

# Estrutura Organizacional da Área de Vendas e Retenção

## Visão Geral da Estrutura Organizacional

A área de **Vendas e Retenção** está estruturada de forma que cada etapa do **ciclo de vida do cliente** seja atendida por funções especializadas. Na fase de **prospecção (Pré-vendas)**, atuam os **LDRs** (Lead Development Representatives) e **SDRs/BDRs** (Sales/Business Development Representatives), responsáveis por identificar e qualificar potenciais clientes. Em seguida, na fase de **fechamento de vendas**, entram os **Closers** (executivos de vendas encarregados de converter leads qualificados em clientes).

Após a venda, na fase de **retenção e expansão**, assumem os **Account Managers** (gerentes de contas) e a equipe de **Customer Success** (sucesso do cliente), apoiados pelo **Supor te** técnico para resolver problemas dos clientes existentes.

Essa segmentação permite otimizar o processo comercial: os pré-vendedores fazem uma **triagem de leads** e repassam aos vendedores apenas os leads mais “maduros” e com maiores chances de conversão .

Cada especialista foca em uma etapa distinta (prospecção, negociação ou pós-venda), aumentando a eficiência e garantindo uma experiência consistente ao cliente em todas as fases.

Em termos hierárquicos, o **Gerente Comercial** lidera toda a operação de vendas, coordenando as equipes de prospecção e fechamento, enquanto um **Líder de Customer Success** coordena as equipes de pós-venda e suporte.

A **integração entre vendas e retenção** é fundamental: ao fechar um contrato, o Closer transfere o cliente para o Account Manager/Customer Success, assegurando que haja uma passagem de conhecimento fluida e que o cliente continue bem atendido.

Feedbacks do time de **Customer Success** sobre necessidades dos clientes ou oportunidades de upsell retroalimentam o time de vendas, criando um ciclo contínuo de melhoria. Essa lógica de **especialização e colaboração** entre áreas visa maximizar conversões, receita e **fidelização**, dado que manter clientes satisfeitos é tão importante quanto conquistar novos .

A seguir, detalhamos cada cargo do organograma, incluindo sua descrição, principais responsabilidades, desafios, KPIs e competências requeridas.

## Gerente Comercial (Sales Manager)

**Descrição da Função:** O Gerente Comercial é o líder da equipe de vendas, responsável por **desenvolver estratégias comerciais** e garantir que as metas de faturamento sejam atingidas .

Atua como elo entre a diretoria e o time de vendas, alinhando os interesses da empresa às necessidades dos clientes. Vai muito além de supervisionar vendas diárias: cabe a esse gestor ter visão estratégica do negócio, liderança sobre a equipe e análise constante de indicadores para promover o **crescimento sustentável** da empresa .

**Principais Responsabilidades:** Planejar e definir **metas de vendas** e estratégias para atingi-las (planejamento comercial) ; **gerir e motivar a equipe** de vendedores (treinamento, feedback, distribuição de objetivos) ; analisar o **mercado e a concorrência** para ajustar táticas de vendas ; participar de negociações e **fechamento de grandes contratos**, especialmente em vendas complexas ; promover o **relacionamento com clientes-chave**, assegurando atendimento de qualidade e satisfação ; acompanhar de perto os **indicadores de desempenho** (KPIs) de vendas, como volume vendido e conversões, e **desenvolver novos negócios** identificando oportunidades no mercado .

**Desafios Comuns:** Manter o time motivado e com alta performance sob pressão por resultados; alinhar a estratégia de vendas às mudanças de mercado (por exemplo, crises ou entrada de concorrentes); recrutar e reter bons vendedores; equilibrar tempo entre tarefas operacionais (ex.: acompanhar negociações específicas) e planejamento estratégico; assegurar a **satisfação do cliente** sem comprometer margens de lucro. Desenvolver **lideranças** dentro do time e gerir conflitos internos também são desafios relevantes.

**Indicadores-chave de Performance (KPIs):** *Taxa de conversão de leads em vendas efetivas; volume de vendas* (receita total) comparado à meta; *percentual de cumprimento de quota* pela equipe; *ticket médio* (valor médio por venda); *satisfação do cliente* (por exemplo, via NPS) e *taxa de retenção de clientes*. O gerente monitora esses indicadores para tomar decisões informadas – por exemplo, a satisfação do cliente é um KPI crucial para avaliar o sucesso comercial de longo prazo .

