

FUNDAMENTOS DO CUSTOMER SUCCESS

com Thaís Jordaim

Sumário

Módulo 1	6
Lição 1: Objetivos do módulo	7
Lição 2: O que é <i>Customer Success</i> e qual é a sua importância?	7
O que é <i>Customer Success</i> ?	7
Objetivos do <i>Customer Success</i>	8
Quais não são os objetivos do <i>Customer Success</i> ?	8
Por que o <i>Customer Success</i> é essencial?	8
Lição 3: Características do <i>Customer Success</i>	9
Lição 4: <i>Customer Success</i> x <i>Customer Experience</i>	10
Lição 5: As principais métricas do <i>Customer Success</i>	11
Taxa de ativação	12
<i>Net Promoter Score</i> (NPS)	12
Receita Recorrente Mensal (RRM)	12
Taxa de Rotatividade (<i>Churn Rate</i>)	13
Taxa de Expansão	13
<i>First Call Resolution</i>	14
Custo de Aquisição de Cliente (CAC)	14
<i>Lifetime Value</i> (LTV)	15
Lição 6: Conhecendo seu cliente	15
Por que conhecer os tipos de clientes?	15
Como construir uma persona	15
Lição 7: Case – Como algumas empresas gerenciam o CS	16
Lição 8: 5 passos práticos para aplicar o que você aprendeu	18
Módulo 2	19
Lição 1: Objetivos do módulo	20
Lição 2: Venda ao cliente certo	20
Por que buscar o cliente certo?	20
O <i>fit</i> entre cliente e empresa	20
Como definir o cliente ideal?	21
Lição 3: A tendência natural dos clientes e empresas é o afastamento	22
O afastamento entre cliente e empresa	22
Evitando o afastamento	22
Perda de valor do produto	22
Motivos do distanciamento entre empresa e produto	23
Lição 4: Os clientes esperam que você os torne bem sucedidos	23
A motivação do cliente	23

Entregando sucesso.....	23
Estabelecendo pontos de prova	23
Lição 5: Monitore e gerencie a saúde do cliente	25
A importância da saúde do cliente.....	25
Saúde do cliente.....	26
Monitore	27
Gerencie.....	27
Lição 6: Não é mais possível construir lealdade com relacionamentos pessoais	27
A influência do crescimento no relacionamento.....	27
Práticas para melhorar o relacionamento	28
Lição 7: O produto é seu único diferencial escalável.....	29
Alcançando a satisfação dos clientes	29
A complexidade é inimiga do sucesso	29
Bons exemplos no mercado B2C	30
Lição 8: Melhore o <i>time-to-value</i>	30
<i>Time-to-value</i>	30
Garantindo que o cliente perceba o valor	30
Lição 9: Compreenda as métricas do cliente.....	33
Impacto da retenção e da evasão em uma empresa	33
Lição 10: Impulsione o sucesso do cliente com métricas rigorosas.....	35
O Modelo de Capacidade para <i>Software</i>	35
Lição 11: O CS é um compromisso de cima para baixo, de toda a empresa.....	36
Por que?.....	36
O que realmente é o <i>Customer Success</i>	37
Por que o <i>Customer Success</i> é inevitável	37
Lição 12: 5 passos práticos para aplicar o que você aprendeu	37
Módulo 3.....	38
Lição 1: Objetivos do módulo	39
Lição 2: Como construir uma jornada do cliente memorável	39
O que é a jornada do cliente?.....	39
Qual a importância da jornada do cliente?.....	39
As etapas da jornada do cliente.....	40
O Starbucks e a jornada do cliente.....	41
Lição 3: Níveis de contato com o cliente	41
Lição 4: Como aplicar a estratégia de Revisão Executiva de Negócios (EBR).....	42
O que é a <i>Executive Business Review</i> ?	42
Se preparando para a EBR	42

Temas a serem tratados na EBR.....	42
Lição 5: <i>Closing the loop</i> : Qual é a melhor recomendação?.....	43
O que é fechar o ciclo?.....	43
O que é fechar o ciclo?.....	44
Lição 6: As skills necessárias para garantir o sucesso do cliente.....	44
Comunicação	44
Inteligência emocional	45
Empatia	45
Proatividade	45
Lição 7: Como estruturar uma equipe de Customer Success?.....	46
O primeiro passo	46
Escolhendo a liderança	46
Mais habilidades e conhecimentos	47
Lição 8: Os resultados do Customer Success - Sambatech.....	47
Lição 9: 5 passos práticos para aplicar o que você aprendeu	48
Referências.....	49



Direitos desta edição reservados
A Voitto Treinamento e Desenvolvimento
www.voitto.com.br

Supervisão editorial: Thiago Coutinho de Oliveira

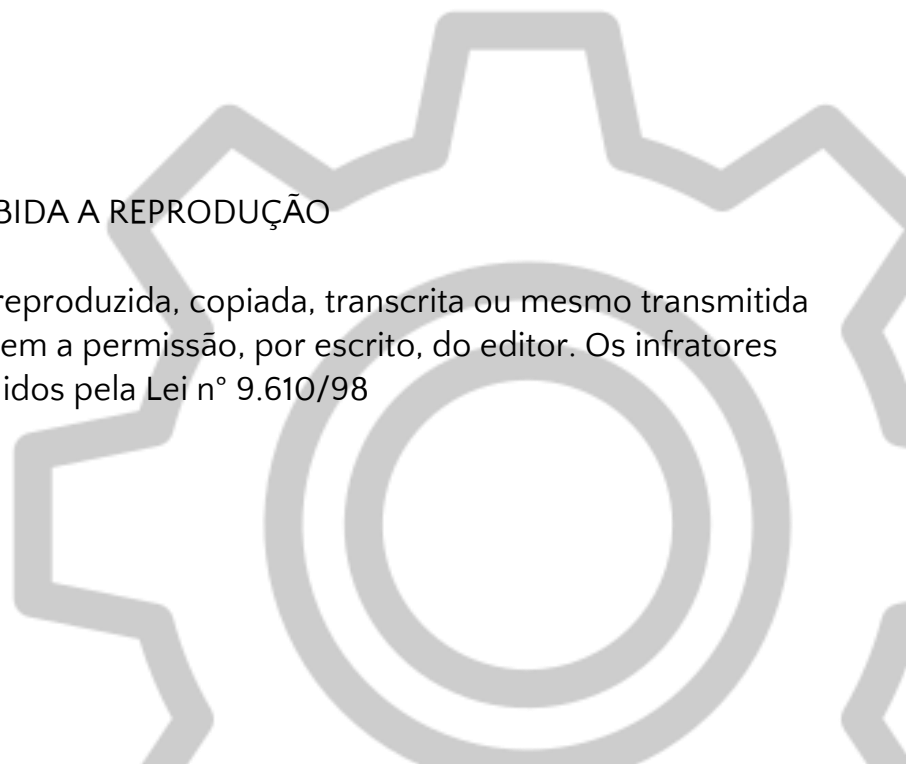
Apresentação do curso: Thaís Jordaim

Produção de conteúdo: Victor Hugo Klein e Bartolomeu Henrique Lopes

Thaís é formada em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Atua há 7 anos com Customer Success. Em toda sua trajetória trabalhou em empresas de tecnologia, mas todas elas com operações bem distintas (segmento de passagens aéreas, programa de fidelidade e agronegócio). Tem experiência com o público B2B/B2C e empresas do modelo SaaS. Foi responsável pela implantação da área de Customer Success na Ideagri, empresa que oferece um sistema de gestão para propriedades rurais, onde atualmente desempenha o papel de líder do time.

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98



Módulo 1

Fundamentos do *Customer Success*



Lição 1: Objetivos do módulo

Apresentar o que é *Customer Success* e os conceitos correlacionados além de auxiliar na definição do persona e da jornada do cliente.

Responderemos perguntas do tipo:

- ✓ Quais são os pilares principais do *Customer Success*?
- ✓ Por que é tão essencial o *Customer Success*?
- ✓ Como criar uma persona?

Lição 2: O que é *Customer Success* e qual é a sua importância?

O que é *Customer Success*?

“Sucesso do cliente é quando os clientes atingem o resultado desejado por meio de suas interações com sua empresa.”

Essa é a definição de *Customer Success* – ou Sucesso do Cliente – para Lincoln Murphy, autor do livro **Customer Success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes** e considerado como o “Papa do *Customer Success*”.



Citações a parte, o **Customer Success (CS)** é uma filosofia criada por empresas “Software as a Service” (SaaS). O principal foco do **CS** são as empresas que oferecem **serviços B2B** (*Business to Business*), aquelas que tem como clientes outras empresas. Apesar disso, o *Customer Success* e seus princípios podem ser aplicados em empresas que vendem seu produto/serviço para pessoas, as empresas que chamamos de **B2C** (*Business to Customer*).

Objetivos do *Customer Success*

Um dos objetivos que levam as empresas a buscarem o sucesso de seus clientes é a **fidelização dos seus consumidores**, garantindo a **manutenção do elo de confiança** entre as partes. Essa relação positiva entre empresa e consumidor pode ser usada como um diferencial competitivo, auxiliando na **expansão e na consolidação da marca no mercado**. Por fim, o *Customer Success* também tem como objetivo ser **a voz do cliente dentro da empresa**.



Quais não são os objetivos do *Customer Success*?

O Papa do *Customer Success* também tem um pouco a dizer sobre o que o **CS não é**. Segundo ele, “o sucesso do cliente deve ser o seu **objetivo**, e não um **meio para um fim**”. Além disso, é importante estabelecer algumas coisas a respeito do **Customer Success**, já que há muitos equívocos a respeito do que ele é e sobre como ele deve ser implementado.

Dito isso, vale falar um pouco sobre quais **não são os objetivos** do CS:

- ✓ Atender reativamente seus clientes;
- ✓ Oferecer apenas suporte aos usuários do produto/serviço;
- ✓ Mitigar a rotatividade ou economia de clientes;
- ✓ Simplesmente encontrar uma maneira ágil de fazer uso do seu produto/serviço;
- ✓ Ser uma área isolada na empresa ou difundida apenas na equipe de vendas.
- ✓ Ser um pós-venda de luxo: o CS vai muito além de apenas manter um relacionamento próximo e "íntimo" com seu cliente.

Por que o *Customer Success* é essencial?

Graças à internet e aos adventos da tecnologia, a economia está cada vez mais conectada, derrubando as barreiras para a concorrência e **aumentando o grau de exigência dos consumidores**. Segundo pesquisas da empresa de *softwares* Zendesk, **8** a cada **10** clientes **pagariam mais** para receber **melhor atendimento**.

Ainda de acordo com esse relatório, atualmente os clientes esperam que as empresas **trabalhem como um todo para melhor atendê-los, mudam para concorrentes** se forem mal atendidos, ou seja, consideram o bom atendimento como um fator essencial para serem **leais a uma marca**.

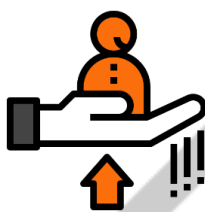
Lição 3: Características do *Customer Success*

Além de ser uma filosofia que busca a fidelização de clientes, o *Customer Success* também possui **algumas características** dentro de uma organização. E são eles:

Indutor de receitas: Como o *Customer Success* é responsável pela manutenção e conquista de clientes, ele também é **responsável por parcela significativa do bem estar financeiro da empresa**. O CS é uma unidade organizacional que gera receita de duas formas.

