



Customer Success - Cultura centrada em cliente

Instrutora: Bianca Fróes

Sumário

<u>Aula 1:Customer Success (CS)</u>		<u>Aula 3: O sucesso para cada cliente</u>		<u>Aula 5: Carreira em CS</u>	
• <u>Apresentação</u>	3	• <u>Importância da comunicação</u>	44	• <u>Modelos de área e contato ideal</u>	82
• <u>Construção de estratégia</u>	7	• <u>Perguntas de ouro</u>	52	• <u>Carreira em Customer Success</u>	90
• <u>Felicidade x Sucesso</u>	17	• <u>Dados que contam história</u>	62	• <u>Conclusão</u>	97
<u>Aula 2: Foco em cliente</u>		<u>Aula 4: Resultados em CS</u>			
• <u>Cultura centrada em cliente</u>	25	• <u>Métricas e foco em dados</u>	67		
• <u>Tipos de relação com cliente</u>	33	• <u>Medindo o sucesso</u>	75		



Aula 01: Customer Success (CS)

Apresentação



Boas-vindas!



Bianca Fróes

- Bacharel em **Administração**
- Líder de um time de **Customer Success**
- Profissional de **Comunicação e relacionamento** com cliente desde 2014
- Pessoa altamente comunicativa :P

O que veremos neste curso

01

O que é o **sucesso do cliente** e como construir **estratégias** para atingi-lo

02

Culturas de sucesso e diferentes **tipos de relacionamento** com cliente

03

Sucesso do cliente na **prática**, passando por **escuta ativa, técnicas de vendas e análise de dados**

04

Como **medir resultados** em Customer Success

05

Modelos de área e **carreira** em Customer Success



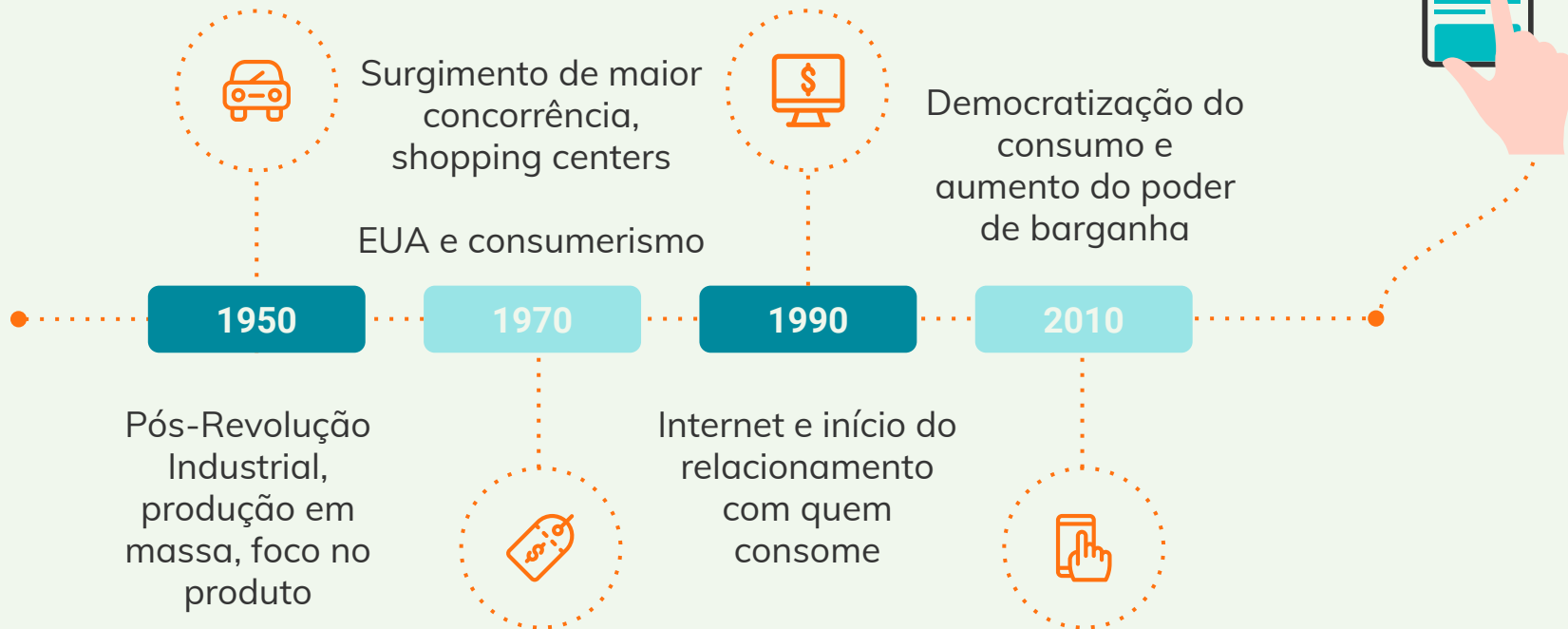


Aula 01: Customer Success (CS)