**Habilidades e Competências:** Liderança e **comunicação eficaz** (capacidade de inspirar, motivar e orientar a equipe) ; forte **negociação** e poder de influência para fechar acordos vantajosos; visão **analítica e estratégica** para interpretar relatórios de vendas, tendências de mercado e antecipar mudanças ; **orientação a resultados** e tomada de decisão baseada em dados; **organização** e gestão de tempo. Além disso, ter **inteligência emocional** para lidar com

a pressão e resolver conflitos, e conhecimento profundo do produto/serviço e do mercado de atuação.

## LDR (Lead Development Representative)

**Descrição da Função:** O LDR (Representante de Desenvolvimento de Leads) atua na **base do funil de vendas**, focado na etapa inicial de pré-vendas. Sua função é **pesquisar e qualificar leads** brutos gerados pelo marketing ou obtidos em listas, determinando quais apresentam perfil e interesse compatíveis com os produtos/serviços da empresa . O LDR analisa dados de potenciais clientes capturados em estratégias de inbound e outbound, segmenta os contatos conforme critérios como segmento e estágio na jornada de compra, e identifica aqueles com maior probabilidade de conversão . Uma característica desse cargo é que, em geral, o LDR **não realiza contato direto** com o lead; ele trabalha nos bastidores, monitorando engajamento via marketing e enriquecendo informações para entregar leads “quentes” ao time de SDRs/vendas .

**Principais Responsabilidades:** **Pesquisar empresas e contatos** (via ferramentas e bases de dados) para gerar listas de leads; **qualificar leads** com base em critérios predefinidos (perfil do cliente ideal, porte, necessidade etc.) antes de qualquer abordagem direta ; acompanhar interações iniciais de marketing (downloads de materiais, abertura de emails, visitas ao site) para avaliar o nível de interesse; **segmentar e priorizar** os leads identificados, sinalizando quais devem ser abordados pelo SDR; manter o **CRM atualizado** com dados relevantes dos leads pesquisados. Em suma, o LDR realiza uma “limpeza” e enriquecimento das listas de prospecção, garantindo que o time de vendas concentre esforços nos contatos mais promissores.

**Desafios Comuns:** Lidar com grande volume de dados e contatos, mantendo organização e critério na qualificação; garantir a **qualidade dos leads** selecionados – um erro de qualificação pode fazer o time de vendas perder tempo com contatos inadequados; trabalhar de forma entrosada com marketing (que gera os leads iniciais) e com SDRs (que darão seguimento), fechando possíveis **lacunas de informação**. Além disso, pode ser desafiador para o LDR não ter interação direta com o cliente – seu “sucesso” é medido indiretamente, o que exige perfil analítico e resiliência para trabalhar nos bastidores.

**Indicadores-chave de Performance (KPIs):** *Quantidade de leads qualificados* e repassados para SDR dentro de um período; *taxa de aceitação dos leads qualificados* (ex.: porcentagem de leads que o SDR concorda que estão no perfil); *taxa de conversão de leads qualificados em oportunidades de venda* (indicando a qualidade da triagem feita pelo LDR); *tempo médio de qualificação por lead*; e *cobertura de mercado*, medido pela quantidade de leads relevantes mapeados em determinado segmento. Esses KPIs avaliam a eficácia do LDR em alimentar o funil de vendas com leads úteis.

**Habilidades e Competências: Pesquisa e análise de dados** – saber usar ferramentas de busca, LinkedIn, bases de dados para coletar informações e interpretar se a empresa/contato é uma boa oportunidade; **atenção aos detalhes**, garantindo que nenhum critério de qualificação seja negligenciado; **conhecimento do cliente ideal e do negócio** da empresa, para julgar fit de forma assertiva; organização e manejo de planilhas/CRM; e comunicação interpessoal básica para interagir internamente (com marketing e SDRs). Perfil **proativo** e investigativo é essencial, assim como **paciência** para tarefas repetitivas de pesquisa.

## SDR/BDR (Sales/Business Development Representative)

**Descrição da Função:** O SDR (Sales Development Representative) – e sua variante BDR (Business Development Representative) – são profissionais de **desenvolvimento de vendas** que atuam na ponte entre marketing/pré-vendas e os vendedores fechadores. Sua missão principal é **realizar o primeiro contato ativo com leads qualificados**, apresentando a empresa e suas soluções, e **agendar reuniões ou demonstrações** para os executivos de vendas (Closers) darem sequência. Enquanto o SDR costuma focar em leads originados de inbound marketing ou outras fontes internas, o **BDR foca na prospecção ativa** de oportunidades *outbound* – ou seja, vai atrás de potenciais clientes que ainda não interagiram com a empresa. Em ambas as funções, o objetivo é **qualificar o lead de forma consultiva**, entendendo dores e necessidades, e somente então entregá-lo para o fechamento. **Importante:** SDRs/BDRs não têm meta de fechar negócio diretamente, mas sim de nutrir e encaminhar leads qualificados no funil.

