

 rockcontent

 CONEXORAMA

 Qi Network

TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE
CUSTOMER SUCCESS

TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE **CUSTOMER SUCCESS**

- INTRODUÇÃO
- O QUE É CUSTOMER SUCCESS
- COMO MONTAR O SEU TIME DE CUSTOMER SUCCESS
- O IMPACTO GLOBAL DO SUCESSO DO CLIENTE
- O TRABALHO, DIA A DIA
- ESTABELECENDO OBJETIVOS E METAS
- CASE DE SUCESSO ROCK CONTENT
- CASE DE SUCESSO CONEXORAMA
- CASE DE SUCESSO QI NETWORK
- CONCLUSÃO



INTRODUÇÃO

O termo “Customer Success”, devidamente brasileiroado como Sucesso do Cliente, é um dos jargões mais recentes nas áreas de negócios e marketing. A palavra só começou a ser usada lá pelos meio de 2009-2010.

Hoje, com menos de uma década de existência, sua aplicação em times, cargos, filosofias, missões empresariais ou conversa de bar vem costumeiramente acompanhada de elogios: *Melhores resultados; clientes mais satisfeitos; ROI incrível; torna clientes defensores da marca; impacto global.*



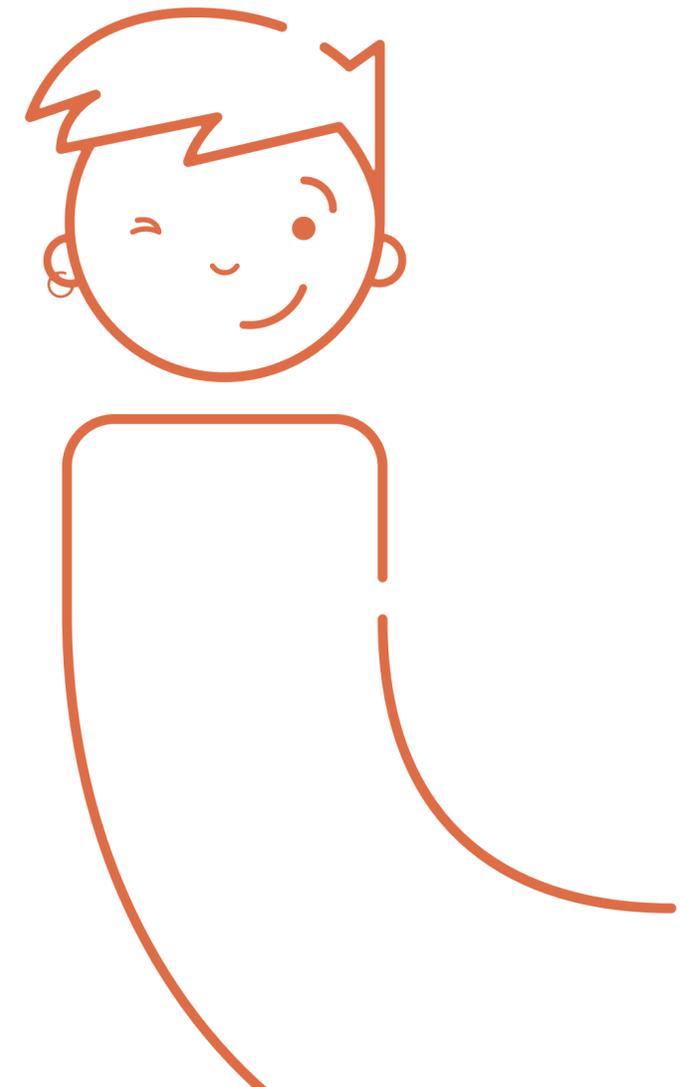
Com tantas vantagens em vista, várias empresas já começaram a criar seus departamentos, contratar e treinar pessoas, que por sua vez elogiam o método e passam a palavra à frente.

O resultado de tanta animação, crescimento acelerado e pouco tempo de mercado não poderia ser outro: muitas dúvidas, pouca informação confiável e as empresas percorrendo o caminho rumo ao Sucesso do Cliente aos trancos e barrancos. Mas não precisa ser assim!

Hoje a Rock Content, a Conexorama e a QI Network se unem para dar jeito nessa confusão.

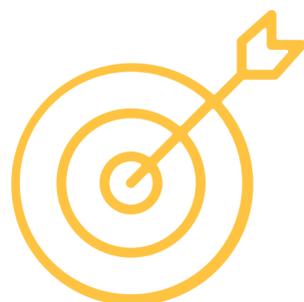
Preparamos um guia completíssimo, que vai das premissas mais básicas até a mudança de cultura envolvida na sua aplicação, passando pela sua execução no dia a dia. Acomode-se e tenha uma boa leitura.

A jornada vai ser incrível!



O QUE É CUSTOMER SUCCESS





Antes de pensar em como você pode implementar o Customer Success em sua empresa, você precisa entender exatamente do que se trata. Só assim saberá como ele pode ser aplicado e quais os benefícios práticos que trará.

DEFINIÇÃO

Uma das maiores dúvidas sobre CS é sobre a sua natureza fundamental. Seria um método? Uma filosofia? Uma técnica? Um departamento? Afinal, o que estamos tentando nomear aqui?

Para entender melhor, precisamos separar duas entidades diferentes: **o Sucesso do Cliente** e a **Gerência de Sucesso do Cliente** (*Customer Success Management*).

SUCESSO DO CLIENTE

Sucesso do Cliente é a razão de existir da sua empresa. É o que dá razão para que todos os times trabalhem. O valor intangível pelo qual qualquer pessoa faz negócios com sua marca.

Vamos dar um passo atrás aqui antes de seguir em frente, ok? É só uma perguntinha:

Você, funcionário, empresário, gerente ou qualquer cargo, sabe — sem titubear — qual é a razão de existir da sua empresa? Não vale aquelas frases feitas de colar na parede.

“Entregar soluções de qualidade com ética e compromisso.”

Se uma frase assim te veio à mente, volte duas casas.



A missão da sua empresa é fazer com que seus clientes consigam algo.

A verdade é que ninguém compra, assina, aluga ou troca coisa nenhuma pelo seu produto, marca ou serviço.

O consumidor te dá tempo e dinheiro porque **ele quer alguma coisa e o seu produto, marca ou serviço se manifestam ali como uma boa maneira de chegar no que ele quer.**

As pessoas não compram o que você vende. Elas compram progresso.

Vejamos como isso se aplica na vida real:

A Rock Content entrega posts, consultorias, reuniões, ebooks e outros materiais ricos aos seus clientes. Mas ela não existe para entregar esses materiais! Existimos para que nossos clientes estruturem e executem estratégias fantásticas de Marketing de Conteúdo.

Quer outro exemplo? A Conexorama, Agência de Inbound Marketing referência em Sucesso dos Clientes segundo o prêmio Agências de Resultados no RD Summit, entrega a gestão completa do Inbound Marketing, ou seja, com atividades para aumentar visitantes qualificados, gerar Leads e relacionar com a audiência. Mas ela não existe entregar essas atividades.

Existe para que desenvolver o posicionamento dos seus clientes como marcas verdadeiras para que possam se conectar a pessoas reais, a fim de proporcionar crescimento para todos. Nossos clientes querem vender mais, reduzir seus custos ou riscos. Não vendemos nenhuma destas coisas, mas são exatamente elas que entregamos através dos nossos produtos e serviços. Quando falhamos nessa entrega, perdemos o cliente.

Entendeu a sutileza da situação? Então, mesmo estando ainda no capítulo das definições de Sucesso do Cliente, você já deve entender que ela tem um impacto transformativo. Para começar a pensar nisso, é necessário um entendimento mais profundo tanto da sua empresa, quanto dos seus clientes.



GESTÃO DE SUCESSO DO CLIENTE

Agora que já temos um acordo do que é o Sucesso do Cliente em si, a definição da sua gestão já deve ter começado a se formar melhor na sua cabeça. Vamos citar o grande mestre da área, [Lincoln Murphy](#) para dar forma a esta definição:

“Gestão de Sucesso do Cliente é a orquestração proativa da jornada do cliente rumo ao seu, sempre evoluindo, resultado esperado.”

Queremos destacar aqui dois pontos importantíssimos: **“orquestração proativa”** e **“sempre evoluindo”**.

A **“orquestração proativa”** nos dá duas pistas cruciais. A primeira delas é que é necessário o esforço conjunto de várias pessoas, muitas vezes espalhadas em times e até empresas diferentes para o trabalho de Customer Success.

A outra pista é que, independentemente da complexidade da jornada do seu cliente, você, como profissional e empresa, tem um papel e uma responsabilidade em ajudá-lo. Como? Mapeando esse caminho, identificando onde seu cliente está e sendo capaz de dizer a ele qual o próximo passo.



Por último, mas não menos importante, temos **“sempre evoluindo”**. Na medida em que se faz progresso em qualquer área, novas possibilidades aparecem. Atingir um nível de sucesso faz que as pessoas naturalmente desejem o próximo nível.

Na medida em que seu cliente progride, as suas prioridades irão mudar. É responsabilidade sua entender isto e acompanhar a mudança com ele.

POR QUE É UMA ÁREA TÃO IMPORTANTE

Sabe a reflexão que fizemos juntos ali em cima? Sobre a razão de existir da sua empresa? É disso que estamos falando mais uma vez.

Sucesso do Cliente é importante porque ajuda a sua empresa a fazer o que existe pra fazer.

É importante que você entenda claramente a razão de existir da sua empresa ao longo de toda a leitura. Pensando nisso, para entender como o Sucesso do Cliente impacta a empresa, vamos focar na parte prática.



CLIENTE DE SUCESSO NÃO VAI EMBORA

Provavelmente este é o ponto mais óbvio de todo o ebook. Se o seu cliente consegue fazer progresso constante com o seu produto ou serviço, ele tende a continuar com você. Isso pode ser sentido diretamente em:

Lifetime value: é a média da soma de toda a receita gerada por cada um dos seus clientes em toda a sua “vida dentro da empresa”. Ou seja: mais tempo, mais dinheiro. Mesmo as empresas que não trabalham com modelos de assinatura ou pagamentos recorrentes fazem mais upsells e cross-sells para clientes bem sucedidos, aumentando o LTV.

Churn rate: a taxa de dinheiro por mês.