Construção de estratégia



Padrões de consumo

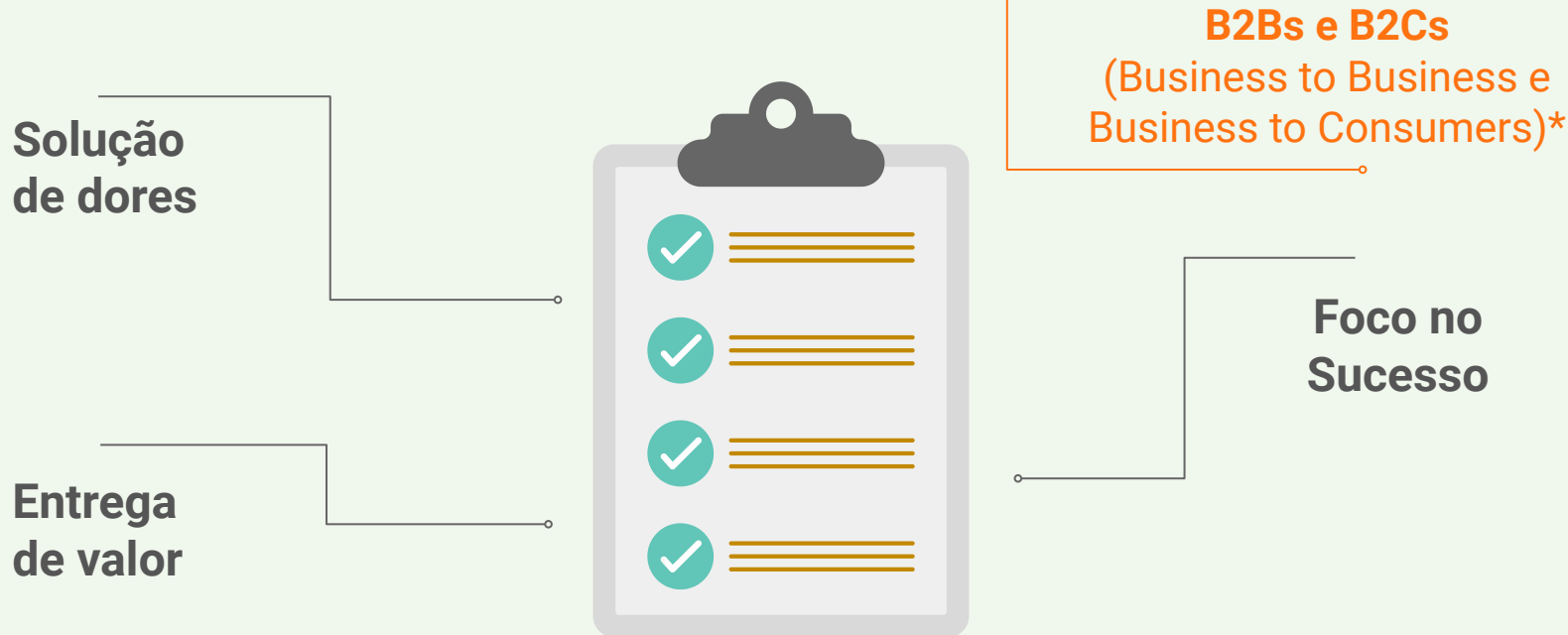


**"Conquistar um novo cliente
custa entre 5 e 7 vezes mais do
que manter um atual" - Philip Kotler**

Conceitos de Marketing



Do que clientes 4.0 precisam



*Empresa para empresa e empresa para consumidor

Atendimento cordial não gera
diferenciação

1

Atuação proativa

Ajuste correto de expectativas

2

Serviço especializado

Preparado para resolução

3

Qualidade na entrega

Produtos e Serviços atrelados

4

Jornada agradável

Durante todo o processo, não apenas no momento da compra



Contratação de um serviço de tecnologia



Empresa 1

- Apresenta o **produto** e a **usabilidade**
- Garante **melhor preço**
- **Diferenciais** de concorrentes



Empresa 2

- Pede contato para entender o **contexto**
- Proposta sobre as **dores** apresentadas
- Apresenta o **produto** e a **usabilidade**

Qual das duas
apresenta uma cultura
de sucesso de cliente?



Na
prática

"Customer Success acontece quando clientes alcançam o resultado desejado através de interações com sua empresa"

- Lincoln Murphy

Cultura de Sucesso





Aula 01: Customer Success (CS)

Felicidade x Sucesso



Um **cliente feliz** pode ser um cliente que vai solicitar o **cancelamento** do serviço com sua empresa

Apresente **resultados palpáveis** e mostre como a interação com sua **empresa/serviço contribui** nesta construção



Como entregar o que os clientes precisam?

Atuação
proativa e
baseada em
dados

Mapear o
objetivo
principal de
quem é cliente

Identificar
gargalos ao
longo da
jornada

Cenário ByteBank

- **40%** da base de clientes pediu **cancelamento** nos últimos 3 meses
- “**indicadores de satisfação**” de clientes não tiveram nenhuma mudança significativa
- Média mensal entre **8 e 9** (numa escala de 1 a 10)
- **90%** de clientes sinalizaram que tiveram suas **solicitações atendidas** nas interações com o time



Na
prática

Cenário ByteBank

Após contato com uma **amostragem** de **clientes**, observamos:

- ✓ Felizes com atendimento recebido
- ✗ Não atingiram os objetivos necessários

Cliente não obteve
SUCESSO através da
parceria com a empresa



Na
prática



Como solucionar:

- Mapear dores e objetivos, monitorar a cada 2 ou 3 ciclos
- Perguntas estratégicas para fortalecer confiança
- Acompanhar percepção sobre resultados obtidos
- Trazer dados do “mercado”

Entenda a diferença

Customer Success	Pós-venda / SAC / Atendimento
<ul style="list-style-type: none">• Estratégia da empresa que reflete sua cultura• Vem da liderança e é transmitida ao time• É proativo: a área de CS engaja a pessoa consumidora• Processos claros de engajamento	<ul style="list-style-type: none">• Departamento da empresa• Responsabilidade das áreas de atendimento• Reativo: cliente liga• É transacional

Fonte: Endeavor



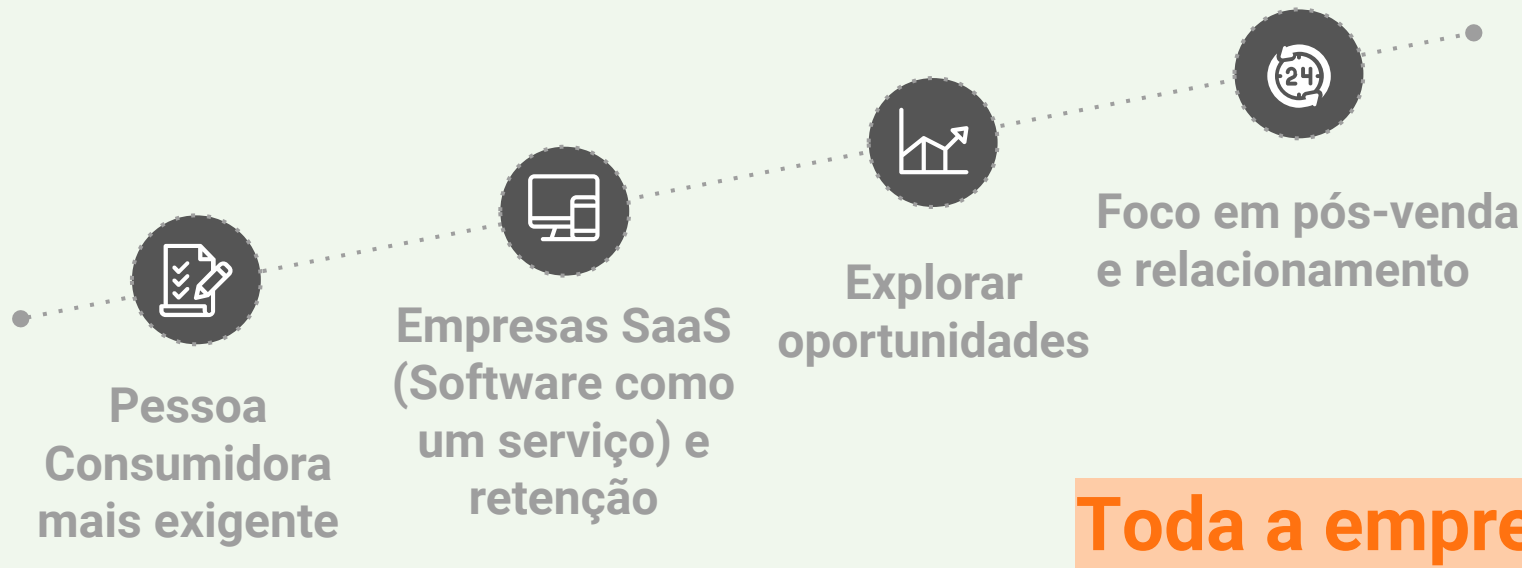
O que vimos até aqui

- Evolução nos padrões de consumo e relação com o desenvolvimento do marketing;
- O que clientes 4.0 precisam;
- Conceito de Customer Success e cultura de sucesso;
- Diferença entre cliente Feliz e cliente bem sucedido;
- Pilares de entrega do sucesso ao cliente.