**Principais Responsabilidades:** Entrar em **contato direto com leads** – seja por email, telefone, LinkedIn ou outras mídias – apresentando a proposta de valor da empresa; **qualificar os leads** com perguntas-chave (por exemplo, usando metodologias como BANT ou GPCT) para avaliar se há fit e interesse real; **nutrir relacionamento** com leads ainda não prontos, fornecendo conteúdo ou mantendo contato periódico; **agendar reuniões ou chamadas** entre o potencial cliente e um Closer (executivo de vendas), garantindo que o lead entenda o contexto da reunião; **fazer follow-up** dos leads que mostraram interesse, mas não confirmaram reunião de imediato; registrar todas as interações no CRM e **colaborar com feedback** para marketing e LDR sobre a qualidade dos leads recebidos. Em resumo, o SDR/BDR gerencia o início do relacionamento com o lead, abrindo portas para a equipe de fechamento.

**Desafios Comuns:** Lidar com **altas taxas de rejeição** – contatos frios muitas vezes não respondem ou não têm interesse, exigindo resiliência do SDR; manter **alto volume de atividade** (ligações, emails) sem perder a qualidade da mensagem; conseguir engajar decisores muitas vezes ocupados e superar gatekeepers (secretárias, etc.); equilibrar personalização vs. escala nas abordagens; administrar o tempo entre diferentes leads em estágios distintos (alguns quentes exigindo agendamento rápido, outros frios precisando nutrição longa). Além disso,

como o desempenho é frequentemente medido em reuniões marcadas e oportunidades geradas, a pressão por **meta de atividades e resultados** é intensa.

**Indicadores-chave de Performance (KPIs):** Número de leads qualificados gerados (SQLs encaminhados aos vendedores) ; número de atividades realizadas (ex.: ligações e emails por dia); taxa de conversão de contatos em reuniões agendadas ; taxa de resposta das prospecções enviadas (percentual de leads que interagem de volta) ; quantidade de reuniões realizadas efetivamente com o time de vendas ; e valor do pipeline gerado (soma das oportunidades qualificadas) . Por exemplo, é comum avaliar quantas reuniões ou oportunidades cada SDR gera por mês, bem como a qualidade delas (taxa de avanço para propostas). Esses KPIs permitem medir produtividade (atividade) e eficácia (conversão) do SDR.

**Habilidades e Competências:** **Comunicação persuasiva** (saber despertar interesse rapidamente em ligações ou mensagens curtas); **escuta ativa** para identificar as “dores” do lead e qualificá-lo adequadamente; **resiliência e persistência**, para continuar performando apesar das negativas frequentes; **organização** e gerenciamento de tempo, pois lidam com dezenas de contatos simultaneamente; conhecimento do **produto/serviço** e do mercado, a fim de conduzir conversas iniciais com propriedade; criatividade para driblar objeções e encontrar caminhos até o decisor; e **energia/motivação**, já que é um trabalho repetitivo e de “porta de entrada” – manter-se motivado impacta diretamente os resultados.

## Closer (Executivo de Vendas)

**Descrição da Função:** O Closer (também chamado de Executivo de Vendas ou Account Executive) é o especialista em **fechar negócios**. Ele assume o lead qualificado na etapa final do funil de vendas, conduzindo apresentações e negociações para converter aquele potencial cliente em um **cliente efetivo** . É responsabilidade do Closer **convencer o lead a assinar o contrato**, mostrando como a solução oferecida resolve suas dores e necessidades. Nessa posição, exige-se profundo conhecimento do produto e das dores do cliente, pois o Closer atua como **consultor e negociador** ao mesmo tempo – seu papel é alinhar expectativas, remover objeções e **finalizar a venda** com sucesso . Em algumas organizações, o Closer pode também ser chamado de “Executivo de Contas” ou “Consultor Comercial”, mas no contexto de vendas complexas B2B, o termo Closer enfatiza a expertise em **negociação e fechamento**.