A primeira é através das **renovações**, ou seja, transações de **vendas explícitas** (assinatura de contratos) ou **implícitas** (renovação automática, sem opção expressa pela não renovação). Em uma provedora de internet, por exemplo, o setor de Customer Success é responsável por **garantir que os clientes renovem seus planos**.

A outra maneira é através do **Upsell**, o ato de **comprar mais produtos do fornecedor**. No caso do *Customer Success*, o *Upsell* pode ser caracterizado como um upgrade em um pacote **mais amplo e mais caro**. Ainda no exemplo do provedor de internet, o *Upsell* seria o correspondente a contratar um pacote com mais dados.



Apesar de, normalmente, a equipe de CS não se envolver diretamente nas vendas, ela as possibilita e as promove. Vale ressaltar algo já mencionado: **clientes bem-sucedidos continuam clientes e compram mais**.

Orientado para o Sucesso: Em termos de métricas, o *Customer Success* tem como foco as de **sucesso**, ou seja, aquelas que impulsionam a primeira linha (pedidos e receitas) dos **ganhos financeiros** da empresa. Uma boa métrica de sucesso é “novas vendas”.

Deve-se tomar cuidado para não confundir a **noção de sucesso com a noção de eficiência**. Produzir mais rápido é sempre bom para um negócio, mas impacta na produtividade, e não nos ganhos. Os especialistas em eficiência não serão necessariamente as mesmas pessoas que contribuirão para o aumento da receita ou dos pedidos.

Proativo: Uma diferença importante do *Customer Success* em relação ao suporte ao cliente é que no segundo normalmente o foco é reagir as manifestações dos clientes, telefone, e-mail, chat, entre outros. Ao estruturar a área de CS em uma empresa, é importante lembrar que o objetivo é usar a análise de dados para identificar os clientes que exigem algum tipo de atenção especial, por oferecem riscos ou oportunidades ou por qualquer outro motivo.



Lição 4: *Customer Success x Customer Experience*

Apesar de serem dois conceitos comumente associados, o *Customer Success* e o *Customer Experience* (CX) apresentam algumas diferenças entre si.

O foco do **CS** é, a partir do cliente já conquistado, continuar no **auxílio da agregação de valor** ao produto e à marca. Portanto, é papel do CS **entregar o que foi prometido** pelo CX. Já o **CX** envolve todo o **processo emocional da jornada do cliente**, podendo haver relacionamento com a marca até mesmo antes da compra. Ele é mais envolvido nas áreas de **Marketing e Vendas**.

No nosso blog temos um artigo que discute um pouco mais sobre as diferenças entre *Customer Success* e *Customer Experience*. Para acessá-lo, clique [aqui](#).

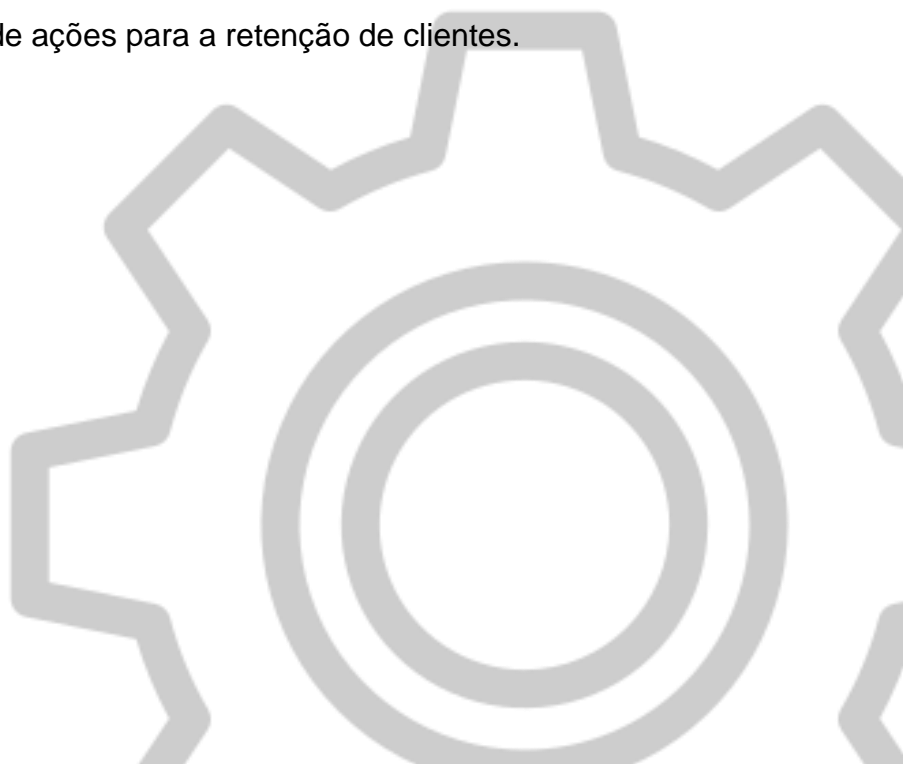
A tabela abaixo esquematiza algumas das principais diferenças entre o *Customer Success* e o *Customer Experience*:

	<i>Customer Success</i>	<i>Customer Experience</i>
Foco	B2B	B2B e B2C
Métricas	Churn Upsell e Cross sell NPS relacional	CSAT CES NPS
Característica	Proativo	Interativo

Em uma palestra, Cláudia Vale, co-fundadora da FLWOW! – empresa de consultoria em *Customer Experience* – fala um pouco sobre como CS e CX podem interagir para alcançar resultados de sucesso! Para assisti-la, clique [aqui](#).

Lição 5: As principais métricas do *Customer Success*

Assim como todas as demais áreas da empresa, o setor de CS também deve **acompanhar métricas** e tomar **decisões embasadas** no que elas apontam. O acompanhamento de métricas torna o trabalho mais assertivo, ajuda a controlar problemas e a eliminar gargalos e lacunas do processo, bem como facilita a aplicação de ações para a retenção de clientes.



Taxa de ativação

Depois de vender sua solução, é preciso **garantir que o cliente saiba usá-la**, já que inserir uma novidade no dia a dia de um negócio pode ser muito trabalhoso.



A **taxa de ativação** indica a porcentagem dos clientes que estão ativados. Ou seja, que já realizaram as **primeiras tarefas**. Para medir essa taxa com precisão, tenha a **lista de primeiras tarefas** necessárias para a conclusão dessa etapa, **bem definidas** internamente.

Net Promoter Score (NPS)

O **NPS** é uma das principais métricas do **CS**. Ela mede o **quanto um cliente indicaria** a sua empresa para alguém.

$$\text{Net Promoter Score} = \frac{\% \text{ CLIENTES PROMOTORES} - \% \text{ CLIENTES DETRATORES}}{\text{TOTAL DE CLIENTES}}$$



É claro que a insatisfação dos clientes pode estar relacionada a diversas questões. Por isso, ao identificar um cliente com **NPS baixo**, entre em contato e busque por **feedback**.

Receita Recorrente Mensal (RRM)

Essa métrica calcula quanto a empresa recebe de **forma repetida**, seja semanal, mensal ou anual. O cálculo do RRM é bastante simples. Basta **somar o valor pago** de forma recorrente (mês, semana ou ano) por cada um dos clientes.

Caso tenha **10** clientes pagando **R\$50** cada:

$$10 \times 50 = \mathbf{500}$$

Caso tenha **50** clientes pagando **R\$30** cada:

$$50 \times 30 = \mathbf{1500}$$

Total:

$$1500 + 500 = \mathbf{2000}$$

Taxa de Rotatividade (*Churn Rate*)

É a taxa que mede a **perda de clientes** dentro de um período. Também pode indicar o quanto sua empresa **perdeu de receita**.

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{Clientes perdidos no período}}{\text{Total de clientes que iniciaram o período}} \times 100$$

Uma empresa sempre vai apresentar um **certo grau de rotatividade** de clientes, entretanto, essa métrica ajuda a **acompanhar a efetividade das suas ações** em manter os clientes.

Taxa de Expansão

Nessa métrica é onde vemos a possibilidade de oferecer produtos ou serviços adicionais ao cliente, **aumentando assim sua receita recorrente (RR) mensal**. Grande parte dos clientes só aceitam melhorar seus pacotes **se estiverem satisfeitos** com os resultados alcançados com a solução anterior e confiarem que podem **ganhar ainda mais** com a nova solução proposta.

$$\text{Taxa de Expansão} = \frac{\text{R.R. Início do mês} - \text{R.R. Novas vendas}}{\text{R.R. Final do mês} - \text{Churn}} - 1$$

Exemplo

R.R. no **início do mês** = 300.000

R.R. vinda de **novas vendas** = 50.000

R.R. no **final do mês** = 420.000

R.R. perdida dos **churns** = 15.000

$$[(420.000 - 50.000) / (300.000 - 15.000)] - 1$$

$$[(370.000) / (285.000)] - 1$$

$$1,29 - 1$$

$$0,29 \rightarrow 29\%$$

Ou seja, tomando como base o total de clientes do início do mês que não cancelaram, tivemos **29% a mais** de receita.

First Call Resolution

O **FCR** indica a capacidade da empresa em **resolver os problemas dos clientes** no primeiro contato pelos canais de atendimento.

$$\text{FCR} = \frac{\text{Resoluções no 1º contato}}{\text{Total de chamadas}}$$

$$\frac{240}{300} = 80\%$$

Vale lembrar um fator importante: **são os clientes que indicam se o problema foi resolvido, e não a equipe de atendentes**. É interessante perguntar se o cliente conseguiu **solucionar o seu problema** no primeiro contato.

Custo de Aquisição de Cliente (CAC)

Essa métrica revela o **total investido** em vendas e em marketing para **conquistar um cliente**. Para isso, soma-se o total investido em marketing e vendas e divide pelo número de clientes.

$$\text{CAC} = \frac{\text{Total investido em marketing e vendas}}{\text{Número de clientes}}$$



Lifetime Value (LTV)

O **LTV** identifica quanto cada um dos seus clientes **gera de faturamento** na sua empresa durante **o tempo que se mantém como clientes** (seu ciclo de vida).

Ticket médio X Transações no Período (por ano) X Ciclo de vida (em anos)

Após fazer a conta, compare com os gastos que você tem para **adquirir esses clientes** (o custo de aquisição por clientes) e quanto **maior for a diferença** melhor para o seu negócio.

Lição 6: Conhecendo seu cliente

Por que conhecer os tipos de clientes?

Saber com qual tipo de cliente se está lidando é essencial para uma abordagem correta, garantindo **melhor atendimento** e, conseqüentemente, melhorando a ideia que o seu cliente tem sobre sua marca e seu produto.