Aula 02: Foco em cliente

Cultura centrada em cliente



Que área é responsável pela construção da cultura de sucesso?

Cenário ByteBank



Cliente sinaliza a necessidade de consulta de dados dos últimos 90 dias de sua conta



Informação crucial para sequência de transação comercial importante



Site do ByteBank não está respondendo



Nós abrimos um chamado, direcionando aos times responsáveis



Pedimos que o cliente aguarde nosso contato de retorno, sinalizando a solução do caso

**Agimos com foco no cliente
neste cenário?**



Na
prática

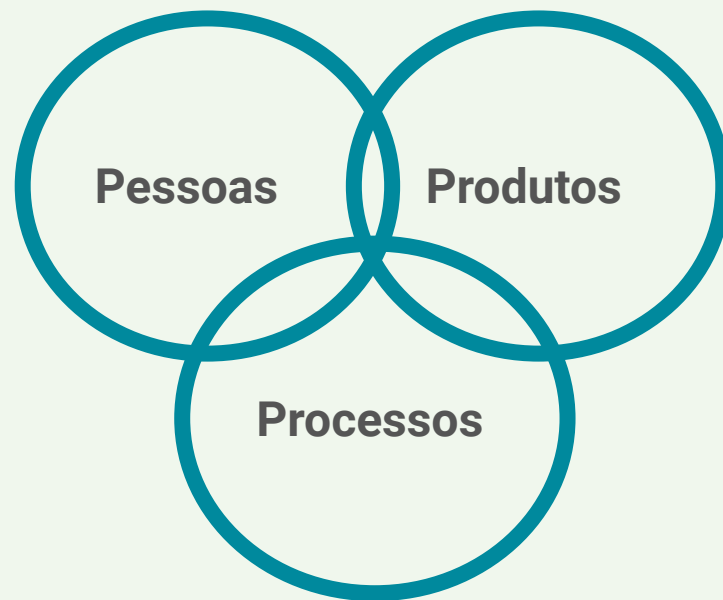
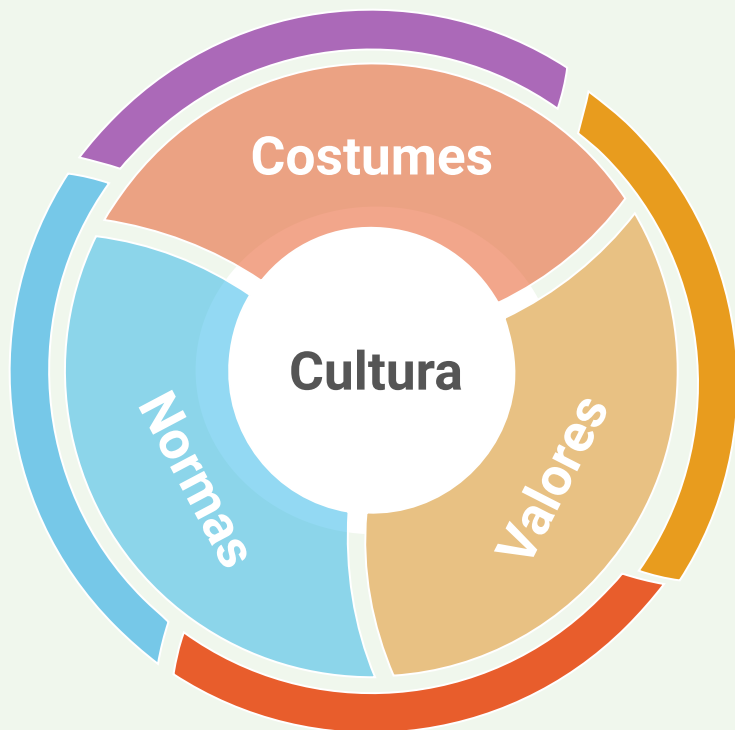


Como solucionar:

- Aplicar a empatia, validando a dor
- Perguntar por mais detalhes do que precisa
- Buscar o time interno que pode nos ajudar a solucionar a dor citada
- Agradecemos pela devolutiva sobre a solução e sinalizamos que será utilizada para melhoria dos serviços
- Sinalizar tempo de espera e confirmar se recebeu todo o necessário

Resultado

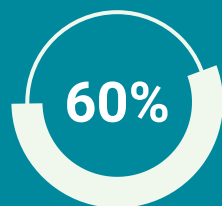
“dor resolvida e
experiência
encantadora de
atendimento”



"A **experiência** gerada ultrapassou o preço e a qualidade do produto como o **principal diferencial** de uma **marca**"