**Principais Responsabilidades:** Entender a fundo as necessidades e pain points do lead (normalmente repassadas pelo SDR) e adaptar a apresentação de vendas a esses pontos ; realizar **demonstrações do produto/serviço** ou reuniões presenciais com os leads qualificados, destacando benefícios e casos de uso relevantes; **personalizar propostas comerciais**, definindo escopo, preços e condições que atendam ao cliente e sejam vantajosas para a

empresa; **gerenciar a negociação** – responder dúvidas profundas, contornar objeções, negociar descontos ou termos contratuais dentro da alcada permitida ; **fechar o acordo** – encaminhar contratos, acompanhar assinaturas, alinhar com áreas internas (jurídico, financeiro) se necessário para finalizar o contrato; e fazer a **transição pós-venda** do novo cliente para o Account Manager/CS, garantindo que informações chave (objetivos do cliente, requisitos) sejam repassadas. Além disso, muitas vezes o Closer continua como **gestor do relacionamento comercial** até a implantação inicial, atuando caso surjam renegociações ou upsells durante a negociação.

**Desafios Comuns:** Lidar com **ciclos de venda longos e complexos**, envolvendo múltiplos decisores – o Closer precisa gerenciar ansiedade do cliente e manter o momentum até a assinatura; **vencer concorrência direta**, diferenciando bem a oferta da empresa; **administrar objeções críticas** (preço, priorização, dúvidas técnicas) sem perder a confiança do cliente; trabalhar sob pressão de metas de receita elevadas (fechamentos mensais/trimestrais); evitar a “perda” do negócio na fase final – muitas vendas se perdem por questões contratuais ou demora, exigindo senso de urgência e habilidade política do Closer. Outro desafio é equilibrar **promessas ao cliente vs. capacidade da empresa** – o Closer precisa fechar a venda sem comprometer a entrega, alinhando expectativas corretamente.

**Indicadores-chave de Performance (KPIs):** *Número de vendas fechadas* e percentual da meta atingido (quota); *taxa de conversão* de oportunidades em clientes (win rate); *ciclo médio de vendas* (tempo desde a qualificação até o fechamento); *valor de vendas* (receita total conquistada, ticket médio dos contratos); *taxa de desconto média* concedida (indicador de margem mantida); e *previsão vs. realizado* (acurácia no forecast de vendas). Por exemplo, a **taxa de conversão** no funil final é crítica – quantos leads qualificados viraram clientes sob cuidado do Closer . Além disso, empresas monitoram a **satisfação do cliente na venda**, evitando práticas que prejudiquem o relacionamento futuro.

**Habilidades e Competências:** **Excelência em comunicação e apresentação**, sabendo adequar discurso para diferentes stakeholders e transmitir valor claramente (tirar todas as dúvidas do potencial cliente) ; **escuta ativa e empatia**, para compreender profundamente as expectativas do cliente e construir confiança ; **forte poder de negociação e persuasão**, encontrando soluções ganha-ganha e sabendo lidar com objeções difíceis; **conhecimento aprofundado do produto/serviço** e do negócio do cliente, permitindo demonstrar casos de sucesso e resultados concretos ; resiliência e **jogo de cintura** para lidar com pressão e possíveis perdas; **organização** (um Closer geralmente gerencia múltiplas oportunidades em paralelo, precisando controlar prazos e próximos passos); e **colaboração**, pois frequentemente depende de pré-vendas técnicas, marketing e outros times para customizar propostas.

## Account Manager (Gerente de Contas)

**Descrição da Função:** O Account Manager é o **responsável pelo relacionamento contínuo com os clientes** após a venda, com foco especial em **clientes já existentes e estratégicos**. Sua função é atuar como **principal ponto de contato** do cliente dentro da empresa, garantindo sua satisfação, atendendo a suas demandas e **identificando oportunidades** de novos negócios (upsell ou cross-sell) ao longo do tempo . Em empresas B2B, o Account Manager frequentemente gerencia um **portfólio de contas (carteira de clientes)**, assegurando que cada cliente obtenha valor do produto/serviço e, consequentemente, **renove contratos e amplie o engajamento** com a empresa. Diferentemente do vendedor que foca em novos clientes, o gerente de contas foca em **reter e expandir** clientes atuais, atuando de forma consultiva e preventiva para evitar churn (cancelamentos) .