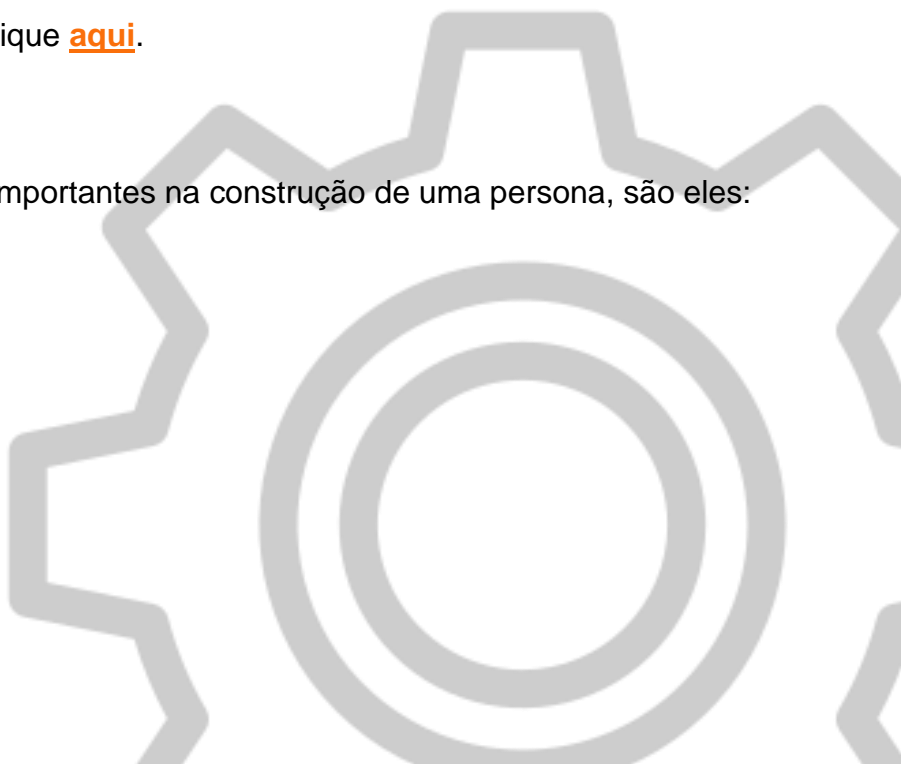


Cada tipo de cliente apresentará algumas características típicas, e conhecê-las torna o processo de criar uma **relação contínua** muito mais fácil. Temos um artigo no nosso blog que fala exatamente sobre isso, para acessá-lo, clique [**aqui**](#).

Como construir uma persona

Alguns pilares são extremamente importantes na construção de uma persona, são eles:

- ✓ Nome;
- ✓ Comportamento;
- ✓ Cargo/ocupação;
- ✓ Objetivos;
- ✓ Desafios;
- ✓ Medos;
- ✓ Interesses.



Um exemplo de persona criado é a Ana, ela tem 45 anos e concluiu o ensino. Ana adora passar o tempo com sua família. Casada e tem dois filhos, um de 19 anos e outro de 14 anos. O sustento da sua família vem das atividades da fazenda. Ana, junto com o seu marido e seus filhos fazem todas as tarefas da fazenda. Recentemente ela vem enfrentando dificuldades em cobrir os custos de produção. Ela utilizava algumas planilhas para controle, mas sabe que precisa profissionalizar a parte de gestão financeira da sua fazenda. Tem dificuldades com tecnologia, mas um amplo conhecimento de todo o funcionamento da fazenda. O sonho dela é que os filhos sigam os seus caminhos e continuem com o negócio da família.

Lição 7: Case – Como algumas empresas gerenciam o CS

Apesar da filosofia do CS ser basicamente a mesma, há algumas **diferenças importantes** em relação a como ela é executada em diferentes empresas. Vamos falar de três exemplos, com estimativas grosseiras de clientes e preços médios de venda:

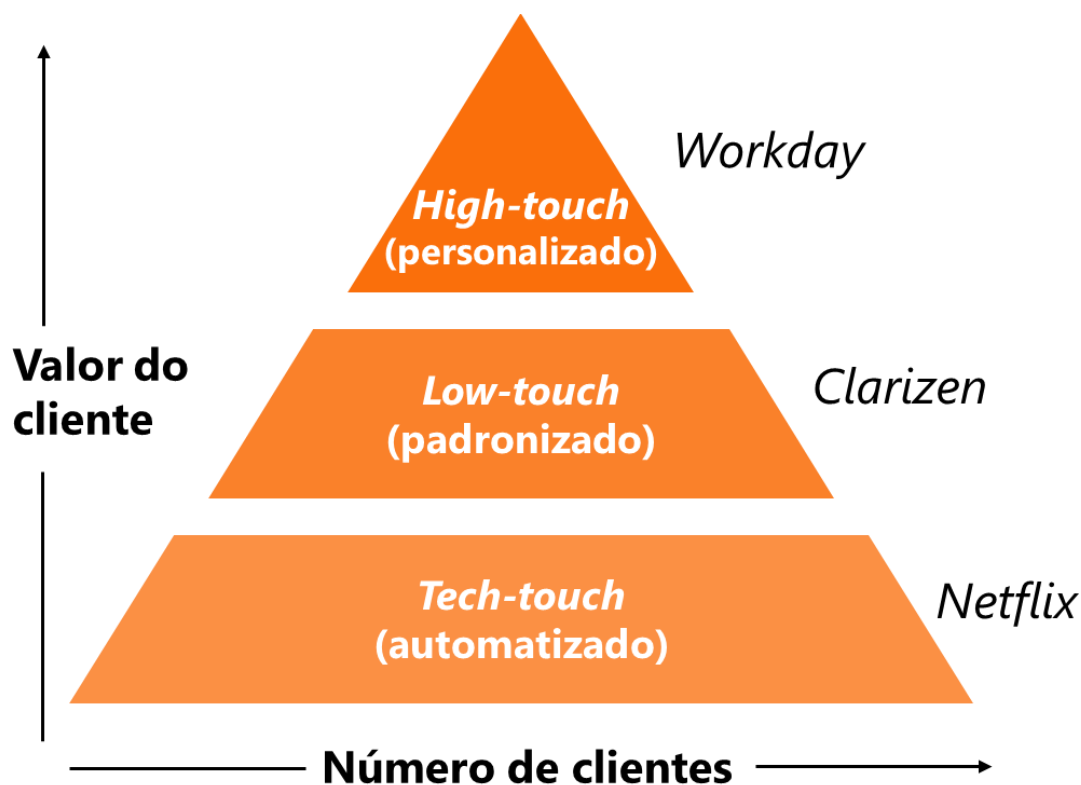
1. **Workday** – centenas de clientes a US\$ 1 milhão/ano.
2. **Clarizen** – milhares de clientes, a US\$ 15.000/ano.
3. **Netflix** – milhões de clientes, a US\$ 10/mês.

É bastante óbvio que essas três empresas não podem gerenciar o *Customer Success* da mesma maneira. Há sem dúvida uma **hierarquia de valor do cliente** e do correspondente tipo de atendimento para cada nível. Para muitas empresas, esse modelo pode ser aplicado a toda a base de clientes, com os diferentes clientes se enquadrando em cada uma das três categorias.

A Workday pode dar-se ao luxo de oferecer **atendimento personalizado** aos clientes, por meio de profissionais como especialistas em produto e outros assuntos, que podem passar muito tempo ajudando os clientes a compreender e *Customer Success* a usar com eficácia seus produtos.

A Clarizen pode fazer o mesmo com certos clientes, mas também precisa se **padronizar** para conseguir atender os clientes de baixo valor.

A Netflix não pode fazer nada em relação a seus clientes que não seja 100% automatizado. Jamais ocorrem reuniões entre um cliente da Netflix e um profissional.



High-touch: Este modelo é o que exige mais pessoas, mas essa despesa é justificada pelo preço do produto. É adotado com mais frequência em empresas SaaS, como Workday, que tem clientes que **pagam altos valores** pelos seus produtos.

O modelo de negócios high-touch geralmente consiste em **interações frequentes**, algumas programadas, outras não, entre o fornecedor e o cliente. O *Customer Success high-touch* ótimo é, em geral, uma combinação predefinida de programado e não programado.

Low-touch: Como se pode imaginar, *Customer Success low-touch* é uma **mistura dos modelos high-touch e tech-touch**, combinando elementos de cada um deles. O modelo *low-touch* é para clientes híbridos, que não são muitos o bastante para serem tratados pelo *tech-touch*, nem poucos o suficiente para justificar o tratamento *high-touch*, mas são bastante importantes para um mínimo de tratamento personalizado.

Como no caso de qualquer modelo de três níveis, o nível intermediário sempre é o nível mais indefinido, com fronteiras tênues, tanto em cima quanto embaixo. No entanto, **é importante estabelecer linhas divisórias**, por mais nebulosas que sejam, entre o menos valioso cliente *high-touch* e o mais valioso cliente *low-touch*, o mesmo ocorrendo na fronteira inferior.

Tech-touch: Este modelo talvez seja o mais complexo e interessante de todos. Como o modelo de negócios SaaS reduz as barreiras de entrada para os clientes e o custo das vendas para os fornecedores, ele também **amplia os mercados**. No final das contas, isso quase sempre resulta em uma cauda longa de clientes de **baixo valor**.

Individualmente, eles não têm muito valor estratégico ou financeiro, mas, coletivamente, eles desempenham um **papel relevante nos resultados financeiros**. Para a cauda longa, o *tech-touch* é uma **necessidade**. *Tech-touch* significa que todos os contatos com o cliente são movidos a tecnologia. Outra maneira de dizer a mesma coisa é que todos os contatos precisam ser um-para-muitos. Os contatos um-para-um são dispendiosos demais e, obviamente, não podem ser ampliados para manejar os volumes de clientes de que estamos falando. Muitas vezes, as referências a *tech-touch* se limitam a e-mails. Embora os e-mails sejam uma ferramenta poderosa no arsenal de *Customer Success* para clientes *tech-touch*, ele não é a única ferramenta.

Outros canais um-para-muitos também estão disponíveis, como:

- *Webinars*.
- *Podcasts*.
- Comunidades (portais on-line para o compartilhamento de ideias e para conversas virtuais com outros clientes).
- Grupos de usuários.
- Conferências de clientes.

Qualquer veículo que permita **interagir com mais de um cliente ao mesmo tempo**, ou que desloque essas interações para outra fonte é uma opção para executar o *Customer Success* em escala mais ampla.

Lição 8: 5 passos práticos para aplicar o que você aprendeu

1. Reflita se o seu produto/serviço está **resolvendo o problema** do seu cliente;
2. Pense em estratégias para **obter mais receita** através do CS;
3. Analise quais **métricas fazem mais sentido** para o seu negócio;
4. Descubra **quais tipos de clientes** você têm;
5. Identifique **qual nível de atendimento** sua empresa é capaz de oferecer aos clientes.

Módulo 2

As dez leis do *Customer Success*



Lição 1: Objetivos do módulo

Nesse módulo você vai conhecer as dez leis do *Customer Success* e como usá-las a favor de sua empresa.

Responderemos perguntas do tipo:

- ✓ Como escolher os clientes ideais?
- ✓ Como conseguir lealdade dos consumidores?
- ✓ Como utilizar as métricas do *Customer Success*?

Lição 2: Venda ao cliente certo

Por que buscar o cliente certo?

Vender para o **cliente certo**, que esteja alinhado com o *product market fit* (PMF), permite **energizar a máquina de receita**. Esse alinhamento permite **padronizar** e, conseqüentemente, **aprimorar os processos** da empresa, desde o pré até o pós-venda.