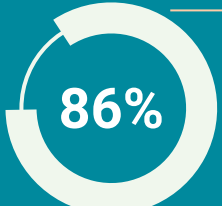
- Customers 2020 Report

Estratégia Customer Centric



Lucro

Empresas focadas na pessoa consumidora são mais lucrativas



Valor percebido

Clientes estão dispostos a pagar mais por melhores experiências



Retenção

Aumento na métrica de retenção de clientes

Centrada na pessoa cliente



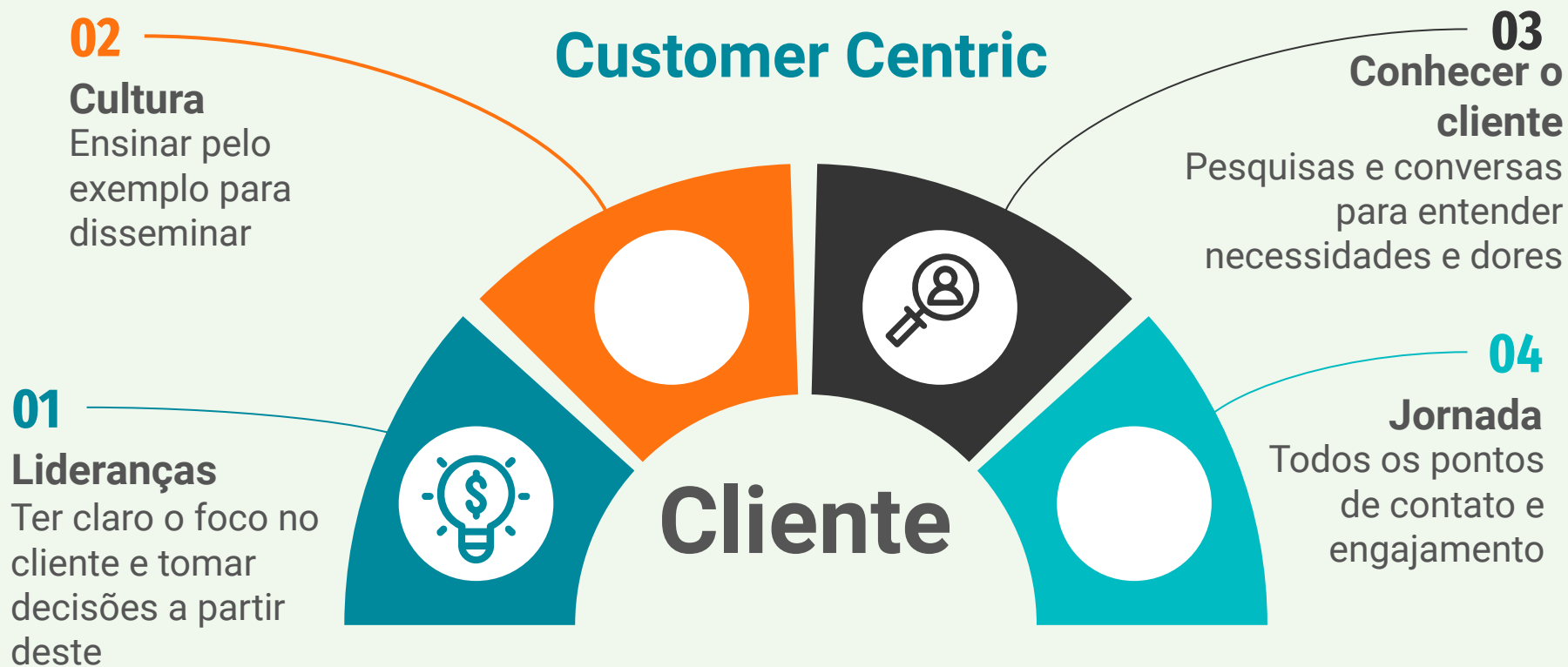
Marca

Aumento no valor de marca de empresas que trabalham com foco na pessoa cliente



Colaboradores

Sentem mais segurança em seus cargos





Aula 02: Foco em cliente

Tipos de relação com cliente

Áreas de cuidado com cliente



Cenário ByteBank

1. Um possível cliente (lead) é impactado por uma comunicação no Instagram e entra em contato através de mensagem direta, tirando dúvidas sobre os benefícios apresentados na comunicação.
2. Um cliente ativo entra em contato com o ByteBank por e-mail, sinalizando uma mudança estratégica de seu negócio e solicitando a mudança de seu pacote de benefícios contratado.
3. Cliente entra em contato por chat para fazer uma sugestão de mudança no seu processo de acesso ao site do ByteBank e tirar uma dúvida pontual.

**Quais desses cenários
refletem os modelos de
atendimento mencionados?**



Na
prática

Cenário ByteBank

Cenário 1 - Customer Experience

Cenário 2 - Customer Success

Cenário 3 - Atendimento/Customer Support



Na
prática

Cenário ByteBank

1. Um **possível cliente** (lead) é impactado por uma comunicação no Instagram e **entra em contato** através de mensagem direta, tirando **dúvidas sobre os benefícios** apresentados na comunicação.
2. Um **cliente ativo** entra em contato com o ByteBank por e-mail, sinalizando uma **mudança estratégica** de seu negócio e solicitando a mudança de seu **pacote de benefícios contratado**.
3. Cliente entra em **contato por chat** para fazer uma **sugestão de mudança** no seu processo de acesso ao site do ByteBank e tirar uma **dúvida pontual**.



Na
prática

Customer Success



Ação proativa e
estratégica



Retenção e expansão
de receitas



Visão analítica e
espaço/tempo para aplicação
de estratégias

Customer Support / Atendimento



Reativo e pode ser realizado:

1:1 (one to one): atendimento individual

1:many (one to many): atendimento para mais de uma pessoa



Contato direto com cliente: dúvidas, sugestões e solução de eventuais problemas



Porta de entrada para o relacionamento entre empresa-cliente

Customer Experience



Responsável por monitorar o sentimento do cliente em todos os pontos de contato



Gestão da experiência do cliente



Passa por vendas, onboarding (adoção), faturamento, suporte, renovação etc.



Medido com base em pesquisas

"Customer Success não é sinônimo
de atendimento ao cliente"

Entenda a diferença

Customer Success	Customer Support
<ul style="list-style-type: none">• Fonte de receita (expansão)	<ul style="list-style-type: none">• Centro de Custos
<ul style="list-style-type: none">• Proativo	<ul style="list-style-type: none">• Reativo
<ul style="list-style-type: none">• Voltado para o sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Voltado para a eficiência (resolução)
<ul style="list-style-type: none">• Tem base em análise de dados	<ul style="list-style-type: none">• Focado em pessoas
<ul style="list-style-type: none">• Preditivo	<ul style="list-style-type: none">• Responsivo



O que vimos até aqui

- Cultura customer centric (centrada no cliente)
- Áreas de relacionamento com cliente:
 1. Customer Success
 2. Customer Support/Atendimento
 3. Customer Experience
- Principais diferenças entre elas.