**Principais Responsabilidades:** **Acompanhar de perto os clientes** pós-venda, entendendo seus objetivos de negócio e garantindo que os produtos/serviços contratados estejam atendendo às expectativas; realizar **onboarding de novos clientes** (em conjunto com Customer Success), assegurando uma boa implementação inicial ; **monitorar a satisfação** e resultados do cliente – através de reuniões periódicas (QBRs, por exemplo) e análise de indicadores do cliente; agir proativamente em **renovações de contrato**, preparando propostas de continuidade vantajosas e negociando termos para manter o cliente na base; identificar necessidades adicionais do cliente e propor **upsells ou cross-sells** relevantes (novos módulos, upgrades de plano, produtos complementares) ; **gerenciar problemas ou solicitações** do cliente dentro da empresa, coordenando com suporte, produto ou outros departamentos para resolvê-los (o Account Manager muitas vezes “advoga” internamente pelo cliente); **medir e controlar métricas de sucesso do cliente**, como saúde da conta, nível de utilização do produto e ROI percebido; e, no caso de **Key Account Managers**, desenvolver planos estratégicos individualizados para clientes-chave, com metas de longo prazo e ações específicas .

**Desafios Comuns:** Equilibrar a atenção entre diversos clientes na carteira, priorizando adequadamente os *key accounts* que representam maior receita (lei de Pareto) sem negligenciar os menores ; lidar com **clientes insatisfeitos** ou em risco de churn – exigindo rapidez e tato para recuperar confiança; alinhar as expectativas dos clientes com as capacidades reais do produto/serviço, evitando promessas exageradas durante a venda que recaiam no pós-venda; identificar o momento certo de propor um upsell sem parecer invasivo ou desrespeitar o orçamento do cliente; gerir **negociações de renovação** potencialmente difíceis (clientes pedindo descontos maiores, ou avaliando concorrentes); e manter-se atualizado sobre o negócio do cliente e o mercado, para agregar valor consultivo constantemente. Além disso, o Account Manager precisa frequentemente **trabalhar em equipe** com Customer Success e Suporte – um desafio é garantir uma comunicação interna eficaz para que o cliente tenha experiência coesa.

**Indicadores-chave de Performance (KPIs):** Taxa de renovação/retenção de clientes (quanto %

dos contratos são renovados) – especialmente a renovação de clientes-chave é um dos principais KPIs ; *churn rate* (taxa de cancelamento) – manter churn baixo indica bom trabalho do time de contas; *Net Revenue Retention (NRR)* ou crescimento da receita nas contas (considerando upsells) – mede a expansão dentro da base; *satisfação do cliente* via pesquisas (NPS ou CSAT) atribuídas ao gerente de contas; *número de upsells/cross-sells realizados* e valor adicional gerado; e *Customer Lifetime Value (LTV)* médio dos clientes gerenciados. Por exemplo, monitorar rigorosamente a **Churn Rate** é crítico: se um Account Manager tem churn elevado em sua base, é sinal de alerta . Outras métricas incluem a frequência de interação com clientes (visitas/reuniões realizadas) e tempo de resolução de solicitações dos clientes.

**Habilidades e Competências:** **Comunicação clara e assertiva** – capacidade de dialogar com clientes de diferentes níveis hierárquicos, traduzindo necessidades em ações internas ; **orientação ao cliente** e empatia – genuína preocupação em entregar sucesso e valor, sabendo ouvir ativamente e construir confiança; **habilidades de resolução de problemas e gestão de conflitos**, pois frequentemente será acionado em situações críticas para contornar questões e manter o cliente satisfeito ; **negociação** – tanto para upsells quanto para renovações contratuais, sabendo equilibrar ganhos da empresa e contentamento do cliente; **organização e acompanhamento** – controlar prazos de renovação, planejamento de contas e múltiplos pontos de contato; visão analítica para acompanhar métricas de clientes (uso do produto, saúde da conta) e tirar insights açãoáveis; conhecimento do setor de cada cliente (para ser consultivo) e do produto; e forte colaboração interna, coordenando diferentes departamentos em prol do cliente. Em suma, um bom Gerente de Contas combina competências de vendas, atendimento e consultoria.

## Customer Success (Sucesso do Cliente)

**Descrição da Função:** O profissional de **Customer Success** (CSM – Customer Success Manager) tem a missão de **garantir que os clientes alcancem os resultados desejados** com o produto ou serviço adquirido, obtendo o máximo de valor e, assim, permanecendo fiéis à empresa . Diferente do suporte (que é reativo a problemas) e do account manager (foco comercial), o Customer Success é **proativo**: acompanha o cliente em sua jornada de uso, desde o onboarding, e trabalha continuamente para otimizar a experiência e satisfação do cliente em cada ponto de contato . O grande objetivo da área é assegurar a **retenção e fidelização** – ou seja, prevenir churn – por meio da entrega de sucesso para o cliente em seus próprios objetivos . Em suma, o Customer Success atua como um **consultor de valor**, alinhando o uso do produto pelo cliente às suas necessidades de negócio, garantindo que ele atinja ROI e resultados esperados.