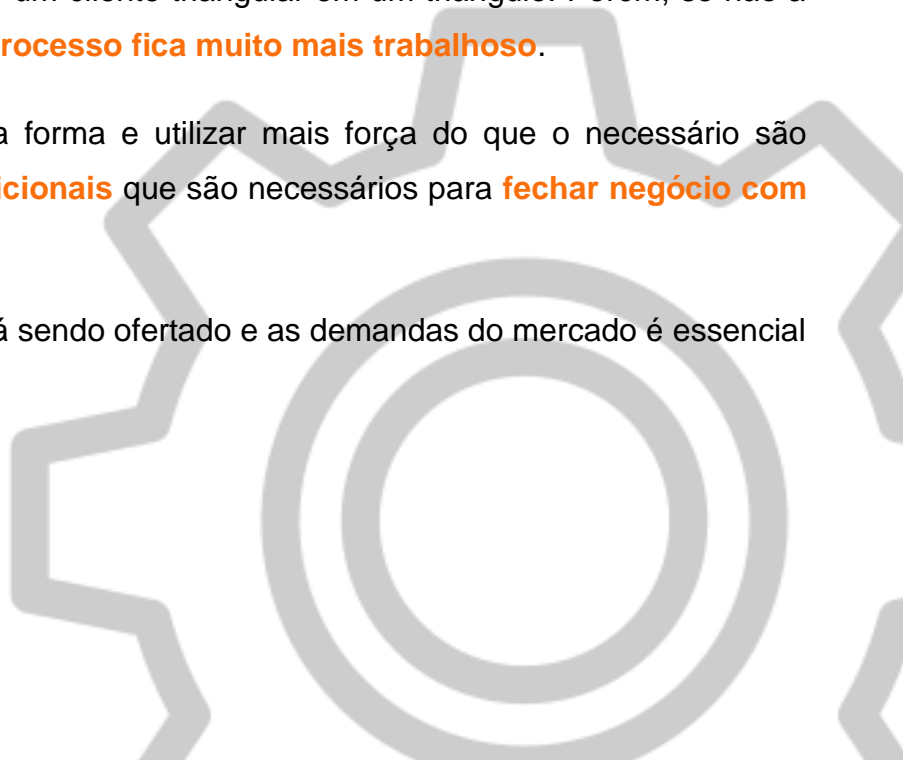
Caso o cliente **não seja o cliente certo**, o impacto pode ser desastroso. Clientes errados podem **emperrar os processos** da organização e **desviá-la** dos processos que levam ao sucesso. Além disso, também são comuns os casos em que os clientes errados demandam **mais atenção e recursos** do que seria o ideal, tornando o **processo ineficiente**.

O *fit* entre cliente e empresa

Pense em um **cliente como uma peça** e na **empresa como uma forma**. Será fácil colocar um cliente retangular em um retângulo, e um cliente triangular em um triângulo. Porém, se não a empresa não alcançar o cliente certo, o **processo fica muito mais trabalhoso**.

Lixar as arestas, fazer ajustes na forma e utilizar mais força do que o necessário são paralelos interessantes aos **esforços adicionais** que são necessários para **fechar negócio com um cliente errado**.

O encaixe entre o produto que está sendo ofertado e as demandas do mercado é essencial para o **sucesso de uma organização**.



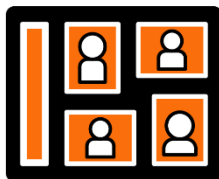
Como definir o cliente ideal?

A chave para a identificação dos bons clientes é desenvolver **mecanismos de comunicação e de detecção de riscos**. Ao longo do processo de vendas e também durante o desenvolvimento dos serviços é preciso identificar o que dá certo e o que dá errado e, se necessário, **mudar os rumos do cliente ou finalizar a tentativa de venda** ao cliente potencial.

Ao pensar **qual seu cliente ideal**, é importante levar em conta **vários fatores**, como o porte do cliente e do seu negócio, as características da base de clientes atual, as características do mercado que a empresa deseja atingir, em resumo, as particularidades da organização e do mercado em que ela está envolvida.

Outro ponto importante para definir e identificar o perfil de cliente ideal é **utilizar as métricas do Customer Success**, como o CAC, o LTV e a evasão. Também é interessante conhecer sua base de clientes. Ao olhar para ela, é possível identificar **características desejáveis** para seus clientes futuros.

Depois de definir o perfil do cliente, é a hora de **alinhar esse perfil com as atividades da empresa**, começando a partir do início do processo de vendas. Marketing deve mirar nos **tipos certos de clientes** e Vendas deve selecionar aqueles que se adequam ao perfil imaginado.



O perfil do cliente deve ser avaliado em todos os estágios do funil, a fim de adotar medidas de assessoramento que garantam o **bom percurso do cliente pelo processo de venda**. Caso um cliente certo não se depare com um assessoramento adequado, ele corre o risco de se tornar um cliente errado.

Em um mundo ideal, as empresas só atenderiam aos seus clientes certos. No mundo real, porém, as organizações – principalmente aquelas em crescimento – sofrem **muita pressão para aumentar a receita**. Nesse caso, é interessante **expandir a definição de cliente ideal para otimizar o crescimento**. Também é importante contar com um mecanismo para captar o perfil do cliente, possibilitando rastrear e avaliar os clientes ideais de acordo com os critérios já citados.

Lição 3: A tendência natural dos clientes e empresas é o afastamento

O afastamento entre cliente e empresa

Os clientes e as empresas são como **barcos**, lado a lado, em um lago. Se não houver navegantes, a tendência é que esses barcos **se afastem**. No caso das empresas e clientes, esse **distanciamento** se deve a mudança. Essa mudança pode ser no produto, nas pessoas, nas lideranças, entre outros.

A filosofia do *Customer Success*, entre outros motivos, surgiu para **evitar essa tendência de afastamento**.

Evitando o afastamento

Obviamente, para evitar o afastamento dos clientes, é preciso **garantir seu sucesso ao usar o produto da empresa**. Mas a definição de cliente bem-sucedido é muito variável.

É importante realçar que a adoção do produto pelo cliente não é o suficiente para determinar que ele foi **bem sucedido**, é preciso também que ele **reconheça os benefícios** prometidos pelo produto.

Muitas empresas não percebem que estão prestes a perder um cliente até que seja tarde demais. Para evitar essa situação vale adotar medidas para **detectar os sinais de advertência** e elaborar planos de ação para lidar com as insatisfações.



Perda de valor do produto

Conforme **a novidade perde o impacto**, o produto começa a cair na rotina e os concorrentes reduzem a diferenciação dos seus produtos, o valor relativo se atenua.

Para muitas pessoas, o valor entregue pelo Facebook era maior nos primeiros meses na rede social. Não necessariamente o **valor real** do produto diminuiu – provavelmente, até aumentou – mas a **percepção dos clientes** a respeito desse valor diminuiu.

Motivos do distanciamento entre empresa e produto

Muitas empresas não percebem os **sinais** de que estão perdendo clientes a tempo. Listamos alguns deles abaixo:

- ✓ **Valor** não percebido **no negócio**;
- ✓ **Paralisação** ou **demora** da implantação;
- ✓ **Baixa taxa** de adoção do produto;
- ✓ Aquisição por empresa que adota **outra solução**;
- ✓ **Falta de funcionalidade** do produto.

Lição 4: Os clientes esperam que você os torne bem sucedidos

A motivação do cliente

Os clientes não compram sua solução devido seus **atributos e funções**, mas sim para **alcançarem um objetivo**. No caso da venda para outra empresa (B2B), o objetivo do cliente é ter sucesso em seu negócio, ou seja, ser melhor no que ele faz.

Entregando sucesso

Para entregar **sucesso extraordinário** é preciso compreender três conceitos fundamentais:

1. Como o cliente **mede o sucesso**? Qual a unidade de medida que ele utiliza (economia de tempo, redução de custos) e qual o resultado necessário para ele se considerar vitorioso?
2. Será que o cliente está **alcançando esse valor**? Ou, pelo menos, está em vias de alcançá-lo?
3. Como tem sido a **experiência do cliente** a experiência do cliente até agora?

Apesar de necessário para alcançar o sucesso, um ótimo produto não é suficiente. Também é preciso que haja um interesse mútuo (empresa e cliente) em alcançar o sucesso, em monitorar e avaliar o progresso e em elevar o nível ao definir novos objetivos.

Estabelecendo pontos de prova

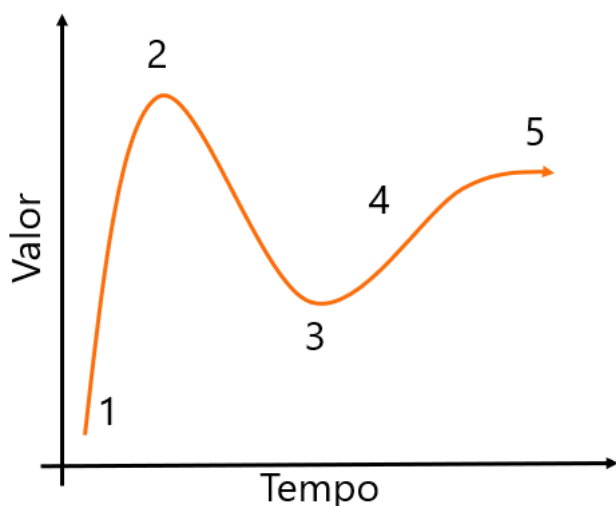
A não ser que o valor seja entregue **imediatamente após a venda**, a empresa corre o risco de cair no **“vale da desilusão”**. Com **pontos de prova** regulares, o cliente terá uma percepção muito mais uniforme a respeito do valor do produto.

Essa mudança de percepção é essencial para que o cliente veja e entenda o caminho que está sendo seguido **rumo ao sucesso**. Ao evitar os momentos de queda dessa percepção, se evita também que o cliente pense que não está indo a lugar nenhum.



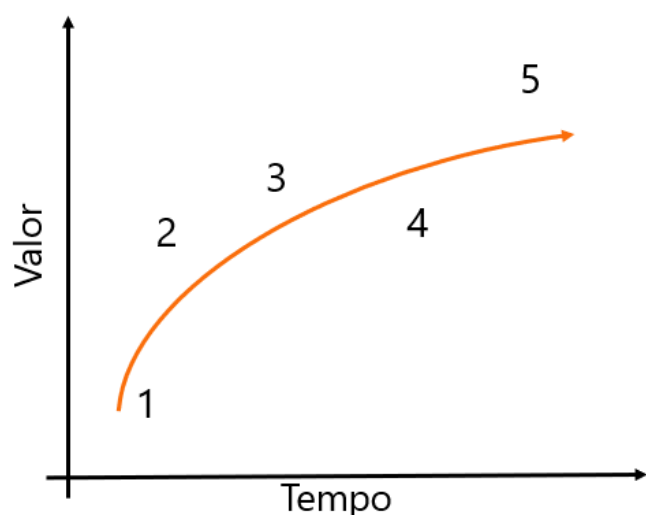
É importante definir marcos e cumprir o prazo para as entregas de valor. Essas marcas podem ser **simples**, como uma demonstração de uma funcionalidade que agregue algum nível de valor, mostrando ao cliente que a decisão de comprar sua solução foi acertada.

Provas de valor nos estágios iniciais são **essenciais** para garantir credibilidade para o futuro, caso apareçam problemas.



1. Percepção da necessidade
2. O negócio é fechado
3. Vale da desilusão
4. Retomada da implantação
5. Realização do valor

Conforme o tempo passa e mais **inovações** vão surgindo no produto, é essencial que a empresa esteja presente na vida do cliente para que o **valor** de cada inovação seja percebido. Outro fator importante é que esse processo seja **escalável**. Para isso, além de ter profissionais especializados no atendimento ao cliente, também é preciso ter **muito conteúdo** (base de conhecimento, boas práticas, manuais de serviço) e **meios eficientes** de entregar o produto.



1. Percepção da necessidade
2. O negócio é fechado
3. Prova de valor 1
4. Prova de valor 2
5. Prova de valor 3

Lição 5: Monitore e gerencie a saúde do cliente

A importância da saúde do cliente

A saúde do cliente é o **coração do Customer Success**. É um indicador que não só informa, como também impulsiona a ação apropriada, se usado de forma correta. A saúde do cliente também pode ser usada para **prever o futuro**. Uma boa saúde leva a renovações e *upsells*, enquanto uma má saúde leva a evasões.