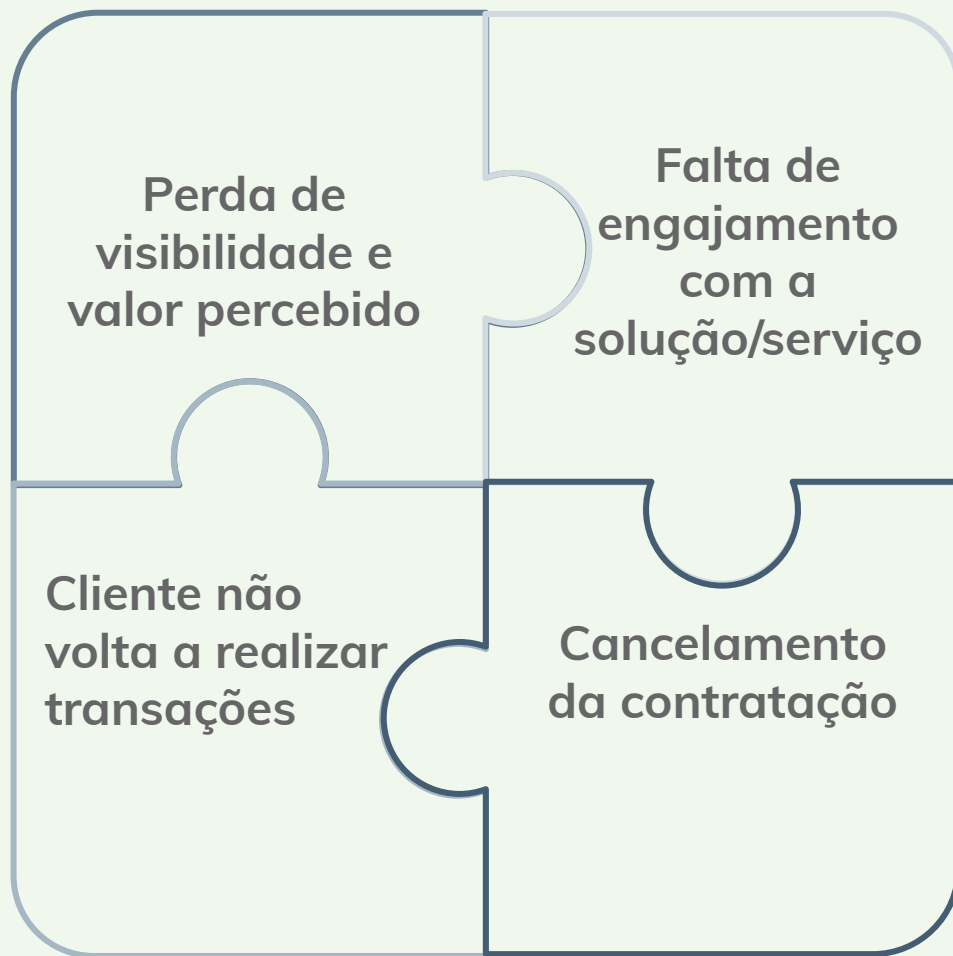


Aula 03: O sucesso para cada cliente

Importância da comunicação

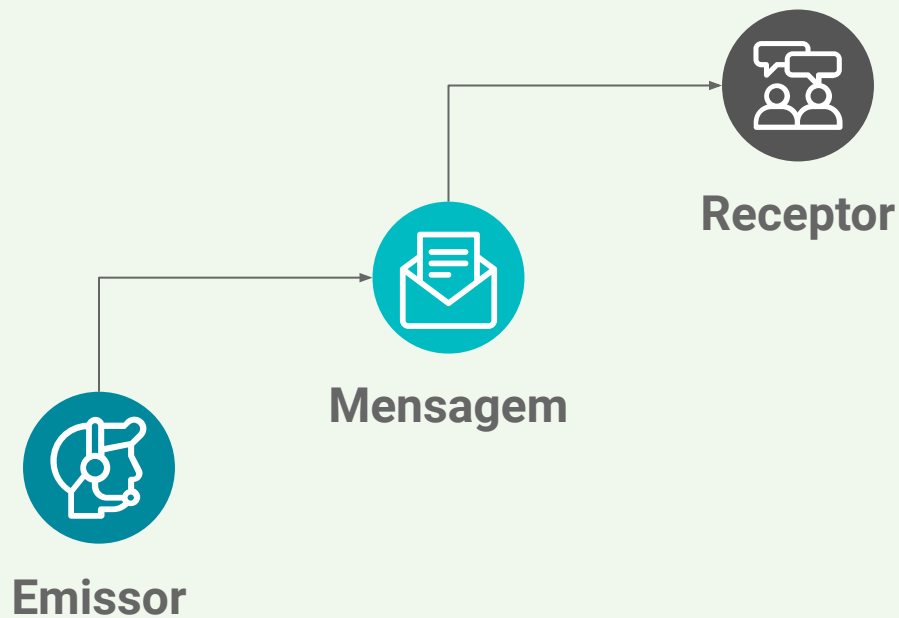
"A comunicação é a arte de ser
entendido"

- Peter Ustinov



Qual o problema a ser resolvido?

Fluxo de comunicação





Escuta Ativa

Promove
relações
interpessoais

Gera
constância no
exercício da
empatia

Aumenta a
confiança nas
relações e no
nível de
conhecimento
sobre o outro

Reduz
conflitos com
clientes
internos e
externos



Como aplicar a escuta ativa:

- Evite distrações no momento do diálogo;
- Ofereça o tempo necessário para que a outra pessoa conclua seu raciocínio, sem interrupções desnecessárias;
- Confirme as informações recebidas;
- Ofereça feedbacks ao longo da comunicação;
- Atente-se à linguagem não-verbal: postura, tom de voz, expressões e gestos.

Resultado

Maior confiança
nas relações e
ponto de contato
engajado



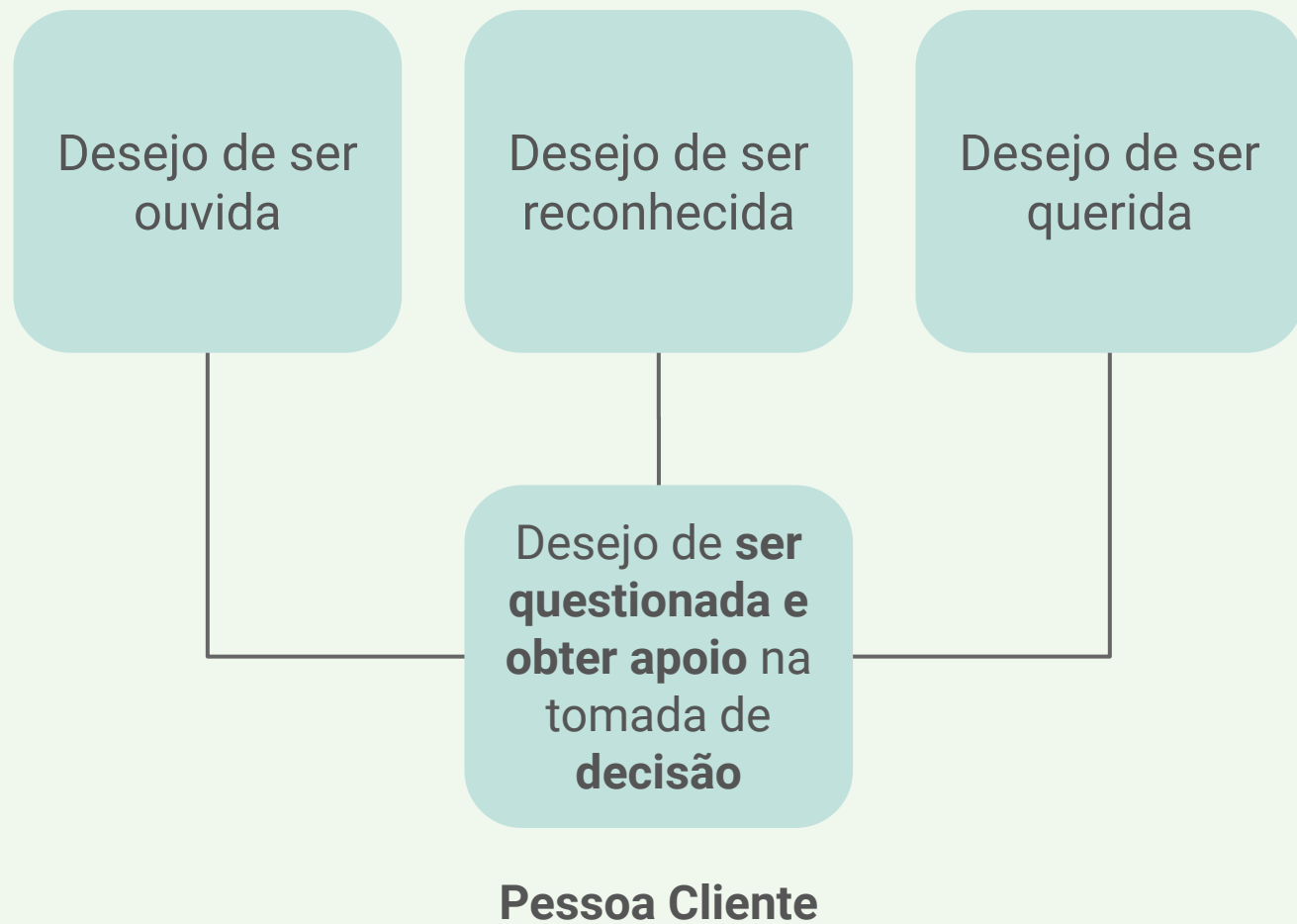
O que vimos até aqui:

- Fluxo de comunicação e como impacta na jornada do cliente;
- Os benefícios da escuta ativa para as relações;
- Como aplicar a teoria no dia a dia de customer success.



