comparação de coortes apresentada no gráfico revela uma melhora significativa nas taxas de retenção após a implementação das novas estratégias. Observa-se uma melhoria de 13% ao comparar os dados de janeiro de 2023 com janeiro de 2024. Essa melhoria se destaca especialmente pela redução nas saídas durante os primeiros três meses. No entanto, como se trata de um processo de médio a longo prazo, é prematuro afirmar com certeza que a retenção total aumentou de forma consistente. Um acompanhamento contínuo será necessário para confirmar se essas melhorias se mantêm ao longo do tempo e para ajustar as estratégias conforme necessário.

Para complementar a análise, a partir da média dos dados das segmentações é possível criar uma porcentagem geral de retenção da jornada do cliente na MOAI.

Gráfico 5 - Porcentagem de retenção por mês



Fonte: Elaboração própria, 2024.

O gráfico ilustra a taxa de retenção média ao longo da jornada na MOAI. Ele sugere uma possível tendência de que a maioria dos usuários, após ingressar na Comunidade, tende a aproveitar o máximo de valor do produto em um curto período. Após o quinto mês, é perceptível a queda na taxa de retenção, sugerindo que, após um período de engajamento e aprendizagem, muitos usuários sentem que atingiram seus objetivos na Comunidade e optam por sair. Embora o produto da MOAI entregue valor rapidamente, é necessário gerenciar o engajamento contínuo para melhorar a retenção.

Nesse contexto, a teoria dos três estágios de retenção proposta por Balfour (2015) oferece uma perspectiva relevante. Segundo ele, além de ativar os usuários de forma eficaz, a empresa deve concentrar seus esforços em auxiliar os clientes a desenvolverem hábitos relacionados ao produto. Esse enfoque ajuda a estabilizar a curva de retenção mais rapidamente, evitando uma queda acentuada na retenção ao longo do tempo.

A análise de coortes permite a observação da jornada de clientes a partir da segmentação de meses, no caso. O resultado é uma base de dados do decorrer desse percurso na empresa. Doravante, é possível, por meio das médias dos dados anteriores, prever o número de saídas que uma segmentação terá no próximo mês.

Ao realizar a média de retenção por mês decorrido e subtrair pela média de retenção do mês seguinte, encontramos a porcentagem de saídas que pode ocorrer naquela segmentação. A partir disso é criado uma ferramenta de previsão de saídas a cada mês. Com auxílio de cálculos é possível entender o número de saídas, além de saber quais etapas da jornada estão mais críticas.

## 2. Reflexões na prática dentro de *Customer Success*

Com os dados gerados a partir do monitoramento assíduo e das ferramentas de *Growth Hacking* acerca da retenção de clientes e taxa de *churn*, foram traçadas algumas estratégias nos últimos dois meses visando melhorar os números, além da experiência dos clientes que hoje fazem parte do Clube de Líderes.

O valor da mensalidade foi reduzido em 50% para os membros que pediram cancelamento por motivos financeiros. Além disso, eles também estão participando de uma mentoria semanal intitulada de ‘Acelera MOAIer’ que tem como principal intuito traçar uma estratégia para recuperação financeira, seja através do aumento de vendas, reformulação do planejamento estratégico, desenvolvimento de novo produto e similares.

A partir da divisão da área de *Customer Success* em subáreas especializadas, cada uma com seus próprios indicadores e métricas, observou-se um aumento significativo na produtividade da equipe. Com grupos focados em metas específicas, tornou-se fácil direcionar esforços e tomar decisões baseadas em dados, permitindo uma resposta mais ágil e eficiente às necessidades dos clientes e aos desafios de retenção. Esse novo modelo organizacional facilitou o acompanhamento detalhado dos índices, gerando conhecimentos valiosos para a contínua melhoria das estratégias implementadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou a interação entre *Growth Hacking* e *Customer Success*, com o objetivo de analisar como a sinergia entre essas práticas contribui para a retenção de clientes em pequenas empresas. Através do estudo de caso na MOAI Clube de Líderes, foi possível observar que a integração dessas duas abordagens não só potencializou o crescimento da

empresa, mas também revelou desafios significativos na manutenção da retenção de clientes a longo prazo.

Os resultados indicaram que o acompanhamento de métricas de *Growth Hacking* contribuiu para um aumento expressivo no número de clientes e na receita da MOAI, especialmente com a aplicação de técnicas como a análise de coortes e o *Must Have Score*. No entanto, a falta de integração inicial entre *Growth Hacking* e *Customer Success* evidenciou a necessidade de uma abordagem mais coordenada para assegurar que os clientes não apenas sejam adquiridos, mas também mantidos engajados e satisfeitos.

A reestruturação da área de *Customer Success*, com foco na criação de uma experiência "*must-have*<sup>8</sup>" para os clientes, demonstrou ser eficaz em melhorar a retenção, embora ainda haja desafios a serem superados, como a estabilização da taxa de retenção após os primeiros meses de engajamento. A análise das coortes revelou que, apesar de uma melhoria inicial, a retenção de longo prazo continua a exigir atenção, especialmente em relação ao engajamento de clientes com o produto. Brian Balfour (2018) enfatiza a importância de os usuários desenvolverem hábitos relacionados aos produtos.