Em matematiqûês:

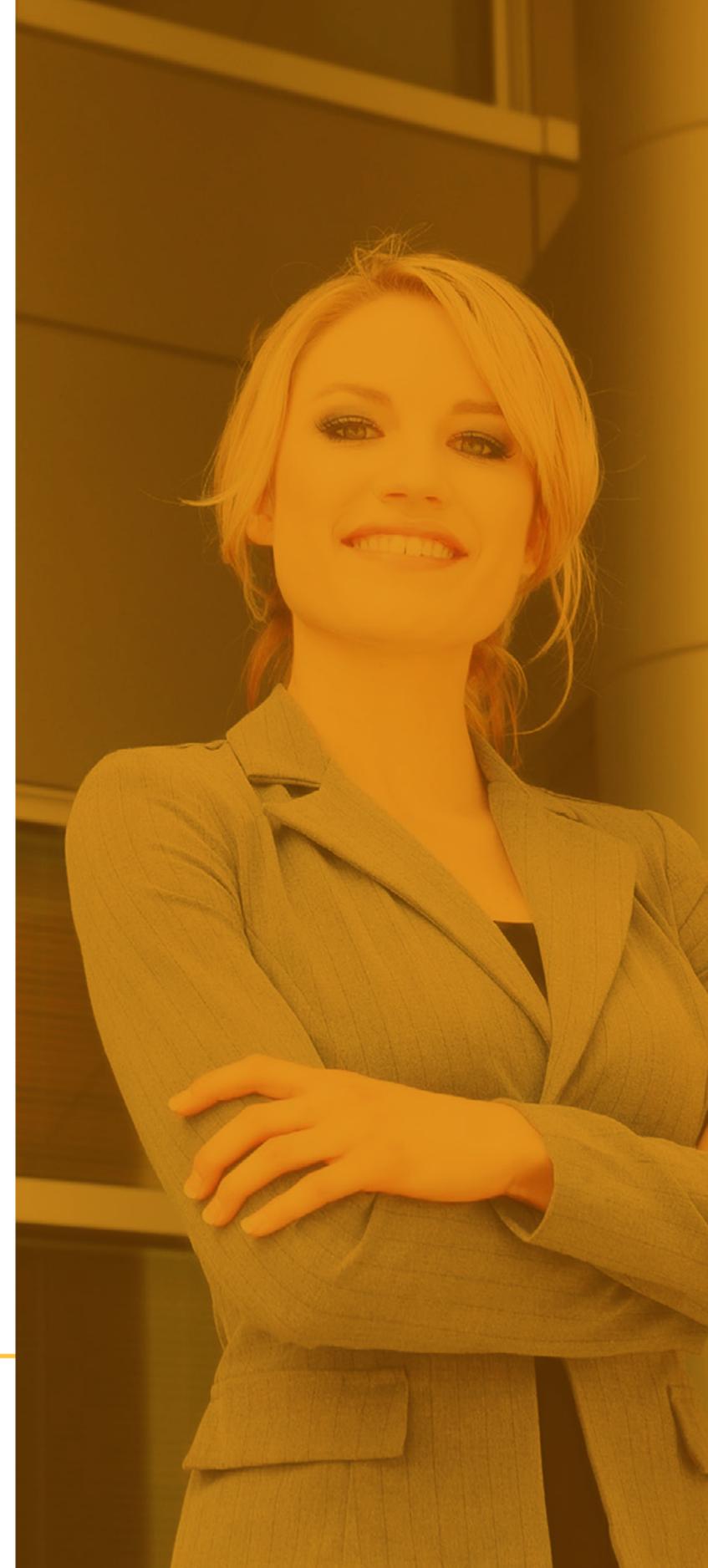
$$\text{churn rate} = \frac{\text{receita perdida no período}}{\text{receita total no começo do período}}$$

Menor churn rate ajuda a empresa a crescer mais rápido e com custos menores. Para startups e empresas que querem levantar investimento, a taxa de churn tem ainda um impacto grande sobre a avaliação de quanto a empresa vale (valuation), fundamental nas mesas de negociação.

CLIENTE DE SUCESSO TRAZ AINDA MAIS CLIENTES

Não preciso te lembrar o quanto a sua reputação é importante. Ter a voz dos seus clientes corroborando a sua mensagem é um fator de venda extremamente poderoso. O princípio é chamado de **prova social**. Ele se beneficia do fato que as pessoas tendem a entender e aceitar melhor quando conseguem se relacionar em nível emocional com o emissor da mensagem. Isto vai acontecer em duas frentes:

Passiva: quando um cliente simplesmente comenta com um colega ou amigo o quanto a sua empresa é bacana, ou como seu produto funciona bem, consideramos que o seu papel foi, no geral, passivo. Ele é gerado naturalmente pela sua capacidade de trazer sucesso e não exige outros grandes esforços do seu lado. Extremamente poderoso, mas difícil de influenciar diretamente.



Ativa: para incentivar essas mensagens, sua empresa pode escrever cases de sucesso, incentivar depoimentos e produzir materiais institucionais que destaquem seus clientes mais bem sucedidos. Esse tipo de material é bastante eficiente, sobretudo nas fases finais da jornada de compra, e está mais no controle do seu time de comunicação/marketing. Cabem aí também programas de referral, que dão ao cliente que traz um cliente novo, algum benefício. A campanha do Uber — e, hoje, de todos os seus concorrentes — de dar algum dinheiro em crédito para toda pessoa indicar um novo cliente é um excelente exemplo disso.

EMPRESA QUE RESPIRA SUCESSO APRENDE COM OS ERROS

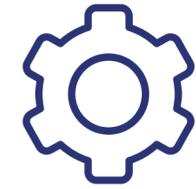
Vamos ser honestos: você vai errar. Assim como os seus concorrentes e, claro, os seus clientes.

Sucesso, entretanto, não é coisa de quem não erra. É de quem continua tentando até acertar. O trabalho com Sucesso do Cliente te ajuda a manter o entusiasmo e também de extrair o melhor com as falhas das mais variadas formas, como:



Encontrar o cliente ideal: embora pareça — principalmente em tempos de crise — que o bom é ter muitos clientes, sabemos que isto não é inteiramente verdade. Enquanto alguns grupos tendem a se dar super bem com as suas soluções, seu atendimento e serviços, outros vão reclamar, encontrar muitas dificuldades e dar mais trabalho. Muitas vezes você opera no negativo, perdendo dinheiro para atendê-los. É importante ter clareza no que consiste a diferença entre esses dois perfis. Isso permitirá que você crie ofertas separadas para nichos ou mesmo deixe de vender para algum grupo onde você não consiga entregar o sucesso esperado.

Know-how de mercado: a empresa que trabalha focada no Sucesso do Cliente vai aprender, ao longo do tempo, quais são as particularidades e detalhes dos diversos setores e indústrias, assim como as soluções para essas dificuldades. Isso melhora a sua capacidade de entregar sucesso e dá um diferencial competitivo em relação aos concorrentes que estão focados nos seus próprios processos e produtos, que não evoluem tão rápido.



CLIENTE DE SUCESSO É OURO PARA O TIME DE VENDAS

Já mencionamos algumas maneiras diferentes pelas quais o Customer Success ajuda a trazer mais clientes, como indicação, reputação e entendimento de perfil. Aspectos esses que pertencem, predominantemente, à esfera do marketing.

Eles **influenciam na capacidade da empresa de gerar vendas através do marketing.**

É necessário esse passo intermediário, no qual o marketing transforma a mensagem em um material que pode ser consumido pelo público e entrega ao time de vendas, os leads necessários para fechar novos clientes.

O que ignoramos até então são as interações diretas entre os times de Customer Success e vendas. Desde o pré-venda, passando pelo fechamento do contrato e sua posterior renovação, o Sucesso do Cliente é um apoio sólido para vender mais e melhor.

Vejam como:

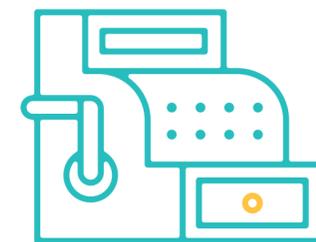


PRÉ-VENDAS

Em muitos modelos de negócio — e não apenas áreas de atuação — os processos de venda estão evoluindo para se tornarem cada vez mais consultivos. Isto é, o sales rep tem um papel muito mais focado em ajudar o cliente a entender a solução que ele está adquirindo, do que de convencê-lo a fechar rapidamente o negócio.

O conhecimento até do melhor dos vendedores, entretanto, é limitado ao seu próprio convívio, ao uso prático que ele tem com o produto ou serviço. O Analista de Sucesso do Cliente, que conhece cada detalhe, e tem como cotidiano ajudar os seus clientes a fazerem o melhor uso daquilo, é a peça perfeita para fornecer este apoio.

Em uma troca simples, o CS pode ajudar o vendedor a entender melhor qual será o impacto da compra no cliente, e montar a melhor oferta possível. Além da chance de fechamento aumentar, sobe também o índice de sucesso destas ofertas. Ganho duplo.



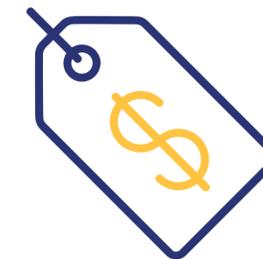
Outra interação extremamente valiosa é quando o Customer Success — individualmente ou como departamento — recomenda contra a venda para um cliente ou público determinado. Parece contra intuitivo à primeira vista, claro. Deixar de vender pode ajudar a fazer dinheiro?

Pode!

Ao identificar que, por alguma questão técnica, de uso, cultura ou limitação que seja, um prospect não tem condições de obter o resultado desejado, o melhor para todos é interromper a negociação.

Em muitos casos, a empresa consegue até direcionar os quesitos que precisam ser desenvolvidos para que, no momento certo, uma parceria possa ser formada.

Além da entrega de valor neste momento, a interrupção consciente da negociação evita que seja despendido tempo e esforço na implantação e manutenção de projetos que estão, desde o início, condenados.