A **atenção na saúde** do cliente é essencial não para conseguir boas referências – apesar de isso ser desejável – e nem porque o “foco no cliente” hoje é um mantra dos negócios. Mas sim porque a **manutenção de clientes** é essencial para a vida de negócios de **receita recorrente**. Por isso a equipe de *Customer Success* deve ter como foco principal o monitoramento e análise da saúde deles.

Monitore e gerencie implacavelmente a saúde do cliente

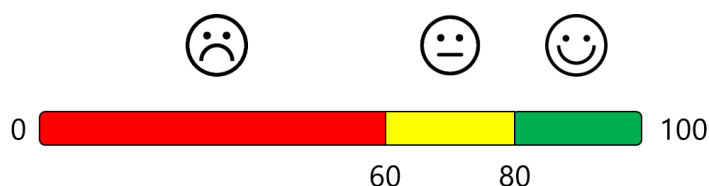
Saúde do cliente

Primeiro, vale definir o que é **saúde do cliente**. O uso do termo “saúde” não é à toa. Da mesma maneira que é possível averiguar e acompanhar a saúde de alguém em um *checkup*, é possível determinar a saúde do cliente em um negócio.

Agora, é importante saber o que é um cliente saudável. Muitos gestores saberiam apontar quais são seus clientes saudáveis: aqueles que usam o produto com frequência, entram em contato constante com o suporte, mas não em excesso e são promotores segundo o NPS.

Crerios

O **Health Score** é formado por várias métricas, que permite que você analise **como está a “saúde”** do seu cliente em um determinado período da jornada dele.



Algumas dessas métricas são:

- ✓ **Adoção do produto:** é possível analisar esse indicador de várias maneiras. Com que frequência os clientes o utilizam? Quantas pessoas usam o produto? Os executivos também são usuários? Quais funcionalidades estão sendo usadas? Nada vai revelar mais sobre a saúde do cliente do que a **perguntar se eles usam ou não a solução**.
- ✓ **Suporte ao cliente:** com que frequência o cliente pede ajuda? Quanto tempo em média os casos ficam em aberto? **Clientes saudáveis recorrem ao suporte** com regularidade.
- ✓ **Escore em pesquisas:** pesquisas como o NPS (de venda, de atendimento, geral) são importantíssimas, já que abrem um canal para o cliente **dizer diretamente o que sente**.
- ✓ **Engajamento no marketing:** o que acontece quando a empresa envia um e-mail ao cliente? Ele nem abre? Ele se retira da lista de transmissão? Abre, lê e clica nos links? **A reação do cliente às campanhas de marketing** pode indicar muitas coisas para quem estiver atento.
- ✓ **Envolvimento na comunidade:** se há uma comunidade, os clientes interagem nela? Ou seja, fazem perguntas, respondem a outros ou engajam em tópicos de outros clientes? A atividade nesse tipo de meio de comunicação é **um bom indicador de saúde**.
- ✓ **Crescimento do contrato:** o aumento do investimento do cliente no seu produto é um **indicador claro de lealdade**. A fins de comparação, um cliente que manteve um contrato igual ou menor depois de anos não é tão saudável quanto um que aumentou o seu.
- ✓ **Histórico de pagamentos:** clientes saudáveis, felizes e leais **pagam as contas em dia**.

Monitore

No monitoramento, a **tecnologia é um fator fundamental** para a equipe de *Customer Success*. Por isso, faz sentido investir em métodos que **facilitem** e tornem o monitoramento o **mais prático** possível.

Sem o uso de algum tipo de **sistema** para monitorar a saúde do cliente, é fácil se perder no meio de várias planilhas e relatórios, sem conseguir tirar **algo de concreto** de todos os dados.

Gerencie

Gerenciar aqui, não significa simplesmente **observar e analisar**, mas também **tomar ações** que garantam **bons resultados**. Por exemplo, se a equipe de *Customer Success* observar que a saúde de um determinado cliente está caindo, ela deve empreender medidas que evitem essa tendência. Os melhores *insights* são aqueles que deflagram **iniciativas**.

Em um exemplo que alia o conceito de gerenciamento ao de saúde, ter um insight ineficaz seria perceber uma baixa saúde do cliente e não entender o que fazer a partir daí. Uma **boa prática** de gerenciamento seria **desmembrar** os scores de saúde, **perceber** que a taxa de adoção do produto é insatisfatória e **elaborar planos de ação** (treinamentos, manuais de uso).

Lição 6: Não é mais possível construir lealdade com relacionamentos pessoais

A influência do crescimento no relacionamento

Hoje, muitas empresas necessitam programas que possibilitem interações com os clientes. As maiores delas precisam definir **como atender a grande base de clientes** através da tecnologia, reduzindo a necessidade de contato humano, que dispende muito capital.

Isso não significa que todas as empresas devem abolir os pontos de contato humanos e se relacionarem apenas pelo digital, mas sim que elas precisam **entender suas bases de clientes e elaborar estratégias** de *Customer Success* que estejam de acordo com elas. O objetivo é desenvolver métodos que se adequem a cada segmento.

O bom relacionamento com o cliente deve ser **resultado da experiência** que ele tem com a empresa como um todo, e não com um representante dela ou com apenas um departamento. Assim, essa experiência deve começar no **início do processo de vendas**.

As empresas que souberem **trabalhar com seus dados** serão capazes de gerenciar o *Customer Success* de tal forma que serão capazes de **desenvolver relacionamentos mais fortes** com os clientes. Essas estratégias, se **bem elaboradas e executadas** podem permitir que as empresas promovam mudanças nos seus processos, criando novos sites, fluxos e produtos mais intuitivos, ao mesmo tempo em que redirecionam as custosas interações humanas aos clientes de **maior valor**.



Como a lógica de crescimento de empresas demanda um **maior número de clientes**, isso significa que para uma empresa progredir ela incorrerá, inevitavelmente, em uma cauda longa de **clientes de baixo valor**. Como um todo, eles são muito valiosos, mas individualmente eles não justificam tratamento muito **personalizado**.

Faz parte de uma boa estratégia de *Customer Success* descobrir **como oferecer valor** para os clientes que se situam nesse segmento, sem as interações individuais. O primeiro passo para isso é reconhecer que **a lealdade dos clientes é resultado do valor** que eles conseguem com a sua solução, e não do relacionamento pessoal deles com alguém na empresa.

Com a evolução do modelo SaaS, hoje há menos dependência em relação ao TI, possibilitando que empresas de vários portes possam **investir em soluções** que **melhorem a produtividade e a eficácia de seus processos**. Essa mudança de paradigma oferece benefícios tanto aos clientes quanto às empresas, porém ela também cria a necessidade de uma abordagem diferente à gestão do relacionamento com os clientes.

Práticas para melhorar o relacionamento

Para **promover e melhorar** as iniciativas de **Customer Success** para criar **relacionamentos fortes** entre empresa e cliente, vale a pena aplicar os seguintes princípios e processos:

- ✓ **Segmentar** os clientes com base na métrica mais eficaz para o negócio;
- ✓ Definir um **modelo de cobertura** do cliente com base na segmentação;
- ✓ Criar **categorias de interação** com o cliente, de acordo com o modelo de cobertura;
- ✓ Estabelecer o **ritmo das interações** com os clientes;
- ✓ Ajudar a conectar os clientes, construindo uma **comunidade forte e leal**;

- ✓ Gerar um **loop de feedback** do cliente.

Lição 7: O produto é seu único diferencial escalável

Alcançando a satisfação dos clientes

A **chave** para a **retenção** e **satisfação dos clientes** e para um crescimento escalável é um produto **bem projetado**, em conjunto com a **melhor experiência** possível para o consumidor.

É importante ressaltar que nesse momento, a **interface** com o time de *Customer Experience* é essencial. Possuindo uma equipe que desenvolva projetos que **estimulem o engajamento do cliente**, é mais fácil **atender suas necessidades e expectativas**.

A complexidade é inimiga do sucesso

Normalmente, a **causa básica da insatisfação do cliente é o produto**. Basicamente, quanto maior for o **grau de dificuldade** do seu produto, **mais difícil será o sucesso do cliente**. O desenvolvimento do produto é um fator central na empresa, porém, mais do que o produto, o objetivo de uma empresa centrada em *Customer Success* é ajudar os clientes a conseguir valor.

Criar um produto ótimo que põe o design na frente e no centro permitirá que todos os outros componentes da experiência do cliente fluam com **mais facilidade**, simplificando os serviços e o suporte e ajudando-o a contribuir com os clientes na criação de valor.

A intuitividade de um produto é um fator essencial. O tempo perdido em dúvidas e esclarecimentos sobre funcionalidade e uso dos atributos do produto poderia estar sendo utilizado para **promover atividades agregadoras de valor**. Se o produto não for “**user-friendly**”, ele será mais custoso e menos atraente. Vale analisar os bons exemplos no mercado e entender o que eles fazem de certo.

O produto, através de suas qualidades, é o caminho para o **sucesso**.

Nesse caminho, as áreas de apoio (marketing, atendimento) são como placas, levando ao caminho certo.

Bons exemplos no mercado B2C

O **fornecedor dominante** em qualquer mercado é aquele que desenvolve o **melhor produto**. Quanto mais ele convencer o mundo de que o melhor produto não é somente o que é tocado e usado, mas também **os serviços e suporte que o cercam, mais poderoso ele será**.



Lição 8: Melhore o *time-to-value*

Time-to-value

Quando um cliente vai em um restaurante caro, ele espera serviços e refeições **acima da média**. Sua expectativa é **correspondida ou não** quase instantaneamente. Com base nessa experiência, ele decide se voltará ou não.

Porém, ao vender para empresas, **o tempo até que o cliente perceba o valor** do produto tende a ser **maior**. No caso de fornecedores SaaS ou com negócios por assinatura, esse tempo é o período de duração da assinatura. Se, enquanto esse período, o cliente não tiver percebido valor no produto/serviço, ele **não irá renovar**.

A melhor maneira de se proteger dessa situação, é **diminuir o *time-to-value***, ou seja, o período até que o cliente enxergue o valor da sua solução.

Garantindo que o cliente perceba o valor

- ✓ Determine **medidas de sucesso** concretas com ele;
- ✓ Ataque primeiro as **metas mais fáceis**, depois partindo para as subsequentes;
- ✓ Busque se adaptar em tempo real, agindo quando perceber que o **valor** esperado está **em risco**.

Determine medidas de sucesso concretas com ele;

Em um cenário ideal, os clientes já possuem definidas as medidas de valor e decidem se irão comprar ou não com base nelas. Infelizmente, no mundo real é comum que consumidores comprem produtos sem ter a certeza de que eles **resolverão seus problemas**.

Por isso, é importante buscar **definir essas métricas desde cedo**. Depois que o processo já estiver caminhando, será difícil conseguir tempo e atenção para fazer esse levantamento.

Aqui, o melhor é que essas métricas sejam **as mais concretas possível**. É comum que os clientes não tenham medidas específicas e adequadas ao negócio. Abaixo, listamos algumas possibilidades:

- ✓ Redução do tempo para alcançar a meta.
- ✓ Aumento do número de representantes que atingem a meta.
- ✓ Aumento do número de conversão de leads de marketing.
- ✓ Aumento do tamanho dos negócios ou da receita.
- ✓ Aumento do número de visualizações.