**Principais Responsabilidades:** **Onboarding de novos clientes** – recepcionar o cliente logo após a venda, guiá-lo na implementação e no primeiro uso do produto, assegurando que ele

compreenda as funcionalidades essenciais ; conduzir **treinamentos e workshops** para capacitar usuários chave do cliente; monitorar ativamente o **engajamento do cliente com a solução** – uso de funcionalidades, frequência de login, etc. – identificando riscos de baixa adoção; realizar **reuniões de acompanhamento periódicas** (check-ins/QBRs) para avaliar satisfação, coletar feedback e sugerir melhores práticas; **ser a voz do cliente dentro da empresa**, encaminhando solicitações de funcionalidades ao time de produto ou destacando problemas ao suporte; **identificar oportunidades de upsell** em função das necessidades do cliente (muitas vezes em conjunto com Account Manager); **orquestrar planos de sucesso** personalizados para clientes estratégicos, definindo marcos e KPIs de sucesso para cada um; **monitorar KPIs de saúde do cliente** (Customer Health Score), incluindo indicadores como tempo de resolução de suporte, uso de recursos críticos, etc., agindo em clientes em risco; e, acima de tudo, **assegurar a renovação**: muito do trabalho de CS culmina em deixar o cliente satisfeito a ponto de renovar contratos e advogar pela empresa. Em empresas SaaS, o Customer Success frequentemente executa programas de **advocacy**, transformando clientes satisfeitos em casos de sucesso e referências.

**Desafios Comuns: Alinhar expectativas** desde o início – garantir que o cliente tenha entendimento claro do que o produto faz (e não faz), evitando frustrações futuras; **engajar clientes difíceis** ou inativos – muitos clientes não utilizam plenamente a solução, exigindo do CS persistência e criatividade para trazê-los para o “caminho do sucesso”; lidar com situações de **crise de satisfação**, como quando um cliente enfrenta problemas graves (ex.: falha técnica prolongada) – o CS deve coordenar correções e gerenciar o relacionamento para contornar a insatisfação; **priorizar esforços** entre uma grande base de clientes – geralmente, CSMs gerenciam dezenas de contas, precisando focar onde há maior risco ou valor (gerenciar bem o tempo é desafiador); colaborar com vários departamentos internos (produto, suporte, vendas) e depender deles para ações pelo cliente, o que pode ser complexo; e medir efetivamente o “sucesso” – provar internamente e para o cliente o ROI obtido, especialmente quando os resultados dependem também do próprio cliente. O CS atua em um meio-termo entre suporte, vendas e consultoria, o que torna seu escopo amplo e às vezes pouco delimitado, exigindo **jogo de cintura**.

**Indicadores-chave de Performance (KPIs):** *Taxa de churn* (cancelamento) e *taxa de retenção* de clientes – são os KPIs supremos, pois refletem se os clientes estão tendo sucesso suficiente para continuar ; *Net Promoter Score (NPS)* – indicador da satisfação e lealdade do cliente ; *Customer Health Score* – métrica composta que acompanha a “saúde” do cliente (uso, satisfação, etc.) ; *tempo de onboarding* (quanto tempo o cliente leva para começar a usar efetivamente a solução); *engajamento do cliente* – por exemplo, % de utilização de funcionalidades-chave, número de usuários ativos; *crescimento via upsells/cross-sells* dentro da base (às vezes CS tem meta conjunta com vendas); *Customer Satisfaction (CSAT)* em interações de suporte; e *Customer Effort Score (CES)* – quão fácil é para o cliente conseguir suporte ou atingir seus objetivos. Além disso, o CSM acompanha KPIs de sucesso do **próprio cliente** (por exemplo, se o produto ajuda o cliente a

aumentar vendas dele, etc.). Organizações modernas avaliam também *expansão líquida de receita (NRR)* atribuível à gestão de CS.