DURANTE O CONTRATO

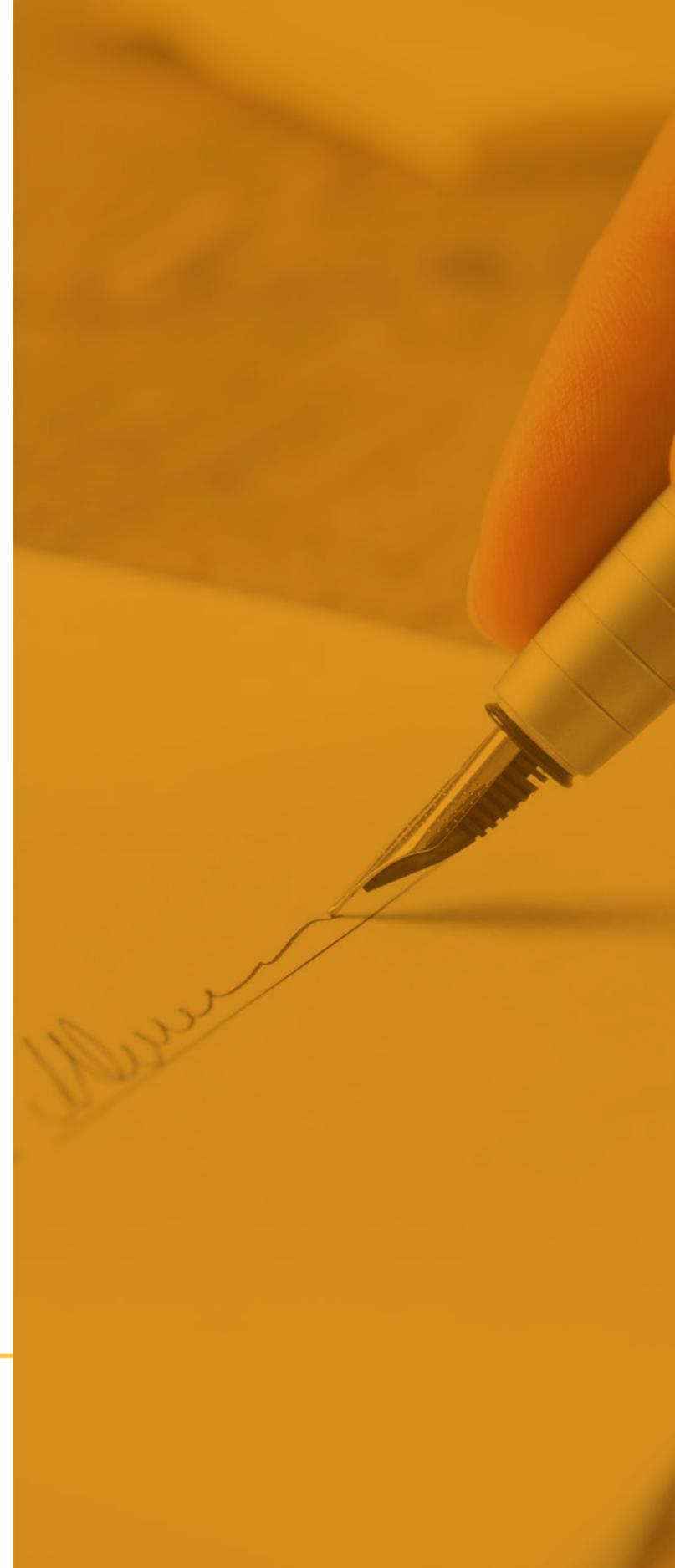
A situação mais comum é que o cliente, na medida em que evolui, precise de mais recursos e ferramentas para dar os próximos passos. Quando estes novos recursos são adquiridos ao longo da duração do contrato, eles recebem os nomes de *upsell* e *cross-sell*.

O *upsell* é a expansão de um plano corrente ou a migração para uma versão mais robusta. Mesmo produto, mais receita.

Já o *cross-sell* é quanto o aumento da receita é realizado pela adição de serviços adicionais. Em geral, são produtos relacionados diretamente àquele da compra original.

Para lembrar da diferença entre *upsell* e *cross-sell*, grave este exemplo simplificado:

Um cliente sai de casa para comprar um tênis de corrida. Escolheu um modelo de R\$200 reais e foi ao caixa pagar. Um vendedor atento pode expandir esta venda de duas maneiras:



1. Recomendar ao cliente um modelo mais sofisticado, mais leve, com mais benefícios ou de marca melhor, que custa R\$300. Este é um upsell.

2. Oferecer meias esportivas, uma palmilha mais confortável ou cadarços de cores diferentes. Este seria um cross-sell.



Em empresas sem um departamento de Customer Success, essas iniciativas tendem a partir do próprio cliente. É ele que entra em contato e manifesta interesse. A empresa, por vezes, traz um consultor, ou vendedor no contato, em alguns casos e depois passa para a fase de negociação.

Esta estrutura é pouco eficiente, entretanto. Ela depende de uma iniciativa dada pelo cliente e faz pouco para garantir os resultados esperados pela nova aquisição.

No lugar dela, **os times de vendas e Sucesso devem trabalhar juntos.** É papel do time de vendas conhecer profundamente as dores e dificuldades de cada cliente fechado e fornecer essas informações de forma acionável pelo Customer Success. Este, por sua vez, é responsável por traçar um plano que, através dos serviços/produtos contratados, leve o cliente do seu estado atual até o resultado desejado.

O retorno proativo do Customer Success para vendas tira a passividade da expansão dos contratos. A expertise do comercial ajuda a combater objeções e conduzir negociações de forma mais eficiente. De novo, ganho duplo.



RENOVAÇÃO E FIDELIZAÇÃO

Projetos conduzidos com Sucesso do Cliente em mente tem chances **melhores de entregar taxas de ROI – resultado sobre investimento – positivas.** Com isso, pode parecer que o processo de renovação do contrato será praticamente automático quando chegar a hora. Afinal, se o retorno é positivo, ninguém pensaria duas vezes sobre a decisão de continuar.

Na prática as coisas são um pouco diferentes.

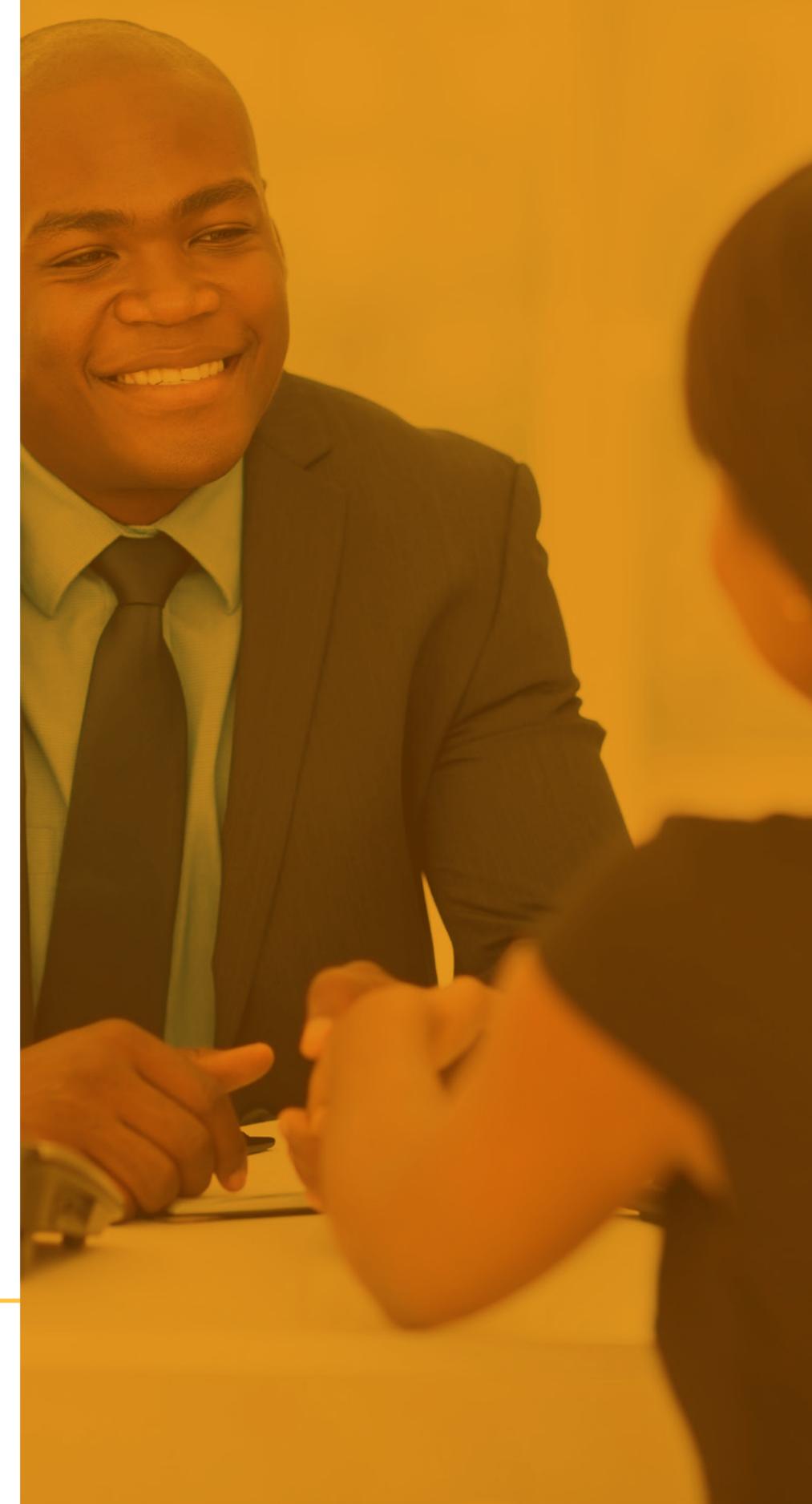
Projeto nenhum vive dos seus ganhos passados. Uma vez que seu cliente atinge um determinado patamar de resultado e domina todos os requisitos necessários para se manter nele, é hora de – proativamente – começar a buscar o próximo grande marco.

Sem um desafio, senso de progresso ou de recompensa pelo trabalho, qualquer iniciativa corre risco de ser tomada pela inércia e acabar “ficando para trás”. Deixa de ser prioridade e é abandonada pela empresa.

Quem tem alguma experiência em lidar com clientes, seja no técnico, atendimento ou financeiro, deve se recordar de pelo menos uma situação onde um cliente pediu o cancelamento e todos pensaram “*Mas ele tem resultados tão bons...*”.

Por isso, Vendas e Customer Success precisam trabalhar juntos também na renovação de contrato. Não é apenas uma questão burocrática, de negociação ou ajuste de preço.

É uma oportunidade valiosa para fortalecer a relação com o cliente, acertá-lo em mais uma jornada de sucesso e garantir que ele continue sendo seu cliente por muitos contratos porvir.



O QUE NÃO É CUSTOMER SUCCESS

Alguns dos leitores podem estar pensando: “eu sei tudo disso” ou “*nossa empresa cuida muito bem dos clientes*”.

Porém, agora vamos com calma.

Sucesso do Cliente não é pensar, gostar, atender bem ou se importar “verdadeiramente do fundo do coração” com cliente. Essas são atitudes e posturas.

Sucesso do Cliente é entender o progresso que o seu cliente quer e tornar-se capaz de entregá-lo, através de uma experiência adequada.