Aula 03: O sucesso para cada cliente

Perguntas de ouro



Cenário ByteBank

- Ana, diretora de serviços financeiros, nova ponto de contato entre sua companhia e o ByteBank;
- Não tem uma visibilidade sobre as operações e/ou resultados entregues;
- Alinhamento de expectativas, definição de sucesso, planejamento estratégico e apresentação de valor/resultados devem ser completamente refeitos neste cenário.

**Fazer as perguntas certas
é uma estratégia decisora!**



Na
prática

SPIN Selling

Situação: estabelecer o contexto atual e passar a confiança necessária;

SPIN: Situation, Problem, Implication e Need-Payoff *

Problema: revelar as necessidades implícitas, pontos de dor que talvez ainda não consiga identificar;

Implicação: gerar maior clareza do problema apresentado e de como este ponto influencia seu sucesso atual;

Necessidade de solução: aprofundar a necessidade explícita da pessoa cliente e sinalizar como sua empresa pode apoiar nas tomadas de decisão necessárias para o sucesso.

*Situação, Problema, Implicação e Necessidade

Perguntas de Situação

- Quais são os seus **maiores desafios** hoje?
- Como você **define bons resultados**?
- Como você **faz** atualmente?
- Qual o seu **plano de crescimento** para este e o próximo semestre?

Perguntas de Problema

- Você **está satisfeito(a)** com o modo atual?
- Quais **estratégias** você tem em relação à **concorrência**?
- Os dados que você tem **são confiáveis**?
- Qual o principal motivo de **insatisfação** da sua clientela?

Perguntas de Implicação

- Quanto **tempo seu time gasta** por semana fazendo isso?
- Quanto isso vai **afetar o desempenho**?
- Já **tomou alguma decisão errada** por conta da falta de informação?
- Você está fazendo alguma **ação para diminuir** essa quebra?



Perguntas de Necessidade de Solução

- Se você **pudesse monitorar** isso em tempo real, **seria mais fácil?**
- Se você conseguir **detectar** esses problemas, quanto vai **aumentar a sua taxa** de retenção?
- Se você tivesse **essa informação**, te **daria mais segurança** nas suas ações?

“Por vezes as pessoas não querem ouvir a verdade, porque não desejam que as suas ilusões sejam destruídas.”

- Friedrich Nietzsche



Pontos para o sucesso na aplicação da técnica:

- Prepare-se com informações sobre a pessoa cliente e o cenário da empresa, especialmente no início do relacionamento;
- Entenda sobre o negócio dela e, principalmente, mostre que você sabe como ajudá-la;
- Faça sempre perguntas relacionadas com temas que a pessoa cliente traz;
- Mostre empatia e desejo em ajudar.



Aula 03: O sucesso para cada cliente

Dados que contam história

Entender as
dores

Sinalizar
como o
produto pode
contribuir

Construir
confiança
com palavras
e atitudes

**Apresentar
resultados**
de que a
solução
funciona

**Como é possível influenciar as
decisões de uma companhia?**

1

Seja especialista

Conheça sobre o problema apresentado e tenha referências sobre ele

2

Colaboração genuína

Sucesso de cliente é o sucesso da companhia

3

Domine o assunto

Conheça em profundidade o mercado de seu cliente

4

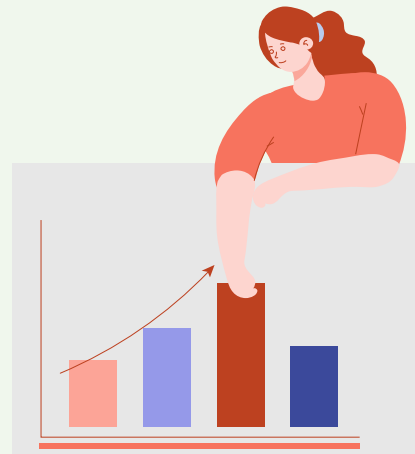
Dados e fontes confiáveis

Visão analítica e estratégica para “interpretar” o que os dados apresentam



Análise de dados

- ❖ Aplicação de técnicas estatísticas e lógicas para avaliar informações;
- ❖ Extrair informações úteis a partir dos dados;
- ❖ Quanto maior a empresa, maiores serão a quantidade de dados coletados e analisados.



É importante que quem atua como gerente de contas saiba interpretar quais dados farão diferença nos resultados de seus clientes



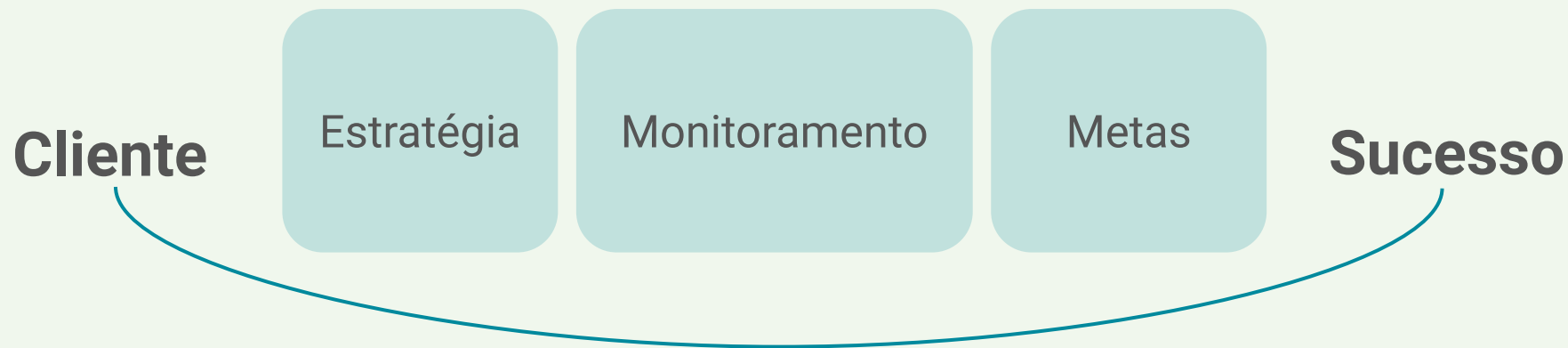
O que vimos até aqui


- Importância da análise de dados para transmitir informações confiáveis e colaborar na geração de ideias (insights) para a pessoa cliente.