**Habilidades e Competências:** **Empatia e foco no cliente** – saber se colocar no lugar do cliente, compreender suas dores e genuinamente querer resolver seus problemas; **comunicação consultiva** – didática para explicar funcionalidades e também **escuta ativa** para entender feedbacks; **habilidade analítica** para trabalhar com dados de uso e métricas, identificando padrões de risco ou sucesso; **proatividade** – não esperar problemas acontecerem, mas antecipar soluções e entrar em contato antes; **resolução de problemas** – capacidade de coordenar soluções rápidas junto ao suporte e engenharia quando surgem issues; boa **organização** para gerir múltiplas contas, documentar planos de ação e acompanhar pendências; conhecimento técnico do produto e do setor do cliente (pelo menos o suficiente para conversar estrategicamente); **paciência e habilidades de treinamento**, pois vai lidar com usuários com diferentes níveis de habilidade. Ser **colaborativo** é crucial, pois Customer Success atua interdepartamentalmente. Em resumo, reúne atributos de comunicação de atendimento, análise de dados de produto e estratégias de vendas de expansão.

## Suporte (Especialista de Suporte ao Cliente)

**Descrição da Função:** A equipe de **Suporte** ao cliente tem a função principal de **resolver problemas técnicos e dúvidas** dos clientes em relação ao produto/serviço. Diferente de Customer Success (que foca em sucesso de longo prazo) e SAC tradicional (que lida com reclamações gerais), o Suporte é tipicamente reativo: entra em ação quando o cliente encontra um erro, dificuldade de uso ou precisa de auxílio pontual. O profissional de suporte, portanto, atua como **especialista no produto**, capaz de diagnosticar incidentes, orientar o cliente em soluções e garantir que qualquer interrupção seja resolvida no menor tempo possível. Além disso, o suporte desempenha um papel na **manutenção das soluções**, ajudando clientes a aplicar atualizações, correções e fazendo interface com o time de desenvolvimento quando necessário. Em suma, **assegura a operacionalidade** e satisfação imediata do cliente no dia a dia de uso.

**Principais Responsabilidades:** **Atender solicitações** dos clientes via canais diversos (telefone, ticket, chat ou email), registrando cada chamado no sistema; realizar **diagnóstico técnico** dos problemas relatados – reproduzir erros, coletar logs ou informações necessárias; fornecer **soluções ou orientações** claras ao cliente, seja passo a passo para resolver um problema de configuração ou contornando temporariamente uma falha; **escalar issues complexos** para times de engenharia ou níveis superiores de suporte, acompanhando para que haja resolução (e mantendo o cliente informado); **acompanhar o status** dos chamados abertos, garantindo retorno dentro dos SLAs (Service Level Agreements) definidos; **alimentar a base de conhecimento** e FAQs com soluções para problemas comuns, evitando recorrência de dúvidas;

e eventualmente **treinar usuários** em questões técnicas simples. O suporte também monitora sistemas (no caso de suporte proativo) para detectar falhas antes que o cliente perceba, acionando correções. Em alguns contextos, o suporte classifica-se em níveis (N1, N2...), sendo que níveis superiores lidam com problemas mais críticos ou raros.

**Desafios Comuns: Pressão por agilidade** – o cliente espera uma solução rápida; equilibrar velocidade com qualidade da resposta pode ser desafiador, especialmente em ambientes complexos; lidar com **clientes frustrados ou irritados** devido a problemas, mantendo postura calma e profissional; adquirir e reter um **grande volume de conhecimento técnico**, já que o suporte precisa entender desde funcionalidades básicas até integrações avançadas para ajudar efetivamente; gerenciar **prioridades de atendimento** – por exemplo, quando múltiplos tickets críticos chegam simultaneamente, decidir quais resolver primeiro (seguindo severidade e SLA); dependência de outros times (desenvolvimento, infra) para solucionar bugs – podendo gerar demora além do controle do suporte; evitar **escaladas excessivas**, resolvendo o máximo no primeiro contato mesmo com recursos limitados. Além disso, o turno de suporte pode envolver horários estendidos, sobreaviso e um ritmo de trabalho intenso, o que é desgastante.

**Indicadores-chave de Performance (KPIs):** *FCR (First Contact Resolution)* – porcentagem de solicitações resolvidas no primeiro atendimento, sem precisar de retornos posteriores ; *Tempo médio de resposta* inicial ao cliente (quanto tempo leva para o suporte responder após abertura do chamado) ; *Tempo médio de resolução* ou Tempo Médio de Atendimento (TMA) – duração para resolver completamente o ticket ; *Taxa de resolução no primeiro nível* (quantos % dos problemas são resolvidos sem escalar para nível 2); *SLA compliance* – percentual de casos resolvidos dentro dos prazos acordados; *Satisfação do cliente no suporte* (geralmente medida por CSAT pós-chamado ou pelo NPS específico do suporte) ; *Customer Effort Score (CES)* – o quanto fácil foi para o cliente obter suporte; e *Backlog de tickets* – número de chamados em aberto pendentes (indicando volume vs capacidade). Por exemplo, **resolver o problema já no primeiro contato** com o cliente é um objetivo vital em suporte, monitorado pelo FCR , pois melhora a satisfação e reduz custos. Da mesma forma, tempos de espera e resposta curtos aumentam a confiança do cliente.