Por isso, é importante que você entenda exatamente do que se trata, para que não caia em algumas das pegadinhas mais comuns em entender Customer Success.

CS NÃO É UM DEPARTAMENTO

Faz muito sentido que muitas empresas estruturem um time ou departamento de Sucesso do Cliente, claro. **Isso não significa que seja obrigatório ter um!** Vai depender da organização atual da empresa, necessidade de crescimento e de como é a jornada de compra dos seus clientes, além, claro, do tipo de produto ou serviço que você vende.

Mesmo quando existe um departamento dedicado, não significa que eles são os responsáveis por todas as etapas e indicadores de sucesso.

É necessário o **comprometimento da empresa inteira** para executar uma estratégia de Sucesso do Cliente bem sucedida. A presença de um time dedicado, ou dois ou dez não mudará isso.

CS NÃO É “ATENDIMENTO / SUPORTE 3.0”

Sendo bastante honesto, os trabalhos de atendimento e suporte têm muitos pontos em comum com o de Sucesso do Cliente. É uma confusão bem honesta tratar o CS como uma nova maneira ou técnica de executar essas funções.



Os três falam bastante com os clientes, ouvem pedidos e reclamações, explicam processos, negociam prazos, passam muito tempo no telefone e frequentemente são a linha de frente da empresa quando algo dá errado.

Dependendo do estágio de maturidade da empresa é normal, inclusive, que os limites entre esses papéis sejam difusos e que um profissional acumule responsabilidades e tarefas de mais de uma delas simultaneamente. Vamos focar então no que há de incompatível entre eles:

Suporte Técnico: esclarece dúvidas sobre procedimentos e ajuda o cliente a resolver problemas e dificuldades. Entretanto, é um papel **passivo**. Em geral, o Suporte trabalha com atendimento mais ágil e resolve qualquer impedimento operacional, assim como recebe report de bugs e até mesmo sugestões e pedidos. Todavia, **o cliente precisa tomar a iniciativa**. Outro ponto é que **o Suporte está focado em problemas e dificuldades pontuais (chamadas Tickets) enquanto o analista de CS tem o seu foco no relacionamento continuado.**



Atendimento / Gestor de Conta: Esse profissional é bastante comum em agências de publicidade. Seu maior ponto comum é que ele também está focado no relacionamento de longo prazo. A incompatibilidade, entretanto, é que **ele está a serviço do que o cliente quer**. Ele é uma ponte para que as ideias do cliente sejam traduzidas em requisitos viáveis, que são então passados aos times de criação e mídia. Já o analista de CS tem em mãos, antes que o cliente peça, qual é o seu caminho lógico de expansão e aprendizado. Assim, **o CS busca guiar o cliente**, orientá-lo em suas decisões e dar apoio tático na sua tomada.

CS NÃO É SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Uma das mensagens mais persuasivas da publicidade é que “*tal marca tem os clientes mais satisfeitos do mercado*”. Satisfação é ótimo, claro! Queremos clientes felizes, que participem e nos indiquem aos amigos e familiares. E sim, existe uma correlação entre satisfação, LTV e sucesso. Mas não uma causalidade.



Um cliente que não tem sucesso com você, vai mudar para o seu concorrente, mesmo que ele te adore. Do outro lado, alguém que não te acha tão legal mas consegue excelentes resultados, dificilmente vai querer mudar de fornecedor.

Faça seus clientes felizes através do sucesso, mas não parta do princípio que os sucesso e satisfação andam sempre juntos.

Ainda no mesmo raciocínio: é muito tentador atender quando o cliente faz algum pedido. Seja uma ajuda, um feature que ele gostaria no seu software ou mesmo um ajuste no boleto. O analista se sente útil, o cliente fica feliz de ter sido atendido e fica tudo certo, não é?

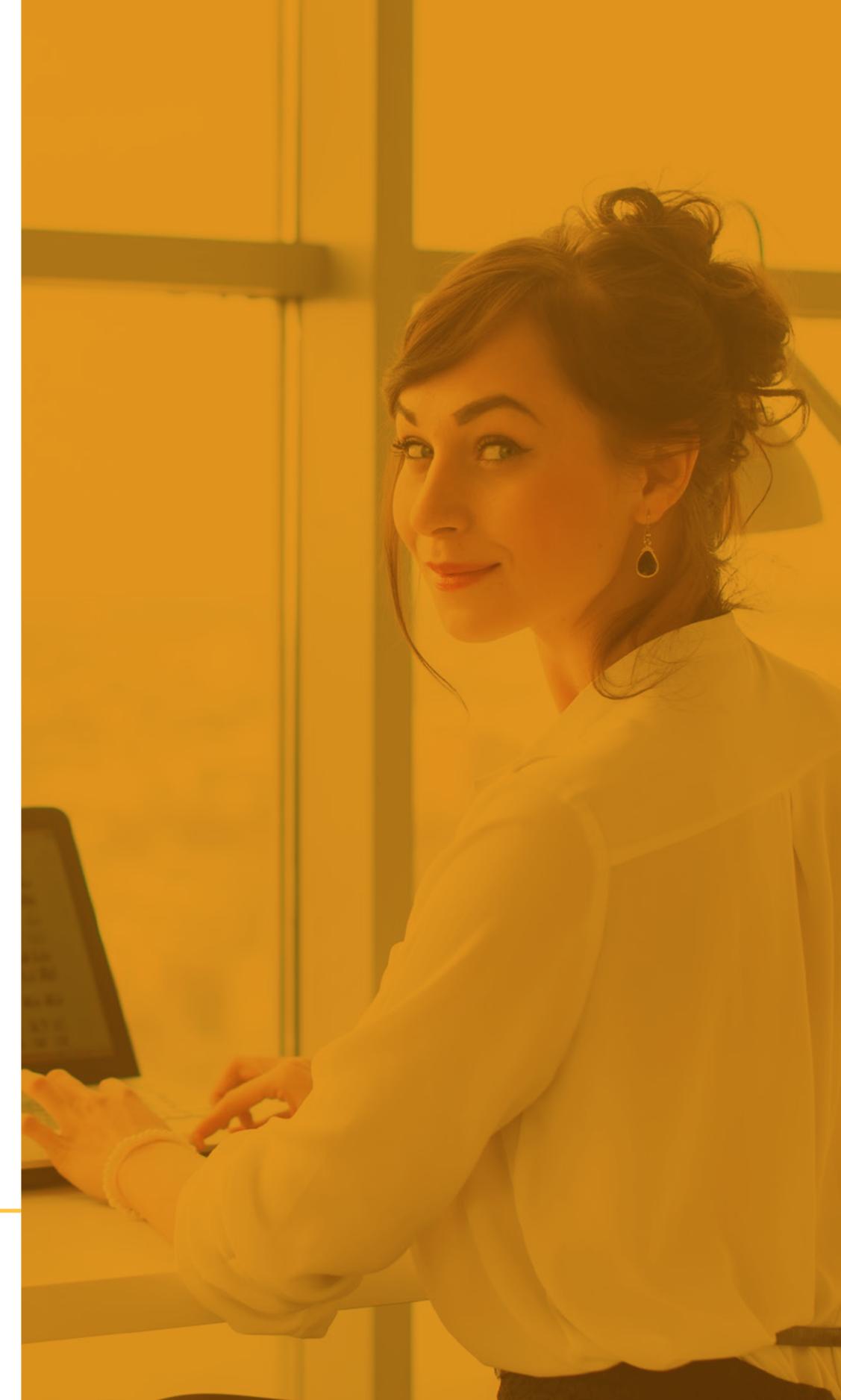


Errado. Embora você deva tentar sim atender o seu cliente da melhor maneira possível, isso frequentemente envolve coisas que ele não gostaria. Marcar um horário abaixo dos prazos combinados, por exemplo, pode resolver aquele pedido pontual. Mas pode também criar uma expectativa irreal do quão rápida é sua marcação de horário, gerando outro problema na próxima vez.

Talvez dizer ao cliente que vai segurar um boleto mais uns dias pareça uma ideia excelente. Ao mesmo tempo, talvez ele já esteja desengajado com o trabalho e simplesmente está dando prejuízo, por isso seria melhor encerrar ali.



Separar o joio do trigo nessas situações não é fácil. É uma capacidade que precisa ser melhorada e treinada com o tempo. Em alguns meses, todo bom analista já consegue olhar para esses cenários e se perguntar **“isto vai na direção do progresso do cliente?”**. E é só após essa pergunta que ele vai decidir o que fazer em cada situação incomum.





COMO MONTAR O SEU TIME DE CUSTOMER SUCCESS

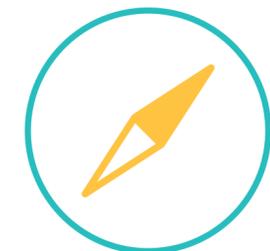


A primeira coisa a se saber é: não existe manual ou uma fórmula única e milagrosa de iniciar o Customer Success. Cada empresa tem combinações diferentes de recursos disponíveis, maturidade gerencial, códigos de cultura e aversão ao risco. É parte do seu trabalho levar tudo isso em conta.

Sua primeira tarefa, então, é **mapear sua empresa**. Você precisa de um entendimento estrutural, sistemático de como ela opera. Afinal, vamos sugerir algumas mudanças consideráveis no sistema. Eis alguns direcionamentos que podem te ajudar:

COMO É A VIDA DO CLIENTE DENTRO DA SUA EMPRESA?

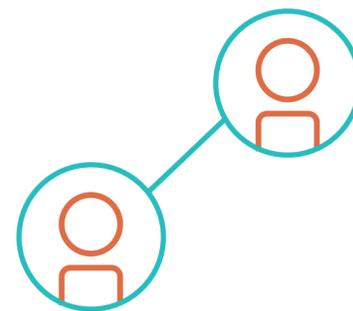
Pergunta difícil, né? Mas vamos em frente! Queremos entender toda a Jornada do Cliente, como ela existe hoje, mesmo que não tenha esse nome. Não adianta chegar desenhando uma jornada novinha em folha se a sua empresa já existe e funciona. Primeiro mapear, depois entender e só depois disso fazer mudanças, beleza?



Provavelmente você vai encontrar no suporte técnico, em vendas e marketing suas primeiras fontes de conhecimento. Seu objetivo é entender como é o contato, que valor é entregue e quais são as suas principais dificuldades.