Ataque primeiro as metas mais fáceis

A forma mais rápida de conseguir valor é **cumprir os critérios mais fáceis** de serem satisfeitos. Por exemplo, os clientes que compram uma solução para melhorar a produtividade de vendas podem usar duas, três, ou mais medidas de sucesso: redução do tempo de *onboarding* dos representantes de vendas, mais eficácia no engajamento de clientes potenciais, e aumento da porcentagem de representantes que atingem a meta.

Mesmo que tudo isso seja possível, o cliente enxergará o valor mais rapidamente ao atacar a medida mais fácil.



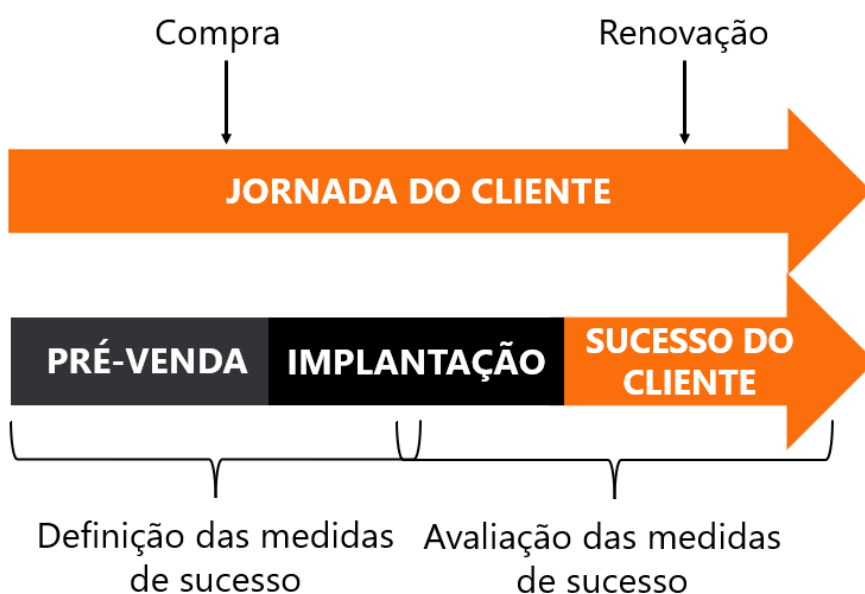
Também é possível utilizar essa lógica com **grupos específicos ou regionais**. Ou seja, focando em resolver os problemas de uma localidade primeiro (extraíndo valor) para depois alçar maiores voos.

Aja quando o valor estiver em risco.

Assim que o negócio estiver fechado, a prioridade da área de *Customer Success* é **garantir que o cliente alcance o valor prometido pelo produto**. Não é difícil que a equipe perca o foco e muitas vezes, que o cliente se sinta abandonado após ter comprado o produto.



Além disso, ações preventivas também são essenciais para que haja crescimento da receita através do **upsell**, já que somente após conferir valor que um cliente **aumentará seu contrato**.



Lição 9: Compreenda as métricas do cliente

Impacto da retenção e da evasão em uma empresa

Para manter e acelerar o crescimento de uma empresa, é preciso compreender em profundidade os fenômenos de evasão e retenção. Uma das principais causas de **desaceleração de crescimento** é a perda da receita produzida pela base de clientes. Conforme essa base – e consequentemente, a receita gerada por ela – cresce, mais um **aumento no churn se torna relevante**.

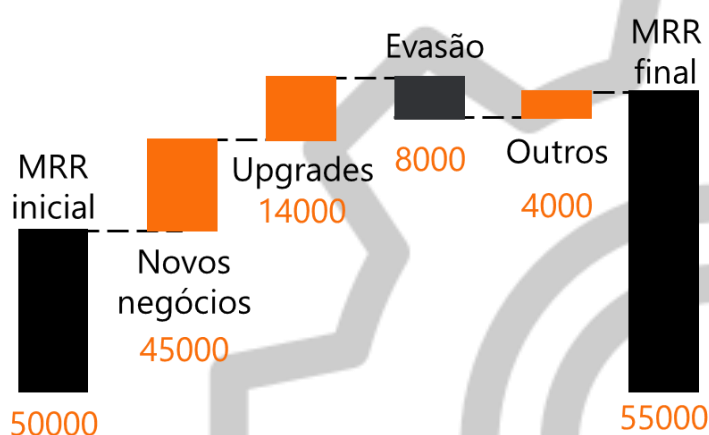
Trazendo um exemplo, se uma empresa possui uma receita anual de **R\$25 milhões** e tem como meta crescer **50%**, um aumento de **1%** na evasão demandará um aumento de **20%** nas vendas de novos negócios.

Os **quatro passos** a seguir irão ajudar a definir e a compreender com mais profundidade os conceitos de **evasão** e **retenção**:

1. Defina o que está sendo medido e os componentes da MRR;
2. Defina o período e a frequência da medição;
3. Determine a MRR esperada e as categorias de evasão;
4. Determine como identificar o risco/suspeita de evasão.

Defina o que está sendo medido e os componentes da MRR

Em primeiro lugar, as empresas precisam definir **o que de fato será medido** ao calcular o **churn**. Também é importante pensar o que está incluso na **Receita Recorrente Mensal**. Vários aspectos impactam esse cálculo como novos contratos, *upgrades*, cancelamentos.



Nesse exemplo, é possível perceber que um movimento aparentemente simples pode ter **muitas nuances**. À primeira vista, uma renovação de R\$50.000 para R\$55.000 é uma clara melhoria, mas ao **analisar os números mais profundamente**, podemos enxergar algumas coisas a mais:

- ✓ R\$ 45.000 de **renovação** dos produtos A e C.
- ✓ R\$ 8.000 de **evasão (churn)** do produto B.
- ✓ R\$ 14.000 de **upsell** de licenças adicionais do produto A.
- ✓ R\$ 4.000 de aumento, porque o **desconto** foi reduzido de 25% para 22%.

Obviamente, é positivo que o contrato tenha aumentado, mas ao se deparar com esses números, é possível perceber que houve uma evasão dentro dessa renovação e que boa parte do aumento veio da queda do desconto, fatores que devem ser **estudados e considerados** na estratégia da empresa.

Defina o período e a frequência da medição

É hora de pensar o **período** e a **frequência** das medições. O critério deve ser a duração do compromisso dos clientes e precisa ser alinhado com a forma que a **MRR** e o **churn** são calculados.

Outro ponto importante é pensar em **como lidar** com as renovações e evasões antecipadas e atrasadas em relação ao período definido. O mais recomendado nesses casos é deslocar a MRR e a quantidade de clientes esperadas para o período seguinte.

Determine a MRR esperada e as categorias de evasão

O ideal é que o cálculo da MRR esperada seja feito no início do período fiscal em que a renovação é efetuada. Ao longo do tempo, essa previsão deverá ser corrigida de acordo com os aumentos de receita.

No exemplo a seguir, é mais fácil compreender esse conceito:

- ✓ No início do ano a MRR esperada era **R\$25 milhões**;
- ✓ Com uma meta de **10% de churn**, isso significa uma evasão de **R\$2,5 milhões**;
- ✓ Se houver um novo contrato de **R\$5 milhões**, o **churn** esperado também mudará para **R\$3 milhões**.

Determine como identificar o risco/suspeita de evasão

Uma boa atitude de **CS** é ser mais proativo em relação à evasão, **buscando localizar os riscos** antes que se concretizem. Existem **duas maneiras** de se fazer isso, através de interações humanas ou por meio da análise de dados.

Para uma boa análise dos riscos o ideal é

1. Definir **o que caracteriza clientes felizes**;
2. A partir dessa **métrica**, determinar **os clientes em risco**.

Lição 10: Impulsione o sucesso do cliente com métricas rigorosas

O Modelo de Capacidade para Software

De forma geral, o objetivo do *Customer Success* é gerar **resultados para a empresa**. A partir daí, podemos entender que **definir a noção de sucesso** – para o fornecedor e para o cliente - e **escolher métricas** que orientem o caminho até esses resultados é imprescindível para um negócio.

O **Modelo de Maturidade de Capacidade para Software (MMC)** foi desenvolvido na década de 80 pelo *Software Engineering Institute* e é uma referência para avaliar a **maturidade dos processos** de organizações que voltadas ao desenvolvimento de *softwares*. Hoje, o modelo passou também é usado para **avaliar organizações** e seus processos, de acordo com **5 níveis**.

- ✓ **Nível 1 (inicial):** O trabalho é executado sem preocupação com o processo ou repetibilidade.
- ✓ **Nível 2 (replicável):** Os processos já estão disciplinados para repetir sucessos anteriores.
- ✓ **Nível 3 (definido):** Os processos já estão documentados, padronizados e integrados como padrão.
- ✓ **Nível 4 (gerenciado):** Os processos já possuem métricas de gerenciamento.
- ✓ **Nível 5 (otimizado):** Já são empregadas técnicas de melhoria constante nos processos.

Quando a organização já tiver **processos replicáveis e documentados com clareza**, é a hora de partir para a **medição** e para a **otimização**, mas como fazer isso? Pode-se pensar em **três categorias** de métricas:

1. Comportamento dos clientes;
2. Atividade de gerente de *Customer Success*;
3. Resultados para o negócio.

Comportamento do cliente e usuário

Uma das maiores vantagens do modelo SaaS em relação ao modelo tradicional é a possibilidade de **acompanhar como os clientes utilizam os produtos**.

Alguns exemplos de métricas dessa categoria são:

- ✓ Log-ins e log-outs;
- ✓ APIs;
- ✓ Usos de atributos do produto.

Atividades da equipe de *Customer Success*

Após a definição dos processos, será importante compreender **como as atividades** do Gerente de *Customer Success* **afetam a retenção** dos clientes.

Alguns exemplos de métricas dessa categoria são:

- ✓ Frequência de interações com clientes;
- ✓ Agilidade na identificação de riscos;
- ✓ Eficácia das medidas de atenuação de riscos.

Resultados para o negócio

É importante ter em mente que as métricas dessa categoria dependerão da **noção de sucesso da sua empresa**, ou seja, o que é necessária para ela ser bem-sucedida.

Alguns exemplos de métricas dessa categoria são:

- ✓ Retenção;
- ✓ Expansão;
- ✓ NPS.

Lição 11: O CS é um compromisso de cima para baixo, de toda a empresa

Por que?

Segundo o CEO da Gainsight, **Customer Success** não é somente um departamento ou uma organização. É uma **filosofia** que deve permear toda a empresa. Atualmente, o *Customer Success* alcançou uma posição de necessidade entre os negócios, se tornando essencial para sobreviver no mercado moderno. Apesar de não ser difícil começar a implantá-lo, é preciso reconhecer que o *Customer Success* começa no topo, envolvendo – a partir daí – toda a empresa.

O que realmente é o *Customer Success*

Assim como vendas, o CS possui um departamento, mas **não se limita a ele**. Ele também é uma filosofia que vai além das funções e busca **orientar a empresa** não mais para o produto ou a venda, mas **para o sucesso do cliente**.

A ideia é que, ao promover o sucesso do cliente, **a empresa alcançará as vendas como consequência**. É uma aposta e, por isso mesmo, **demanda integração das diversas áreas** de uma empresa.



Por que o *Customer Success* é inevitável

As mudanças na economia global nos últimos anos alçaram o *Customer Success* a um **outro patamar de importância**.

A globalização e a tecnologia **reduziram barreiras** de entrada nos mais diversos mercados. Com novos entrantes, há **novos modelos de negócio** mais dinâmicos, que permitem **maior movimentação dos clientes** entre empresas, com contratos menos restritivos.