Aula 04: Resultados em CS


Métricas e foco em dados



01 — 
Sucesso da empresa cliente

02 — 
Sucesso da companhia



03 — 
Sucesso da própria carreira

Cenário ByteBank

- Ana, diretora de serviços financeiros, nova ponto de contato entre sua companhia e o ByteBank;
- Não tem uma visibilidade sobre as operações e/ou resultados entregues;
- Alinhamento de expectativas, definição de sucesso, planejamento estratégico e apresentação de valor/resultados devem ser completamente refeitos neste cenário.

**Fazer as perguntas certas
é uma estratégia decisora!**



Na
prática

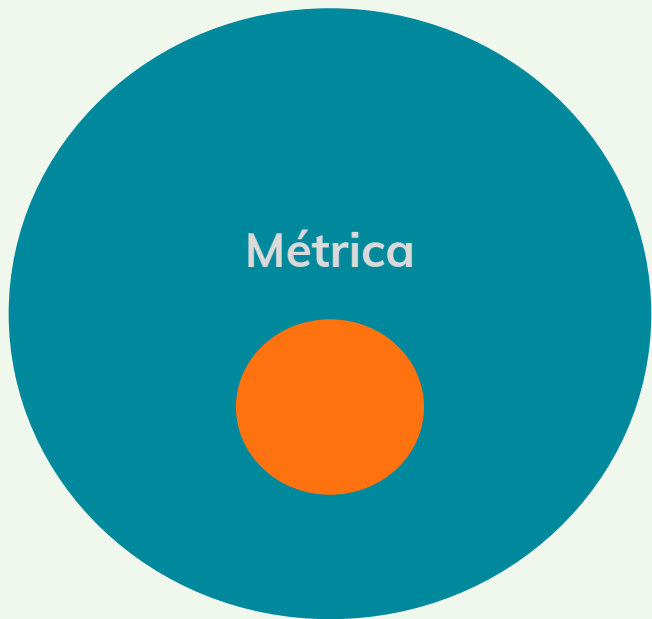


Possibilidades de análise:

- Volume e tempo de aprovação de pagamentos;
- Valor total aprovado ao longo do ano;
- Percentual de falhas em aprovações;
- Correções de falhas observadas.

**Dados que mostram
o resultado do
cliente e que melhor
contam a história da
parceria**

Indicador



Métrica

Métricas são medidas individuais, coletáveis e quantificáveis (menor unidade de um indicador)

Indicadores são um grupo de métricas que nos trazem visão de performance através de mais de uma variável

Indicadores de Customer Success

Qualidade

- ❑ Health Score
(saúde do cliente)
- ❑ Retenção de clientes
- ❑ Churn Rate
(taxa de cancelamento)
- ❑ Net Promoter Score - NPS
(Nota média de indicação dos clientes)
- ❑ Uso e engajamento -
como avaliar um usuário
ativo (diário e mensal)
- ❑ Taxa de conversão
(entre visita e instalação
de app por exemplo)

Indicadores de Customer Success

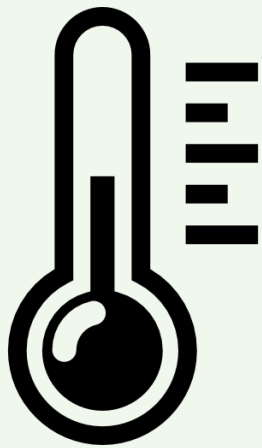
Receita

- ❑ Monthly recurring revenue - MRR
(receita recorrente mensal)
- ❑ Upsell (venda de produto adicional)
- ❑ Cross-sell (venda de produto complementar)
- ❑ Lifetime Value - LTV (valor no ciclo de vida)



Aula 04: Resultados em CS

Medindo o sucesso



**“As métricas de Customer Success
são o termômetro que mensura o
sucesso dos clientes”**

Como escolher as métricas certas?

- ❑ Quais dados já tenho ou se precisar tê-los sei que consigo?
- ❑ E quais não tenho e seriam muito interessantes para meu cliente, visando ao negócio em que estamos inseridos?

É importante

ter olhar crítico!

“Conheça as métricas mais importantes para seus clientes e trabalhe lado a lado com eles para atingi-las”

Leading Indicators

**Alerta de
Fumaça**

- Health Score
(saúde do cliente)
- Engagement score
(taxa de engajamento)
- Feedback direto do cliente
- Clientes Adimplentes ou
Inadimplentes

Lagging Indicators

- Pesquisa de Satisfação (CSAT)
- Pesquisas de recomendação (NPS)
- Churn (clientes cancelados)
- LTV - **L**ifetime **V**alue (valor no tempo de vida)
- Taxa de renovação
- Expansão da base de clientes

**Alerta de
Fogo**



O que vimos até aqui

- Importância de trabalhar com metas e indicadores e os principais conceitos envolvidos nos KPIs (Key Performance Indicators = principais indicadores de performance) de customer success.



Aula 05: Carreira em CS

Modelos de área e contato ideal

Diferentes mercados e produtos

SaaS
Software como
serviço

Compra e
venda de
produtos

Serviços de
consultoria

... Entre outras
possibilidades

Atendimento distante

- Não gera relacionamento
- Não possibilita conhecer o negócio
- Dificuldade de gerar proatividade

Atendimento próximo em excesso

- Contato muito frequente porque não existe confiança
- Sobrecarga do relacionamento

Modelos de atendimento em Customer Success

Tech-Touch

Low-touch

Mid-touch

High-touch

**Toque (contato)
tecnológico**

**Baixo, médio e alto
toque (contato)**

Como escolher o modelo de contato ideal?

- ❑ Avaliar o perfil de clientes
- ❑ Identificar os objetivos a alcançar
- ❑ Analisar em qual etapa da jornada do consumidor está
- ❑ Verificar se exigem mais ou menos atenção
- ❑ Considerar o quadro de funcionários e as ferramentas de atendimento

É importante considerar também o nível de complexidade do seu produto ou serviço e o ticket médio



Pesquisa **Customer Success Benchmark Brasil**



1 a cada 3 empresas mesclam os **tipos de atendimento**

- ❑ High-touch + Low-touch + Tech-touch (14%)
- ❑ High-touch + Low-touch (12%)



O que vimos até aqui

- Os **quatro principais modelos de atendimento em Customer Success** e observamos alguns exemplos de aplicação em diferentes mercados/setores e a frequência de contato possível de aplicar para cada um deles.



Aula 05: Carreira em CS

Carreira em Customer Success

O profissional de customer Success tem a
seu favor a **multidisciplinaridade** em seu
perfil **profissional**

Hard Skills



Competências técnicas, como o uso de ferramentas específicas e conhecimento de mercados (financeiro, mercado de tecnologia, entre outros)



Soft Skills

Competências comportamentais, como comunicação assertiva e cuidadosa

Quais as **características essenciais** para um profissional de Customer Success?