Entenda, junto ao time de vendas e marketing qual é a expectativa vendida ao seu cliente. Que promessa seu produto ou serviço faz a ele? Em outras palavras: **que progresso o cliente, ao fazer a compra, espera alcançar?**

Mapeie com o suporte técnico quais são os problemas mais frequentes. São relacionados à dificuldade de uso? Problemas com preços? Ou os contatos são quase inexistentes? Agora você está tentando descobrir **o que impede o seu cliente de ter sucesso.**



Em seguida, fale com seu pessoal de social media. Talvez com a assessoria de imprensa, ou alguém da comunicação. Encontre os seus cases de sucesso, seus defensores ou clientes mais leais. Entre em contato — de preferência por telefone — para bater um papo rápido. Mas segure a vaidade. Seu objetivo não é caçar elogios, e sim **entender o que seus melhores clientes fizeram para ter mais sucesso que os outros.**

Seu produto é software? Fale também com o pessoal de tecnologia. Que features estão sendo desenvolvidas? Quais histórias estão por trás do código que já foi *deployado*?

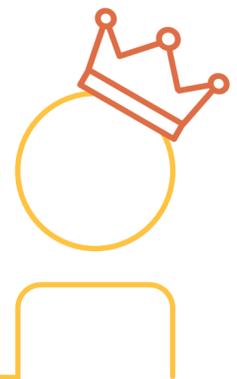
Vende um produto físico? Vá na engenharia, no design, no marketing, nos distribuidores, no pessoal do ponto de loja, das embalagens e dos totens.

Pegou o espírito da coisa?

Esse “mergulho” em como é a vida do cliente é essencial para que você — e os outros envolvidos no projeto — tenham uma clareza maior sobre quais serão os desafios do time de CS e onde ele deve começar. Falando nisso....

QUEM DEVE SER O SEU PRIMEIRO CUSTOMER SUCCESS?

Você está com a Jornada do seu Cliente em mãos. Agora, é necessário dar a alguém a responsabilidade (e a autoridade) para começar a trabalhar com essa jornada. Como pudemos perceber, esse é um momento onde o sucesso da sua iniciativa está muito ligado a um *conhecimento de como a empresa funciona*. A bagagem técnica e teórica aqui não ajudam tanto.



Afinal, não adianta saber **o que fazer** se seu novo time de Customer Success não sabe **como fazer**. É bastante raro que uma iniciativa nova na empresa tenha a liberdade para chegar reescrevendo manuais e processos a torto e direito. É até perigoso. Assim, dê preferência a alguém que já tenha mais tempo de casa. Se for contratar um novo profissional, certifique-se de que ele vai ser apoiado por alguém já habituado com a empresa.

No primeiro momento, o maior desafio do time não é traçar metas, fazer relatórios ou mil planos. É entender como a empresa vai evoluir de onde ela está agora para uma organização focada em Sucesso do Cliente, sem se desfazer no meio do caminho.



Os primeiros passos são, quase que invariavelmente, marcados por negociações, por abrir mão um pouco de cada lado e implementar gradativamente a nova mentalidade.

Ao formar seu primeiro Analista de Sucesso do Cliente, tenha em mente que, para levar sucesso ao seu cliente, será necessário vencer essas barreiras. Prepare-o para este desafio.

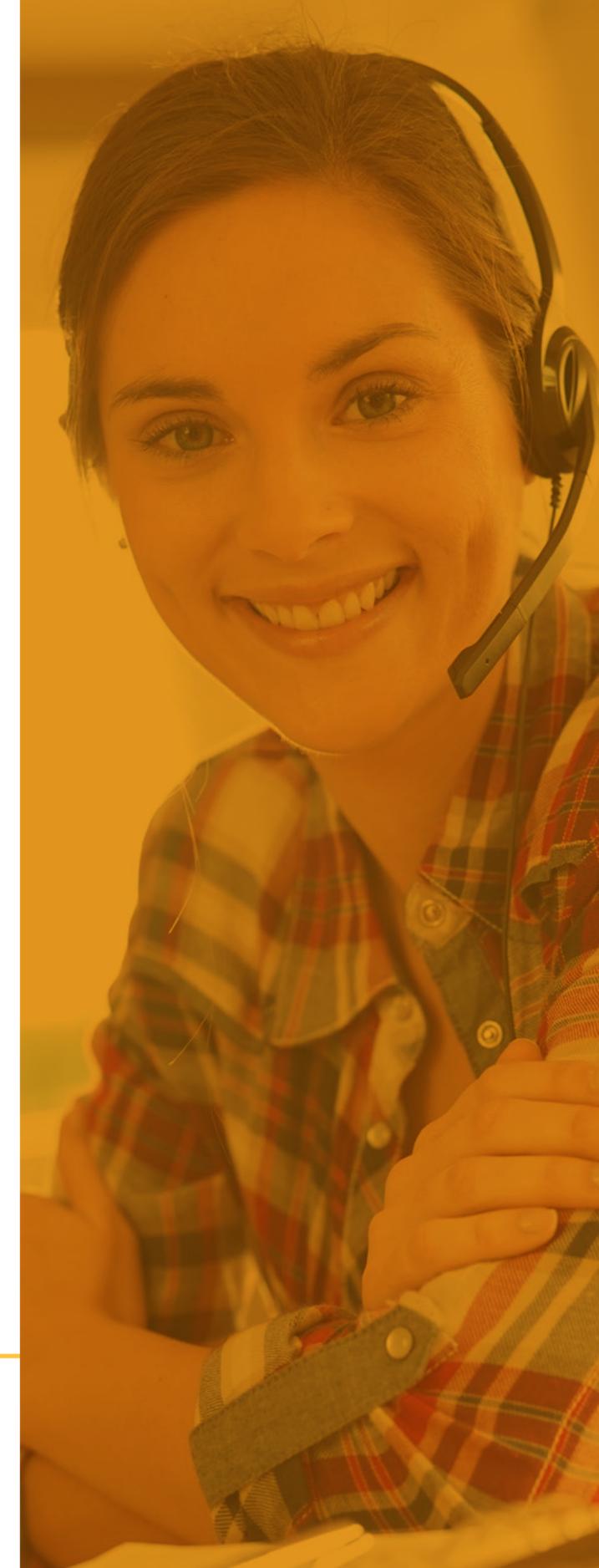
COMO CONTRATAR EM CUSTOMER SUCCESS

OK, passamos um tempo legal discutindo como escolher o seu primeiro profissional. É um momento diferente mesmo. E daí pra frente? Como fica?

De novo, sem respostas prontas aqui. Depende de toda a situação que você mapeou nas páginas anteriores, além do seu modelo de negócio. Ainda assim, é seguro listar algumas **características** que você deve buscar nos seus candidatos:

CURIOSIDADE

Notou quantas vezes eu já escrevi que “não tem uma resposta certa” até agora neste texto? Na rotina de Sucesso do Cliente isso acontece o tempo todo. Você quer alguém que se sinta estimulado pelo desconhecido e que, frente a uma situação atípica, se põe imediatamente a considerar qual é a melhor resposta e como verificar se ela está certa ou não. O Customer Success excepcional é, por natureza, cientista e estudante.



Como avaliar: Pergunte sobre livros, séries ou filmes, sobre lições aprendidas em empregos ou projetos passados ou sobre o seu hobby preferido. Peça ao candidato que te ensine algo. O candidato que tiver brilho nos olhos nesse momento tem uma chance melhor de se dar bem do que qualquer combinação de currículo e diploma.

Se ofereça para responder uma pergunta qualquer do candidato. Sobre você, a empresa ou o cargo ao qual ele se candidatou. A oportunidade de perguntar é valiosa para quem gosta de aprender.

RESILIÊNCIA

Esse ambiente cheio de descoberta, de estímulo e estudo que acabei de descrever tem um lado difícil. Por definição, algumas hipóteses vão estar erradas. Erros serão cometidos e ocasionalmente o profissional vai se sentir frustrado e perdido.

Você não quer uma pessoa fria, sem empatia, que passe por esses períodos difíceis sem mostrar reação. Quer alguém que, mesmo diante da dificuldade, se mantenha cortês com os clientes, amigável com o time e focado no objetivo final: o sucesso do cliente.



O profissional resiliente consegue isso não por distância emocional, ou falta de interesse. Mas por entender que o fracasso ocasional não é um ataque ao seu valor ou à sua importância. É um evento que deve ser entendido, gerar um aprendizado e te deixar mais forte do outro lado.

Como avaliar: uma pergunta simples para isso é “*descreva a última vez que você se sentiu muito estressado*”. Para incentivar o candidato a elaborar mais nas respostas, perguntas adicionais sobre a origem do stress, como ele pode ser evitado no futuro e qual foi o desfecho da situação, são boas dicas. Também é útil incluir interações com outras pessoas no contexto, como em “*quem foi o principal responsável pela situação ruim X?*”

Preste atenção se o candidato guarda ressentimento, remorso ou vergonha por ter fracassado. Note também se ele leva o esforço dele em direção à superação do problema ou a encontrar e crucificar os culpados. Em Sucesso do Cliente, postura de reclamação é falha grave!



HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O SUCESSO DO CLIENTE

Nem só das características certas se faz um grande profissional. Algumas habilidades são indispensáveis para trabalhar em CS. O legal é que **habilidades podem ser ensinadas**, enquanto características são muito mais difíceis de desenvolver.

Assim, leve em consideração que o seu time não precisa necessariamente ter todas as habilidades listadas aqui. Estime o tempo imaginado para o treinamento em cada uma delas e contrate de acordo com seu budget e urgência.



Organização: em geral, o volume de dados que o CS trabalha é muito alto. É uma pilha sempre crescente de informação sobre cada cliente, fila, segmento, além dos processos da empresa, entregas e outras tarefas. Quanto maior a maturidade da sua empresa, menor o impacto de auto-organização, que pode ser mitigado com rotinas sólidas e capacidade de delegar e cobrar.

Auto-gestão: O profissional de CS não pode ficar esperando a próxima tarefa, ou a próxima reunião sem saber o que vai fazer. Vão haver imprevistos, prazos atípicos e alguns problemas. Saber buscar uma direção e oferecer solução sem a ordem direta de um superior potencializa imensamente o seu time.

Vendas e negociação: O time de Customer Success participa da negociação de upsells, cross sells e renovação de contratos. Mesmo fora do contexto comercial, é importante dominar como são os processos de combater objeções, comunicar e negociar condições e, claro, de ouvir “não” para uma proposta. Outra vantagem do treinamento em vendas é a capacidade de se comunicar com mais clareza e desenvoltura.