**Habilidades e Competências: Conhecimento técnico** profundo do produto, sistemas relacionados e ambiente do cliente – muitas vezes o suporte precisa saber um pouco de desenvolvimento, redes, banco de dados etc., dependendo do produto; **capacidade de troubleshooting** – raciocínio lógico para investigar causas raiz de problemas de forma metódica; **comunicação clara e paciente**, adequando-se ao nível de entendimento do cliente (explicando termos técnicos em linguagem acessível quando necessário); **empatia e calma** sob pressão – para lidar com clientes insatisfeitos, é preciso ouvir ativamente, demonstrar compreensão e orientar com tranquilidade; **gestão de tempo** e multitarefa, já que um suporte atende vários casos simultaneamente; **aprendizado contínuo**, pois a cada atualização do produto ou novo caso desafiador, o profissional deve atualizar seu repertório; e **trabalho em**

**equipe**, interagindo com outros suportes para trocar conhecimento e com desenvolvimento para repassar problemas. Uma mentalidade focada em **solução** e orientação ao cliente é essencial – o bom profissional de suporte se realiza ao solucionar problemas e ajudar pessoas.

## Comparativo de Salários por Cargo (EUA, Europa, Portugal)

Para contextualizar as diferenças de mercado, a tabela a seguir apresenta uma comparação de **salários médios anuais** em cada função (valores aproximados):

| Cargo                                       | EUA (US\$/ano)                       | Europa (€/ano)                 | Portugal (€/ano)     |
|---|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| <b>Gerente Comercial</b><br>(Sales Manager) | ~125.000 (US\$)                      | ~50.000 (€/ano) (ex.: França)  | ~47.500 (€/ano)      |
| <b>LDR</b> (Lead Dev Rep)                   | ~70.000 (US\$)<br>(base+comissão)    | ~30.000 (€ estimado)           | ~22.000 (€ estimado) |
| <b>SDR/BDR</b> (Sales/Bus Dev Rep)          | ~99.000 (US\$) (total médio)         | ~46.000 (€/ano) (Reino Unido)  | ~22.000 (€/ano)      |
| <b>Closer</b> (Executivo de Vendas)         | ~107.000 (US\$) (On-Target Earnings) | ~50.000 (€ estimado)           | ~35.000 (€ estimado) |
| <b>Account Manager</b> (Ger. de Contas)     | ~58.000 (US\$) (base média EUA)      | ~40.000 (€/ano) (ex.: França)  | ~30.000 (€/ano)      |
| <b>Customer Success</b> (CS Manager)        | ~70.000 (US\$)                       | ~55.000 (€/ano) (média Europa) | ~25.000 (€ estimado) |
| <b>Suporte</b> (Esp. Suporte Técnico)       | ~55.000 (US\$)                       | ~26.000 (€/ano) (Reino Unido)  | ~15.000 (€/ano)      |

**Notas:** Os valores acima são médias aproximadas.

Nos EUA, os salários incluem frequentemente **comissões e bônus**, especialmente para cargos de vendas (SDR, Closer, Account Manager).

Por isso, o total anual (“On-Target Earnings”) pode ser significativamente maior que o salário-base. Por exemplo, um SDR nos EUA tem base em torno de US\$50-60k e, com comissões por reuniões e oportunidades geradas, chega a cerca de US\$99k . Na Europa, há grande variação entre países – mercados como Alemanha, Reino Unido e França tendem a pagar acima da média europeia, enquanto Europa Oriental abaixo.

Em Portugal, os salários são mais baixos que a média europeia, refletindo o custo de vida local e maturidade do mercado. Vale destacar que benefícios não monetários e bônus não estão incluídos nos valores, e empresas multinacionais de tecnologia podem oferecer acima dessas médias para atrair talentos (especialmente em Customer Success e Vendas).

As fontes incluem pesquisas salariais de Glassdoor, PayScale, Randstad e relatórios de mercado, priorizando informações de 2024/2025.

Em resumo, a **carreira em Vendas e Retenção** nos EUA costuma ser a mais remunerada, seguida pela Europa Ocidental, enquanto em Portugal os valores são mais modestos, embora competitivos no contexto local.