Agora, os clientes possuem **maior poder na negociação**, já que possuem mais possibilidades. Consequentemente, esse maior poder fará com que os clientes sejam **mais exigentes**. Nesse cenário, empresas voltadas para o sucesso do cliente irão se **destacar e dominar** o mercado.

Lição 12: 5 passos práticos para aplicar o que você aprendeu

1. Pense em qual seria seu **cliente ideal** e reflita se o **seu cliente hoje** se encaixa nesse padrão;
2. Estabeleça **pontos de prova** ao longo da jornada do cliente;
3. Pense **métricas que auxiliem a monitorar** a saúde do cliente;
4. Pense em estratégias para **reduzir o tempo** até a entrega do valor;
5. Identifique em **qual nível do MMC** sua empresa e seus processos estão hoje.

Módulo 3

O *Customer Success* na prática



Lição 1: Objetivos do módulo

Apresentar técnicas e boas práticas utilizadas por empresas de sucesso no *Customer Success* e como aplicá-las.

Responderemos perguntas do tipo:

- ✓ Como elaborar uma jornada do cliente?
- ✓ Como revisar os resultados?
- ✓ Quais as *skills* necessárias no *Customer Success*?

Lição 2: Como construir uma jornada do cliente memorável

O que é a jornada do cliente?

A jornada do cliente é a **experiência do consumidor** com uma empresa/marca, ou seja, o “**caminho**” que ele percorre desde o **primeiro contato** com a empresa até o **pós venda**.



A principal ideia por trás do conceito de **jornada do cliente** é que as pessoas não tomam **decisões de compras** de repente, tirando casos de bens de necessidade (por exemplo, uma garrafa d'água). Assim é preciso criar um **relacionamento com o potencial cliente** para se fazer presente ao longo desse processo decisório.

Qual a importância da jornada do cliente?

Com a jornada do cliente, é possível entender em que **ponto do processo de compra** o consumidor potencial está e assim escolher quais **argumentos e atitudes serão mais efetivos** para concretizar a venda. Conforme o cliente avança em seu caminho até a compra, ele vai percebendo a importância do seu produto e por que ele deveria comprá-lo.

É interessante notar que existe uma **interação entre a equipe de marketing e a equipe de vendas** ao pensarmos a jornada do cliente. A primeira deve garantir que as etapas estejam bem **conectadas** e que o percurso do cliente não tenha **impedimentos**. O papel da segunda é conhecer a jornada a ponto de ser capaz de **identificar** onde o potencial cliente se encontra.

As etapas da jornada do cliente

Consciência

Nesse momento, **o cliente descobre sobre sua existência**, através de e-mails, comerciais, ads, amigos, entre outros. Ainda não é hora de oferecer um produto, mas de criar um vínculo inicial com o consumidor.

Consideração

Aqui o consumidor sabe que possui um problema, mas **não entende como pode resolvê-lo**. Agora é a hora de oferecer conteúdo que demonstrem as opções para solucionar o problema.



Compra

Agora, o cliente já sabe que possui um problema e também sabe como resolvê-lo. Cabe à empresa **se destacar entre as concorrentes** com a sua solução. Aqui entram as ferramentas de convencimento, cases, promoções e depoimentos.

Retenção

Depois que a solução já foi aceita e o negócio fechado, é hora de garantir a **continuidade do cliente**. O importante é mostrar que a empresa está disposta a auxiliá-lo com necessidades futuras e suporte.



O Starbucks e a jornada do cliente

A estratégia da Starbucks é ser o seu **terceiro lugar**, o lugar que você quer estar quando não está nem em casa nem no escritório. Starbucks é uma das marcas mais **famosas do mundo**. A empresa estruturou uma **estratégia** que visa **acolher o cliente** em todas as etapas do atendimento.



Eles utilizam a seguinte estratégia:

- ✓ Atendimento humano e personalizado;
- ✓ Programa de fidelização;
- ✓ Espaços confortáveis e acolhedores.

Lição 3: Níveis de contato com o cliente

Para garantir o **sucesso do cliente**, é importante ter bem definidos os **touchpoints**. Eles são os pontos de contato, ou seja, o ponto de interação entre empresas e consumidores, sendo essencial na experiência do cliente. Os *touchpoints* podem ser de **3 tipos**: estáticos, interativos e humanos.

Estáticos: Esse tipo é mais comum com produtos **mais tradicionais**. Bons exemplos são as embalagens, panfletos e outdoors. A adoção desse método depende muito do escopo do negócio, e do tipo de produto e serviço.

Interativos: O modelo interativo é aquele em que existe uma **ação mútua** entre a sua marca e o cliente. Exemplo são as redes sociais, o site da sua empresa ou estandes em eventos. Esse é um dos *touchpoints* **mais importantes** em uma estratégia de marketing e de posicionamento da sua marca no mercado.

Humanos: Esse é um dos *touchpoints* que tem **mais interface** com o consumidor. Esse modelo engloba os profissionais que atuam no relacionamento com o cliente, vendedores ou agentes de atendimento, por exemplo.

Lição 4: Como aplicar a estratégia de Revisão Executiva de Negócios (EBR)

O que é a *Executive Business Review*?

A **Executive Business Review (EBR)**, ou Revisão Executiva de Negócios, é uma reunião entre empresa e cliente para **analisar o retrospecto da parceria** entre eles e traçar melhores caminhos para o futuro. O objetivo é apresentar resultados, definir metas e as ações dos próximos meses, com o intuito de gerar mais valor para o cliente.



Muitas vezes, essas reuniões fornecerão informações para além dos dados. Mas para que isso ocorra é preciso que elas tenham um **cunho estratégico** e sejam direcionadas para tal.

Se preparando para a EBR

É comum que essas reuniões aconteçam a cada **trimestre**, por isso, também são conhecidas como **Quarterly Business Review**. O importante é começar a fazer a EBR a partir do momento em que o cliente já esteja **ativo e familiarizado com seu produto**, sendo capaz de **oferecer informações relevantes** sobre ele.

Outro ponto relevante é a **escolha dos clientes** com os quais será realizada a EBR. Conforme a empresa cresce e conquista mais clientes, realizar uma reunião com todos eles se torna inviável. Por isso, vale despende um tempo pensando em quais serão os escolhidos. Aqui, o ideal é selecionar os chamados **clientes-chaves**.

Clientes-chave são aqueles clientes considerados **estratégicos**. Um artifício comum para identificar esses clientes é a **Lei de Pareto**, que determina que 80% dos efeitos vêm de 20% das causas. Ou seja, segundo a Lei de Pareto, os clientes-chave são aqueles **poucos clientes que representam a maioria do faturamento** de uma empresa.

Temas a serem tratados na EBR

Já definidos os clientes e a frequência da EBR, é hora de pensar a **pauta da reunião**. Aqui, **o foco é a estratégia**, de forma que não se deve pensar na reunião como uma pesquisa de satisfação

estendida, mas sim como um acompanhamento dos resultados e expectativas. Assim, na EBR é importante tratar de temas como:

- ✓ Possibilidades de **melhoria** nos processos e produtos;
- ✓ Análise dos dados sobre a **utilização** do produto;
- ✓ **Metas** futuras para o produto e para a utilização dele pelo cliente.

Lição 5: *Closing the loop*: Qual é a melhor recomendação?

O que é fechar o ciclo?

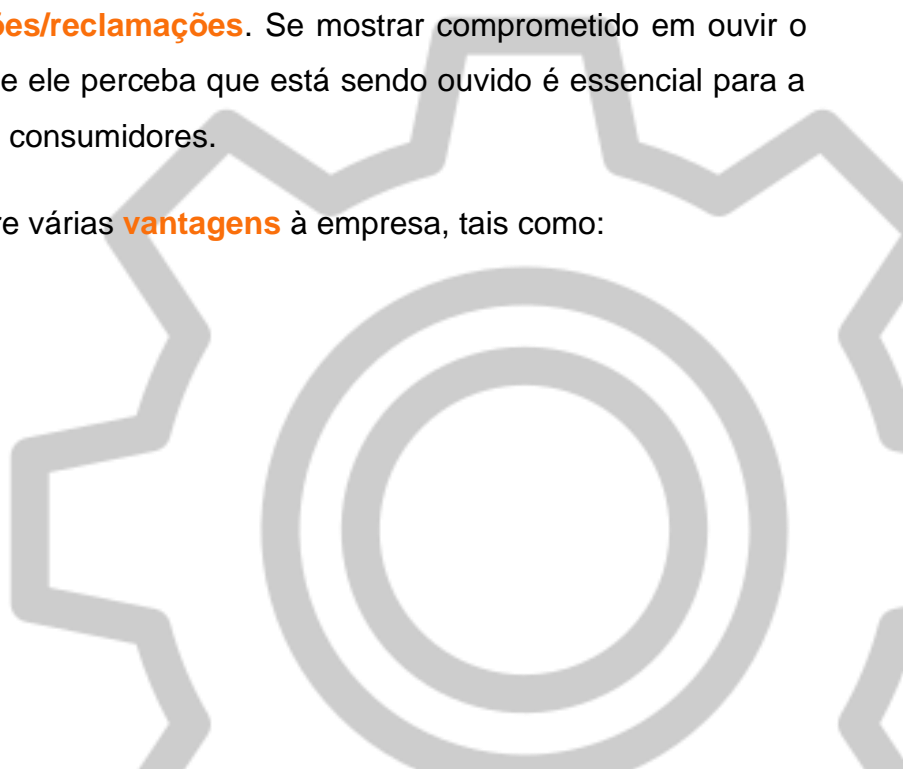
Muitas empresas **não extraem todo o potencial** das pesquisas de satisfação. É comum que elas se apeguem somente aos números que os indicadores geram, mas não façam uma **análise crítica** sobre eles ou sobre os resultados qualitativos dessas pesquisas.

Não só essas empresas perdem oportunidades de **melhoria** como também correm o risco de que seus clientes não se sintam **ouvidos**. No melhor dos casos esses clientes **desistirão** de dar *feedbacks* futuramente. No pior, eles **migrarão para quem os ouve**.



Nesse momento entra o conceito de **fechar o ciclo** (*close the loop*). Fechar o ciclo significa considerar os *feedbacks* dos usuários e trabalhar efetivamente para aplicá-los ou, no mínimo, se mostrar presente para **ouvir as sugestões/reclamações**. Se mostrar comprometido em ouvir o cliente e, mais do que isso, fazer com que ele perceba que está sendo ouvido é essencial para a **retenção e criação da lealdade** entre os consumidores.

Fechar o ciclo corretamente confere várias **vantagens** à empresa, tais como:





Feedbacks mais **recorrentes**. Fazer com que o cliente se sinta **ouvido**; Aproveitar as **sugestões** de quem usa o produto; Possibilidade de **melhorar** o *NPS*;

O que é fechar o ciclo?

Ao montar a estratégia de fechamento de ciclo, a empresa deve se atentar a alguns aspectos, tais como:

1. Manter a **mente aberta** para o que os usuários irão falar;
2. **Acorde com o cliente** uma chamada ou reunião para discutir o *feedback* dele;
3. Fique atento para localizar **possíveis gargalos** nos processos/produtos da empresa a partir da fala do usuário;
4. Tente alcançar aqueles que **não responderam** às pesquisas;
5. Crie um **padrão de documentação** para o que for dito na reunião.

Lição 6: As skills necessárias para garantir o sucesso do cliente

Além dos óbvios conhecimentos técnicos – como marketing, tecnologia, entre outros – o profissional de Customer Success também precisa ter algumas *soft skills*. Essa são habilidades comportamentais e subjetivas.