Conhecimento técnico na área de atuação da sua empresa: Se na sua jornada de sucesso será necessário esclarecer ao cliente como determinado processo ou tecnologia funciona, coloque também esse conhecimento na conta do CS. Entretanto, não confunda Sucesso do Cliente com Suporte Técnico. (Falamos sobre isso ali em cima, lembra?). O seu analista de sucesso nem sempre precisa ser um grande especialista na área. Mas ele precisa entender os fundamentos para que, na incapacidade de resolver algo, saiba procurar a resposta certa ou apontar para o cliente o caminho de aprendizado.



Um pequeno — mas importante — ponto de atenção: quanto mais habilidades necessárias na sua descrição de vaga, mais difícil é a contratação, e mais alto o salário que precisará ser pago. O jargão do RH é bem útil aqui:

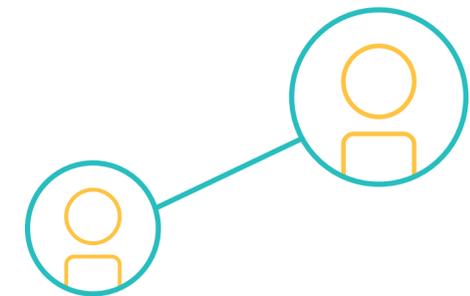
Contrate pelas atitudes. Desenvolva as habilidades.

HIERARQUIA E ESTRUTURA DO TIME

Na medida em que seu time de Sucesso do Cliente conseguir mais e mais vitórias, é esperado que novos membros precisem ser contratados ou alocados de outras áreas. Eventualmente, se torna impraticável que um gestor só faça o acompanhamento do trabalho de todos.

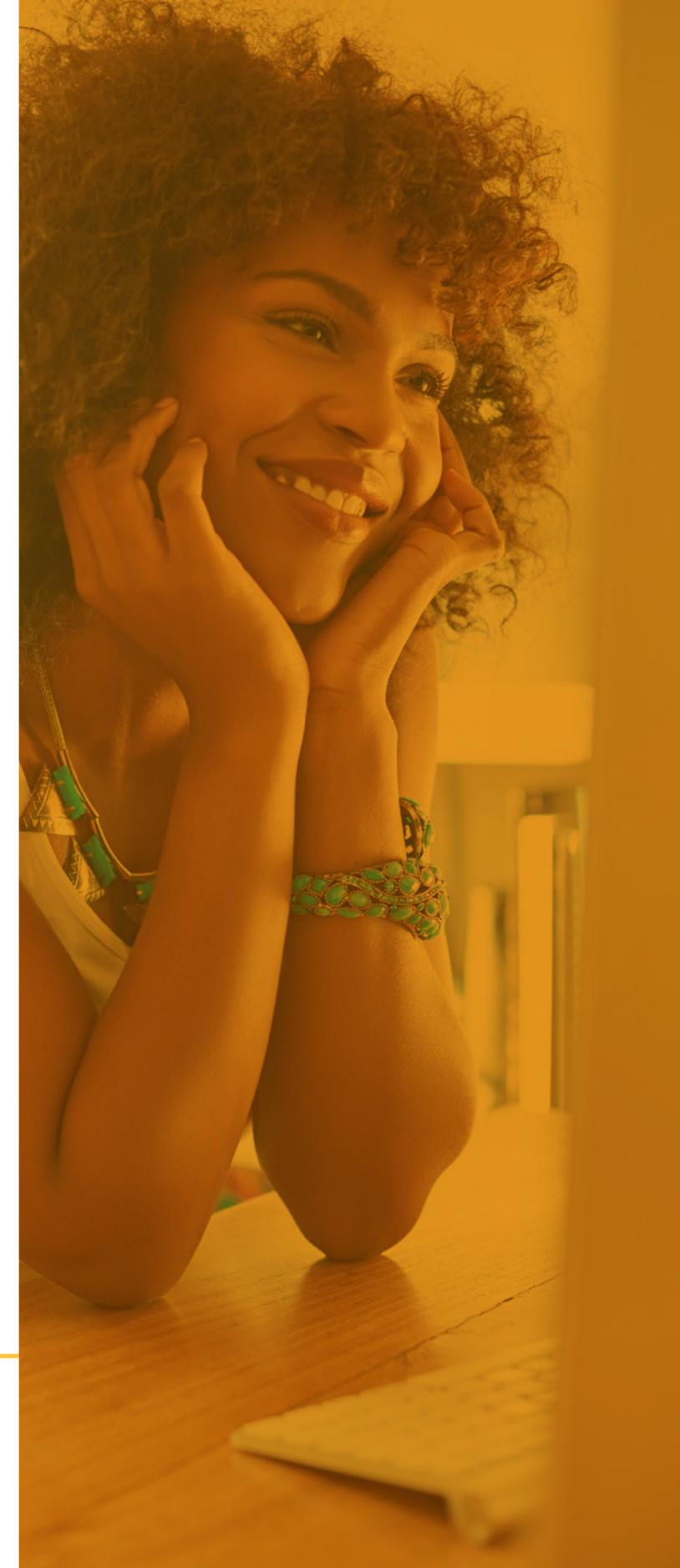
Numa situação ideal, um gestor deve ter cerca de 8 a 10 pessoas, no máximo, sob sua responsabilidade. Mais que isso, e sua atenção está dividida demais para dar o apoio devido e ainda cuidar das suas próprias tarefas.

Ao mesmo tempo, é extremamente comum que a empresa só contrate ou promova um Gestor (ou segundo gestor) para o time bastante depois deste ponto. Mais uma vez: esse modelo vai depender muito de como é a hierarquia na sua empresa, se é mais horizontal, vertical, ou qualquer mistura maluca dos dois. Em linhas gerais, a hierarquia dentro de CSM é:



Analista de Sucesso do Cliente: são sua linha de frente. O contato de todo o dia, as pessoas que fazem a gestão das contas, atendem, preparam relatórios e reviews. Na função de analista funciona bem a progressão *junior>pleno>senior>principal*. Na medida em que um critério de experiência ou, melhor ainda, de nível de entrega é atingido, o profissional é promovido. Mantém as mesmas funções, mas ganha melhor e pode ter outras responsabilidades.

Gerente de Sucesso do Cliente: são estrategistas internos. Pense no CSM (Customer Success Manager) como sendo o “analista de sucesso que cuida do seu analista de sucesso”. A sua função principal é entender como está o progresso dos analistas e como ele se encaixa na visão mais global da empresa. Seu contato com os clientes é raro, e ele deve focar sua atenção em melhorar o time, e não em resolver eventos pontuais. Experiência e habilidade em gestão de pessoas é imprescindível aqui.



Diretor de Sucesso do Cliente: se a sua corporação já tem os cargos “C-Level”, é importante que o Sucesso do Cliente tenha um representante nesse patamar também. O trabalho do diretor é cuidar dos gerentes assim como eles cuidam dos analistas. Sua responsabilidade maior é, através do treinamento e acompanhamento dos gerentes, difundir por todo o time a visão geral da empresa. Ele também é fundamental na manutenção da cultura e como referência-chave em Customer Success.

IMPLEMENTAÇÃO DE SUCESSO

Em alguns mercados, existe um período no início da vida de todo cliente dedicado à **implementação** da solução comprada. É um tempo dedicado a garantir que o cliente possui o conhecimento técnico para usar o produto, assim como a estrutura para obter bons resultados.

Processos de setup, ajustes de configuração e integração de sistemas são frequentemente executados desta maneira. Isto ajuda a manter os períodos de mudança menos turbulentos e com menor chance de falhas críticas, que podem levar o cliente a desistir antes mesmo de começar.



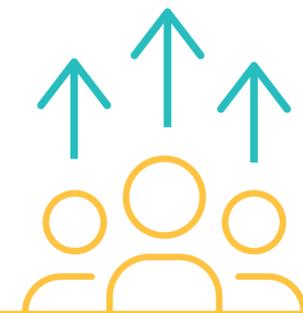
Nesses casos, é recomendado que o processo de implementação seja também responsabilidade de Customer Success.

Desta maneira, uma parte do time fica dedicada inteiramente à recepção de novos clientes, e aos processos necessários para que eles tenham sucesso daí em diante. Esse é um conjunto de habilidades relacionado, mas distinto daquelas do Analista de Sucesso.

O time de implementação trabalha em conjunto, e tem sua hierarquia paralela à dos outros

Customer Success. Quer dizer, não existe relação de autoridade entre os dois.

O tamanho relativos dos times vai depender do tempo de vida médio do cliente, assim como a duração e complexidade dos processos de implementação. **O mais comum é que o time de implementação seja criado quando a iniciativa de Sucesso do Cliente já está mais madura,** e pode se beneficiar de especialização nos papéis. Assim, também é comum que ele seja menor.



É importante reforçar que um time não serve de degrau, ou escada para chegar em uma posição no outro. Um excelente analista de implementação pode ser terrível no trabalho com os clientes implementados e vice-versa. É válido que um profissional tenha a liberdade de transitar entre os dois times na medida em que progride na carreira. Mas cuidado com a armadilha de achar que são funções equivalentes!

Ainda mais um ponto de atenção: o modelo de remuneração/ bonificação do time de Implementação quase sempre é diferente dos Analistas de Sucesso. Em algumas empresas, a implementação é “gratuita” para o cliente. Quer dizer, seu custo está coberto pelas taxas normais do trabalho. Em outras, é necessário comprar um pacote de setup inicial para começar os trabalhos.

É fundamental para o bom funcionamento da operação, que os salários e bônus levem essa estrutura em consideração. O profissional de IS deve perceber claramente o impacto do seu trabalho na capacidade da empresa de gerar negócio, e ser recompensado pelo seu desempenho.

Isso mantém o time motivado, consciente do seu papel e focado no seu objetivo. Requisitos fundamentais para que a operação prospere e entregue bons resultados para os clientes.

O IMPACTO GLOBAL DO SUCESSO DO CLIENTE



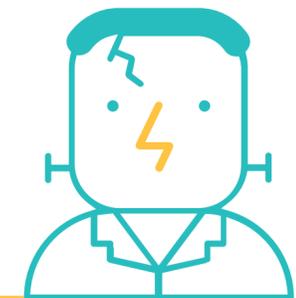
Se você está lendo este material com atenção, deve ter notado que, logo no começo, deixamos bem claro que o Sucesso do Cliente não é só um departamento ou time. Ainda assim, logo em seguida entramos, em detalhes, em como estruturar e contratar para o time de Sucesso do Cliente.

Fique tranquilo.

Não estamos loucos!

O que acontece é que, embora — reiteramos — ter foco em Sucesso do Cliente não significa apenas contratar ou mexer na estrutura da empresa, são raras as ocasiões onde uma corporação consegue se estruturar em torno do Sucesso do Cliente sem que haja uma estrutura que direcione, negocie e implemente a mudança.