Dessa forma, conclui-se que a sinergia entre *Growth Hacking* e *Customer Success* é fundamental para a criação de um ciclo de crescimento sustentável em pequenas empresas. No entanto, essa sinergia deve ser constantemente monitorada e ajustada para assegurar que as estratégias implementadas atendam tanto às necessidades de aquisição quanto de retenção de clientes.

Os testes revelaram-se eficazes para melhorar os processos internos e a experiência do cliente, contribuindo para um aumento de 10% na taxa de retenção entre janeiro de 2023 e janeiro de 2024. Contudo, é importante destacar que, embora essas estratégias tenham trazido melhorias, o impacto não foi suficiente para garantir uma melhora imediata e sustentada na retenção. A experiência da MOAI serve como um exemplo valioso de como essas metodologias podem ser integradas na prática, mas também destaca a importância de uma abordagem contínua e adaptativa para enfrentar os desafios do mercado atual.

Este estudo contribui para a literatura existente ao oferecer conhecimentos sobre a aplicação conjunta dessas práticas em um contexto real, mas também aponta para a necessidade de mais pesquisas que explorem outras empresas e setores, a fim de expandir a compreensão sobre como a sinergia entre *Growth Hacking* e *Customer Success* pode ser otimizada em diferentes ambientes empresariais.

---

<sup>8</sup> Indispensável

Além disso, fica clara a relação entre o tema abordado e a comunicação organizacional, que estuda como as empresas utilizam estratégias de comunicação para melhorar a interação interna entre colaboradores e com o público externo, como clientes e parceiros. No contexto do estudo, a forma como a comunicação interna é estruturada impacta diretamente a eficiência das iniciativas de growth hacking, que dependem de um fluxo de informações rápido e claro para identificar oportunidades e implementar ações ágeis que aumentem a retenção.

## REFERÊNCIAS

**A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 12 jan. 2024.

**BALFOUR, B. Optimizing Retention: The Silent Killer and King of Growth - CXL LIVE.** 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=3b3cyclNDUY>>

**BROWN, M.; ELLIS, S. Hacking growth: A estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento mais rápido.** São Paulo: HSM, 2017.

CORNING, P. A. “The synergism hypothesis”: On the concept of synergy and its role in the evolution of complex systems. **Journal of social and evolutionary systems**, v. 21, n. 2, p. 133–172, 1998.

**Curso de Data Growth - Aula 5: Por onde começar: as métricas de negócios.** Disponível em: <<https://comunidade.growthleaders.academy/lessons/curso-data-growth-aula-5>>. Acesso em: 18 ago. 2024.

**Customer Success Analyst.** Disponível em: <<https://br.linkedin.com/jobs/view/customer-success-analyst-at-moai-3890964786>>. Acesso em: 28 jul. 2024.

**DAMIN, H. B. Customer Success: O sucesso das empresas focadas em clientes.** São Paulo: DVS Editora, 2019.

**EYAL, N. Hooked: How to build habit-forming products.** London, England: Portfolio Penguin, 2014.

**GLA | GROWTH LEADERS ACADEMY. O que é Growth Hacking?** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SBELddM5g5Y>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

**Growth Hacker is the new VP Marketing at andrewchen.** Disponível em: <<https://andrewchen.com/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

KOTLER, P.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Nashville, TN: John Wiley & Sons, 2017.

KOTLER, P.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade**. Nashville, TN: John Wiley & Sons, 2021.

KOTLER, P.; SETIAWAN, I. **Marketing Para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

LODI, J. B. A estrutura matricial e a estrutura sistêmica: dois novos tipos de organização. **RAE**, v. 10, n. 4, p. 157–179, 1970.

MEHTA, N.; STEINMAN, D.; MURPHY, L. **Customer Success: Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes**. São Paulo: Autêntica Business, 2024.

**North Star Metric: O que é, como definir e exemplos.** Disponível em: <<https://g4educacao.com/portal/north-star-metric>>. Acesso em: 30 jun. 2024.

SIURBLYTE, V. **Growth hacking as a methodology for user retention in the entrepreneurial venture**. Stockholm, Sweden: KTH Royal Institute of Technology School of Electrical Engineering and Computer Science, 2018.

**Publicidade digital cresce 25% na esteira da pandemia | Nota Alta ESPM**. Disponível em:

<<https://notaalta.espm.br/o-melhor-de-hoje/publicidade-digital-cresce-25-na-esteira-da-pandemia/>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

**Sobre nós.** Disponível em: <<https://moaclubedelideres.com/sobre-nos/>>. Acesso em: 6 ago. 2024.

**WEINBERG, G.; MARES, J. Tração: Domine os 19 Canais que uma Startup usa Para Atingir Aumento Exponencial em sua Base de Clientes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.