Comunicação

Como o **Customer Success** é a **ponte** entre as necessidades do cliente e a empresa, é preciso que os profissionais dessa área sejam capazes de **construir e manter** esse relacionamento. Para isso, é necessária uma boa comunicação, capaz de garantir que a **informação certa flua** entre as partes do processo.

Principalmente em empresas maiores, como há pouca comunicação “cara a cara”, é essencial que os gerentes de CS também saibam **escrever bem**.

Inteligência emocional

Lidar com clientes pode ser **frustrante**, principalmente quando as **reclamações** forem constantes e os **ânimos** estiverem mais exaltados. É preciso ser capaz de lidar com **situações adversas** e desgastantes sem perder a cabeça, e para isso, **otimismo**, **resiliência** e “**jogo de cintura**” é essencial.



Empatia

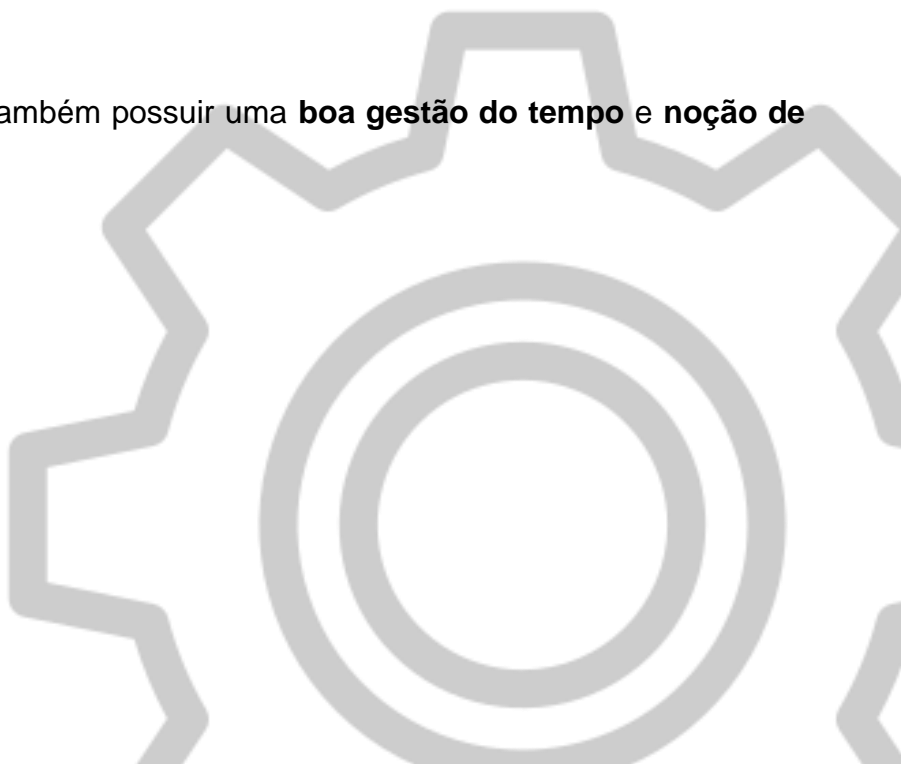
Os clientes querem ser **ouvidos**, **compreendidos** e **validados**. Para que eles sintam que estão sendo valorizados, é preciso ter **empatia**, entendendo seus problemas e como eles impactam o consumidor.

No mundo do **Customer Success**, empatia também significa **antecipar** as dores dos clientes, sabendo como eles se sentem e **planejando** como melhorar as coisas.

Proatividade

Há pouco descanso para a equipe de **Customer Success**. Ela precisa estar **constantemente** reagindo aos **pedidos** e preocupações dos clientes. Quando não há um problema à vista, é preciso estar se **preparando** para o que vem a seguir, se antecipando aos próximos **desafios**.

Nesse mesmo sentido, é preciso também possuir uma **boa gestão do tempo** e **noção de prioridade**.



Lição 7: Como estruturar uma equipe de Customer Success?

O primeiro passo

Como não existe uma **fórmula** para o sucesso, é preciso **entender a sua empresa** e como o time de **Customer Success** irá interagir com ela e seus processos ainda antes de montá-lo. O primeiro passo é mapear a empresa, buscando um conhecimento sistemático dos processos. Alguns pontos a considerar são:

Conhecer como a jornada do cliente é feita hoje, levando em consideração os pontos de contato, o valor que é prometido e o valor que é entregue.

Entender os principais problemas enfrentados pelo cliente, para isso, vale contatar o suporte técnico e ver quais reclamações são mais comuns, ou seja, os impeditivos do sucesso.

Em resumo, **visite as áreas da empresa e entenda qual a relação delas com o cliente**, desde o marketing até o desenvolvimento.



Escolhendo a liderança

Um aspecto muito importante de qualquer equipe – incluindo no **Customer Success** – é a liderança. É de extrema importância que o líder de uma equipe de CS seja alguém que conheça **como a empresa funciona**, já que a sua equipe irá **redesenhar alguns dos processos**.

Quando uma empresa opta por montar uma equipe de **CS**, o objetivo inicial não é já possuir todas as **métricas e relatórios**, mas sim **traçar um caminho** do ponto em que a empresa está hoje até o ponto em que ele será uma empresa voltada ao cliente.



Mais habilidades e conhecimentos

Com o líder da equipe já decidido, é hora de ir buscar os talentos que irão compor o resto da equipe. Para tanto, deve-se levar em consideração **o perfil desejado** para a área. Os profissionais da área devem possuir as **skills** que já conversamos sobre. Fazendo um breve resumo, é importante que eles tenham:

- ✓ Criatividade;
- ✓ Resiliência;
- ✓ Auto gestão;
- ✓ Habilidades em vendas e negociação;
- ✓ Conhecimento técnico sobre a área de atuação da empresa.

Lição 8: Os resultados do Customer Success - Sambatech

A **Siteware** é uma startup especializada no desenvolvimento de soluções para a Gestão da Performance, Execução da Estratégia e da Rotina. Seu **principal objetivo** é levar empresas e pessoas mais longe.



Com mais de 20 anos de atuação no mercado, a **Siteware** vem ajudando empresas no Brasil e o mundo a tirarem seus planos do papel, melhorando os resultados de mais de 800 clientes. A ideia de ter um **time dedicado** para CS nasceu por volta de 2018. Ela usa uma estratégia de atuação é **baseada em dados** e projetou-se o cenário na **base atual** de clientes. Com isso foi possível um **prognóstico dos cancelamentos futuros** e agir de **forma proativa**.

Atualmente, eles rodam **EBR** com os clientes estratégicos, além disso, eles enviam para os clientes uma **pesquisa** que avalia o **grau de satisfação** em ter um acompanhamento de *Customer Success*. Eles obtiveram os seguintes resultados:

- ✓ Aumento de **80%** do **engajamento dos usuários**;
- ✓ Avaliação em **98%** dizendo que o CS **contribui diariamente para o sucesso**;
- ✓ Alguns de seus clientes são **Globo**, **Vale**, **Centauro**, entre outros.

Lição 9: 5 passos práticos para aplicar o que você aprendeu

1. Analise como é feita a **jornada do cliente** na sua organização;
2. Faça **EBRs com seus clientes** para revisar o desempenho passado;
3. Elabore **estratégias de fechamento de ciclo** que se adequem à sua empresa;
4. Pense se os membros da sua equipe de CS possuem as **qualidades necessárias**;
5. Caso ainda não tenha, comece a **estruturar uma equipe** de *Customer Success*.



Referências

Blog Sensedata, Executive Business Review: Como fazer uma EBR de sucesso com seus clientes. Disponível em: <[Como fazer uma EBR de sucesso com seus clientes \(sensedata.com.br\)](https://sensedata.com.br)>. Acesso em: 13 set 2021.

Blog Voitto, 5 dicas de ouro para montar um time de Customer Success. Disponível em: <[5 dicas de ouro para montar um time de Customer Success! | Blog Voitto](#)>. Acesso em: 20 set 2021.

Blog Voitto, 8 Tipos de clientes e como lidar com eles. Disponível em: <[8 Tipos de clientes e como lidar com eles | Blog Voitto](#)>. Acesso em: 08 jul 2021.

Blog Voitto, Descubra qual a relação entre o Customer Success (CS) e o Customer Experience (CX). Disponível em: <[Customer Success \(CS\) VS Customer Experience \(CX\): veja as diferenças! | Blog Voitto](#)>. Acesso em: 07 jul 2021.

Blog Zenvia, Jornada do cliente: o que é e como estruturar etapas da estratégia. Disponível em: <[Jornada do Cliente: O que é e como estruturar etapas | Zenvia](#)>. Acesso em: 10 set 2021.

Customer Success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes / Nick Mehta, Dan Steinman, Lincoln Murphy; Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. -- 1. ed. -- São Paulo : Autêntica Business, 2017.

Desk Manager, O que é Customer Success, o que ele não é e por que é importante. Disponível em: <[O que é Customer Success, o que ele não é e por que é importante \(deskmanager.com.br\)](#)>. Acesso em: 07 jul 2021.

Leads2b blog, O que são touchpoints? Entenda quais são os pontos de contato do cliente com sua marca. Disponível em: <[Touchpoints: o que são? Por que saber? 4 exemplos e 3 dicas \(leads2b.com\)](#)>. Acesso em: 10 set 2021.

Movidesk Blog, Customer touchpoint: 6 dicas para fortalecer o da sua marca. Disponível em: <[Customer touchpoint: 6 dicas para fortalecer o da sua marca - Movidesk](#)>. Acesso em: 14 jul 2021.

Movidesk blog, Exemplos de jornada do cliente: descubra qual é o seu! Disponível em: <[Exemplos de jornada do cliente: serviços, B2B e produtos - Movidesk](#)>. Acesso em: 10 set 2021.

Movidesk blog, O que é Executive Business Review (EBR)? Definição, prática e dicas! Disponível em: <[EBR: O que é Executive Business Review? 3 dicas de ouro \(movidesk.com\)](#)>. Acesso em: 13 set 2021.

Movidesk blog, Você tem clientes-chave? Veja como encontrá-los! Disponível em: <[Clientes-chave: quem são e como encontrá-los? - Movidesk](#)>. Acesso em: 13 set 2021.

Resourceful Selling, **20 skills Customer Success managers must have**. Disponível em: <[20 skills Customer Success managers must have and need to master \(resourcefulselling.com\)](https://resourcefulselling.com/20-skills-customer-success-managers-must-have-and-need-to-master/)>. Acesso em: 16 set 2021.

Rock Content, **Entenda como estruturar a jornada do cliente até a conversão de forma efetiva..** Disponível em: <[Jornada do cliente: o que é e como estruturar esse processo? \(rockcontent.com\)](https://rockcontent.com/jornada-do-cliente-o-que-e-e-como-estruturar-esse-processo/)>. Acesso em: 10 set 2021.

Satrix Solutions, **Guide Customer Success Teams to Successfully Close the Loop with Customers**. Disponível em: <[Guide Customer Success Teams to Successfully Close the Loop with Customers - Satrix Solutions](https://satrixsolutions.com/guide-customer-success-teams-to-successfully-close-the-loop-with-customers/)>. Acesso em: 16 set 2021.

Zendesk, **8 principais métricas de Customer Success que você precisa conhecer e acompanhar**. Disponível em: <[8 principais métricas de Customer Success: como medir? \(zendesk.com.br\)](https://zendesk.com.br/8-principais-metricas-de-customer-success-como-medir/)>. Acesso em: 13 jul 2021.