Embora simples, este é um insight muito importante: **o time de CS é comprometido com a execução e planejamento, mas é absolutamente incapaz de fazer sozinho.** Exemplificar aqui vai nos ajudar a ter uma intuição melhor do porquê:



Imagine que a empresa XPTO Ltda. decidiu começar um trabalho de Sucesso do Cliente. Se informaram, contrataram bons profissionais e deram bastante tempo para que fosse feito o mapeamento de Jornada do Cliente. Tudo nos conformes.

As pessoas foram entrevistadas, a pesquisa foi compilada e o time de Sucesso do Cliente, novinho em folha, começou a trabalhar em seus novos processos.

Vêm os primeiros reviews internos da empresa, e os números não estão como esperado.

- *“Tudo bem, é só o começo. Leva tempo para ajustar.”*, pensa o Diretor.

Mais alguns meses, e a conta ainda não fecha. A empresa diminuiu as suas perdas com clientes que cancelam e até melhorou alguns índices de satisfação. Mas os investimentos feitos no time de CS, assim como as despesas recorrentes e salários são mais onerosos do que o ganho trazido.

A empresa investiu em um novo departamento, e ele não se paga. Enquanto isso, times como vendas, marketing e suporte não tiveram nenhuma mudança e continuam batendo suas metas como antes. Parece óbvio que a diretoria deveria encerrar a iniciativa de CS e seguir em frente sem ela.



Vamos analisar isso melhor:

INTERESSES CONFLITANTES

A chave para entender o problema da XPTO está logo ali no parágrafo anterior:

[...] times como vendas, marketing e suporte não tiveram nenhuma mudança e continuam batendo suas metas como antes.



Um time de vendas, por exemplo, se organiza geralmente em cima de uma meta simples: **receita gerada**. Seja em receita bruta, número de unidades, negociações conduzidas ou outras métricas, um vendedor — na sua acepção mais comum — responde por quantos novos clientes que ele gera. É o número que define se ele será demitido ou promovido.

Agora imagine o time de Sucesso do Cliente da XPTO recebendo esses novos clientes trazidos pelo time de vendas. Após algumas tentativas frustradas, fica claro que algumas dessas vendas não gerarão sucesso. Talvez o cliente tenha se enganado quanto ao que ele precisava, fez a compra num impulso ou mesmo foi convencido por um vendedor “bom de papo”. De qualquer maneira, o CS levanta o alerta **“esse cliente não terá sucesso conosco”**.

Os times conversam entre si e os vendedores prometem prestar mais atenção nos sinais de problema (conhecidos como *red flags*) levantados pelo time de CS. A maior parte deles leva o processo bem a sério e faz o melhor para cumprir com o combinado com os colegas.

O problema é que descartar alguns clientes potenciais por conta de um *red flag* significa que ele terá menos oportunidades de fechar negócio. Fica mais difícil bater sua meta de vendas. O fim do mês chega e sua comissão, uma promoção ou mesmo seu emprego estão em risco.

O vendedor começa então, ainda que inconscientemente, a ignorar as *red flags* e vende nos mesmos critérios de sempre. O time de Sucesso do Cliente fica insatisfeito e o ciclo recomeça...

Não seja tão rápido em pensar mal do nosso vendedor hipotético! Ele está sob influência de um *interesse conflitante*. Quer dizer, ele entende e quer fazer vendas melhores e mais cuidadosas, entende que isso tem um resultado positivo para ele, para o novo cliente e para a empresa. A empresa, claro, concorda. Mas a entrega, a meta final deste vendedor, não traduz esse alinhamento.



Se um profissional (neste caso, o vendedor) precisa escolher entre seu próprio sucesso, o sucesso do cliente ou o sucesso da empresa, o diagnóstico é fácil: *A empresa criou um time e alguns processos. Mas não criou uma **estratégia de Customer Success.***

ESCAPANDO DA ARMADILHA

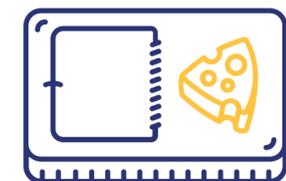
Para garantir que todos trabalhem na direção do sucesso dos seus clientes, uma empresa precisa rever globalmente o que é esperado de cada equipe e colaborador.

Isso não significa jogar tudo fora e começar de novo!

Requer, entretanto, **amarrar as entregas de cada departamento ou time à meta principal, que é entregar sucesso.**

O time de vendas da XPTO pode, por exemplo, diminuir sua meta de receita total e responder secundariamente pelo LTV (*lifetime value*) dos clientes trazidos.

Essa mudança, que cabe em uma simples frase, gera uma série imensa de iniciativas possíveis, que vão desde treinamentos, criação de novos scripts e mais pesquisa sobre o perfil do cliente potencial, suas dúvidas e como ele espera usar o produto.



Agora que o time de vendas começou a pesquisar e entender melhor o perfil do cliente ideal, ele conversa com o Marketing. É preciso afiar a comunicação da empresa, ajustar o *lead scoring* ou investir mais em algumas iniciativas que estão convertendo bem aquele perfil.

Em pouco tempo, as metas do time de marketing também estão atreladas ao Sucesso do Cliente, fornecendo os leads — clientes em potencial — corretos para o time de vendas trabalhar.

Essa mesma história se repete no suporte técnico, tecnologia, produto e tantos outros departamentos quanto a empresa tiver.

Quando a orientação global é clara e conhecida por todos, os objetivos locais tendem a gravitar em torno dela.

Claro, a destreza dos líderes de cada área pode acelerar muito o processo, trazendo resultados melhores e mais rápidos. Todavia, **nem mesmo o gerente mais competente é capaz de promover esta mudança manobrando apenas a sua meta local.**



O TRABALHO, DIA A DIA



Vamos mudar o escopo da análise de novo. Deixemos de lado agora este ponto de vista de toda a empresa, para discutir a rotina diária do time de Sucesso do Cliente. O que fazem, quais suas responsabilidades e entregas.

ESTRUTURA DO TRABALHO

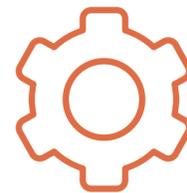
Existem, em linhas gerais, dois modelos de time (que pegamos emprestado do marketing e vendas): **high-touch** e **low-touch**.

No modelo **high-touch**, cada analista em CS tem um número pequeno de clientes. Vai de uma meia dúzia até perto do 90 ou 100 projetos. Independentemente do número em si, a chave aqui é que esses clientes são acompanhados de perto. O CS tende a conhecer boa parte dos contatos — se não todos — por nome, e consegue dar uma atenção maior à suas dificuldades e expectativas.

É comum que, principalmente em iniciativas recentes, o time faça o controle de situação destes clientes em softwares de planilha e cadernos. Cada analista com seu próprio sistema de organização, obedecendo apenas algumas diretrizes corporativas, como registro das atividades em CRM, ou o uso de um software específico de agenda ou VOIP.

É um modelo fantástico, que dá ao analista uma oportunidade maior para gerar um impacto positivo em seus clientes. É ideal para projetos complexos, processos de implementação e treinamento. Entretanto, ele requer que o ticket médio de cada cliente seja mais alto, ou o salário do analista vai custar mais que a receita que ele controla.

Já numa estrutura **low-touch** não existe uma expectativa de presença tão próxima do CS. Isso significa que é esperado que o consumidor final consiga encontrar o seu caminho de sucesso e se motivar até ele sem ajuda. Ou então, o produto tem um ciclo tão curto ou de custo tão baixo que se torna inviável prestar um apoio direto.



Nesse modelo, normalmente o contato com o Analista de Customer Success é intermediado por um suporte técnico ou atendimento. Essa distância serve para resolver casos de baixa complexidade mais rapidamente e manter o custo sob controle. O suporte pode até ser mais automatizado, mais self-service, e só traz a presença do CS em ocasiões específicas.

Por um lado, dessa maneira é possível gerenciar centenas ou milhares de clientes. Por outro, essa gestão exige o uso de algum software especializado e é menos eficiente na passagem de conhecimento e acompanhamento de progresso.

Perceba que um modelo não é superior ao outro. A equação a se balancear aqui é a necessidade de apoio um-para-um contra a quantidade de recursos disponíveis e a potencialidade de impacto do Analista de Customer Success em cada caso.

PROCESSOS E PLAY-BOOKS

A evolução de uma estrutura de Customer Success passa por dois momentos bastante distintos. Até agora, focamos na primeira, onde a empresa está descobrindo o **que ela precisa fazer** para que seus clientes tenham mais sucesso.

Pesquisa, mapeamento, definir a estrutura e o funcionamento do Sucesso do Cliente. Tudo isso cabe nessa etapa em que as hipóteses estão sendo testadas, se provando ou sendo substituídas por outras.



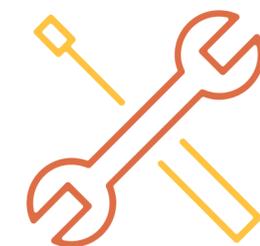
Naturalmente alguns padrões vão emergir dessa confusão toda. Talvez a empresa perceba que uma etapa que não tinha sido mapeada corretamente estava confundindo os clientes, por exemplo.

Sabe quando um mecânico muito bom de serviço, só de ouvir o ronco do motor já aponta que o problema era a rebimboca da parafuseta.... e era mesmo?!

Na medida em que a empresa como um todo compreende melhor as relações entre o cliente, seu desejo de progresso e o papel do seu produto ou serviço, ela também terá esse tipo de insight! É um aprendizado natural e extremamente valioso.

O problema acontece quando entram pessoas novas no time. Pior ainda: quando algum veterano do time deixa a empresa, por qualquer razão.