**Comunicação
oral e escrita**

**Desejo de ser a
“pessoa” do
cliente**

**Foco em
resultados para
levar
performance ao
cliente/parceiro**

**Inquietação por
resolução de
problemas e
dores (advogado
do cliente)**

**Capacidade de
desenvolver
relacionamentos**

**Tem empatia por
clientes e outros
parceiros**

**Gostar de
aprender e
desenvolver
pessoas**

**É fã do trabalho
em equipe e da
colaboração**

**Pessoa
organizada e
adaptável**

**67%
Soft Skills**

**Habilidade de
negociação**

**Visão analítica e
estratégica**

**Conhecimento
técnico sobre o
produto/serviço**



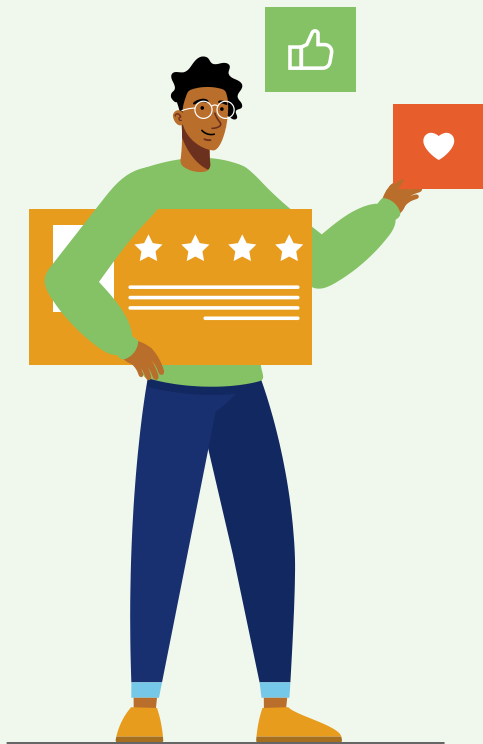
Com base na pesquisa **CS Benchmark Brasil 2020** (SalesHackers), dentre as principais experiências prévias dos profissionais de customer success, estão:

- ❑ Atendimento
- ❑ Vendas
- ❑ Suporte
- ❑ Gestão de projetos
- ❑ Consultoria
- ❑ Marketing



O que vimos até aqui

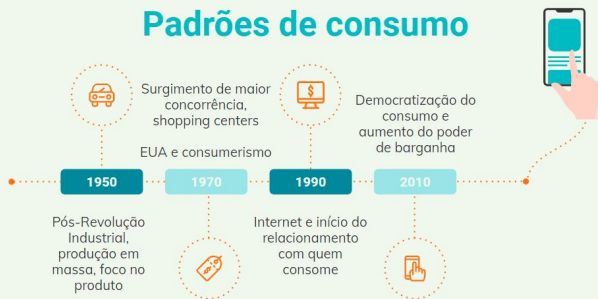
- Definição de **Soft** e **Hard Skills** no mercado profissional, vimos que, para o profissional de customer success, as Soft Skills são muito importantes. Por fim, revisamos quais são as características essenciais para um bom Customer Success Manager.



Aula 05: Carreira em CS

Conclusão

Padrões de consumo



Conceitos de Marketing



Do que clientes 4.0 precisam



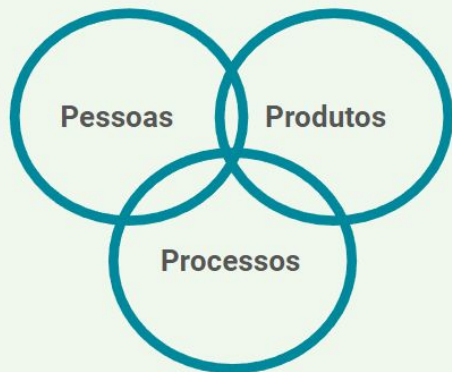
"Customer Success acontece quando **clientes alcançam o resultado desejado através de interações com sua empresa**"

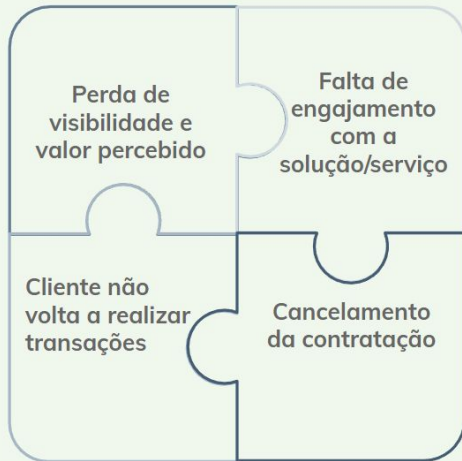
- Lincoln Murph

Cultura de Sucesso



Áreas de cuidado com cliente





Qual o problema a ser resolvido?

Escuta Ativa

Promove **relações interpessoais**

Gera constância no exercício da **empatia**

Aumenta a **confiança** nas relações e no nível de conhecimento sobre o outro

Reduz conflitos com clientes internos e externos

SPIN Selling

Situação: estabelecer o contexto atual e passar a confiança necessária;

Problema: revelar as necessidades implícitas, pontos de dor que talvez ainda não consiga identificar;

Implicação: gerar maior clareza do problema apresentado e de como este ponto influencia seu sucesso atual;

Necessidade de solução: aprofundar a necessidade explícita da pessoa cliente e sinalizar como sua empresa pode apoiar nas tomadas de decisão necessárias para o sucesso.

SPIN: Situation, Problem, Implication e Need-Payoff *

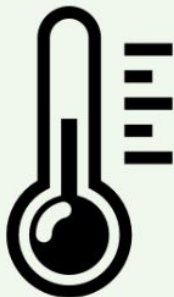
Análise de dados

- ❖ Aplicação de técnicas estatísticas e lógicas para avaliar informações;
- ❖ Extrair informações úteis a partir dos dados;
- ❖ Quanto maior a empresa, maiores serão a quantidade de dados coletados e analisados.

É importante que quem atua como gerente de contas saiba interpretar quais dados farão diferença nos resultados de seus clientes



Indicador



**“As métricas de Customer Success
são o termômetro que mensura o
sucesso dos clientes”**

Modelos de atendimento em Customer Success

Tech-Touch

Low-touch

Mid-touch

High-touch

Toque (contato)
tecnológico

Baixo, médio e alto
toque (contato)

Quais as **características essenciais** para um profissional de Customer Success?

Hard Skills



Competências técnicas, como o uso de ferramentas específicas e conhecimento de mercados (financeiro, mercado de tecnologia, entre outros)



Soft Skills

Competências comportamentais, como comunicação assertiva e cuidadosa





Obrigada!

Tivemos muitos conteúdos interessantes até aqui. **Realize as atividades e deixe a sua avaliação e comentários** sobre o curso.



Te esperamos também no Fórum e no nosso servidor do Discord, você pode acessá-lo na aba de **Comunidade** da plataforma!