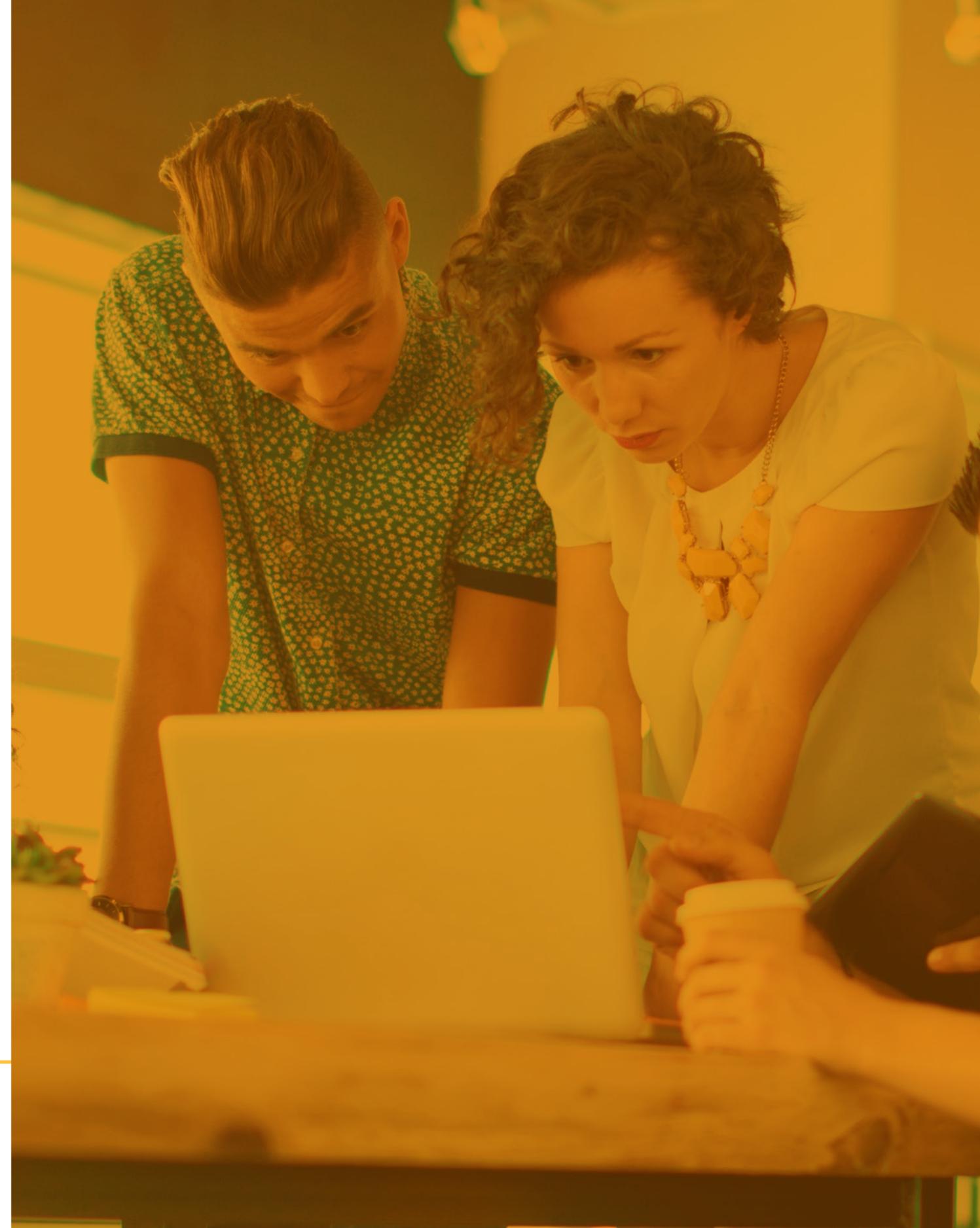
Os novatos do time podem até receber um treinamento bacana. Podem ter um mentor ajudando nas primeiras semanas. Mas o insight, aquela sacada que veio ali, na prática do dia a dia, dificilmente é preservado.



Não estamos falando só do conhecimento ser perdido. Com uma distância cada vez maior do evento que gerou o aprendizado, também se dilui a clareza do que fazer com ele. Diante da mesma situação, dentro do mesmo time, cada membro tem sua própria maneira de agir.

Quanto maior o time, maior o problema. Quanto mais jovem o time, *maior o problema*. Quanto menos estruturada a empresa, *maior o problema*.

A mesma estrutura que permite o insight, flexível e pouco burocrática, sabota a sua capacidade de entregar uma experiência sólida, consistente para o cliente final.

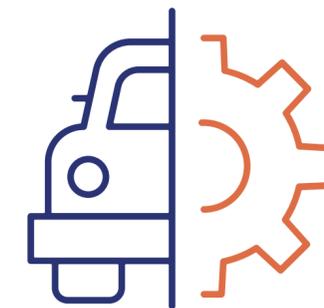


Se Jorge, o mecânico da oficina, te diz pra trocar o óleo e Marina, mecânica da mesma oficina, te diz para trocar a correia dentada, o que você faz? Como você, que não é mecânico, deve decidir qual o profissional que está certo?

Na maior parte das vezes, você vai procurar outra opinião em outra oficina.

A empresa de Jorge e Marina perdeu um cliente. Não interessa quem estava errado. Talvez os dois estivessem certos, até. O fato é que, ao propor para o cliente duas soluções diferentes para o mesmo problema, a oficina de Jorge e Marina entregou uma experiência inconsistente. Perdeu sua credibilidade. O cliente não quer saber da opinião de Jorge e Marina. Quer progresso: seu carro funcionando bem de novo. Sem este progresso, ele não tem motivo para continuar sendo cliente.

Como sair dessa cilada?



PROCESSOS

Um processo é uma série de etapas que precisam ser executadas à risca e em sequência. O seu objetivo é **garantir previsibilidade e controle**. É uma espécie de acordo, que nivela todos os envolvidos com uma mesma forma de executar.

Por exemplo:



Empresa XPTO: “*Processo para entregar relatório*”

Nomear o arquivo do relatório com o nome do cliente, ano e mês da entrega;

Salvar o arquivo original, no formato PDF, na pasta “*relatórios*” do servidor;

No cliente de email corporativo, acessar o template “*envio de análise de risco*”.

Anexar o PDF do relatório em um email para o contato marcado como “*Gerente*” no CRM.

Marcar a tarefa como “*feita*” na To-do list.

Veja que, mesmo um processo extremamente simples tem um impacto potencial enorme na empresa. No nosso exemplo:

- Torna fácil encontrar qualquer relatório para análise posterior, já que sabemos o nome e onde estão guardados;
- Normaliza a comunicação com o cliente, pois define um template para o corpo da mensagem;

- Evita problemas com compatibilidade de arquivos e versionamento, já que define um padrão;
- Permite o acompanhamento do time e a sua pontualidade na entrega de tarefas, já que determina um marcador claro da sua conclusão.

Boa parte dessas informações poderia ser guardada e transmitida de outras maneiras também.

A nossa empresa XPTO de exemplo, poderia ter um “Guia de formatos de arquivos”. **A grande vantagem do processo é o quanto ele é simples e direto.** Assim, além de diminuir a margem de erro, ele economiza tempo durante o treinamento de novos contratados.

Se toda operação é processualizada e documentada, basta dar ao novato um índice com todos os processos e ensiná-lo a consultá-los.

PLAYBOOKS

O Playbook é uma forma de documentar situações que não caminham em rumo linear. No lugar de uma sequência numerada, ele é estruturado **como uma forma de “mapa”**. Seu objetivo é **garantir que, diante de uma mesma situação, qualquer pessoa do time tomaria a mesma decisão**, mantendo um resultado coeso para a empresa, independentemente do executor.

Vamos analisar um trecho de um Playbook da nossa querida XPTO:

“Playbook: Como lidar com pedidos feitos por clientes inadimplentes.”

Confira a data de vencimento do boleto em aberto. Se mais de 30 dias, passo A, se menos de 30 dias passo B.

Negar o pedido de compra e re-enviar o boleto para pagamento, conforme o Processo “reenvio de boleto”. Vide etapa 2.

Encaminhar o pedido para o departamento financeiro analisar. Vide etapa 2.

O problema foi resolvido satisfatoriamente?

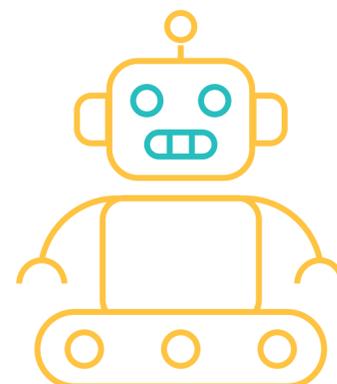
Sim: Marcar *follow up* em 3 dias úteis e encerrar o atendimento

Não: Ligar para o cliente em até um dia útil....

Esse é um exemplo bastante simplificado para demonstrar a estrutura e finalidade de um Playbook. Na prática, eles podem ter dezenas de opções e caminhos diferentes, abarcando uma diversidade enorme de cenários possíveis. Ele pode ser mapeado com ferramentas interativas, no lugar de texto corrido, o que facilita para o operador navegar as diferentes possibilidades.

Note também que **um evento do nosso Playbook de exemplo direciona o profissional para usar um processo.**

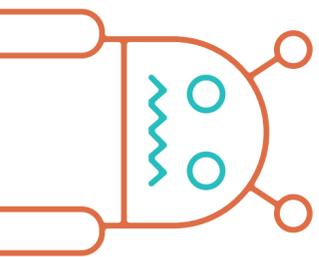
Esse uso em conjunto é a maneira mais eficiente de lidar com cenários de grande incerteza, pois dá suporte ao trabalho do Analista de Sucesso e garante que o cliente final tem uma experiência coesa com a empresa.



O MITO DO FUNCIONÁRIO ROBÔ

Uma crítica frequente — e completamente infundada — sobre os processos e playbooks é que eles deixariam, de alguma maneira, a empresa engessada, incapaz de pensar por si e descobrir novas soluções para os problemas. Apenas uma máquina fria de seguir regras.

Provavelmente isto vêm do péssimo atendimento dado aos clientes por operadoras de TV, internet e cartão de crédito. Para cortar gastos, essas empresas contratam profissionais que não conhecem nada sobre os produtos ou serviços que estão dando suporte.



Isso gera situações quase cômicas como o atendimento que pede que você confira se o aparelho está ligado na tomada, ou pede para desligar e ligar o roteador de novo, o que faria sua conexão com ele ser interrompida na hora.

É verdade que esse tipo de práticas ruins só é viável graças aos playbooks e processos bem documentados. O que não é verdade é que eles causam este problema!

Usada com cuidado, uma documentação completa e bem atualizada não limita a capacidade do seu Analista. Muito pelo contrário! A amplia enormemente!

Sem a necessidade de despender tempo e energia apegado em aprender detalhes pequenos, como diretórios, formatos e templates de email, o bom profissional pode focar a sua atenção em questões maiores sobre as dificuldades dos seus clientes e como superá-las.

Traga ao seu time, desde o estágio inicial o hábito de criar processos bem escritos e confiar neles. **Lembre-se que atualizá-los é importante e necessário.**

Qualquer ganho em eficiência, facilidade ou clareza feito na sua documentação de trabalho impacta na empresa toda, e em todos os clientes. Sem ela, as vitórias são sozinhas e não se compõe para tornar a máquina mais forte.



ESTABELECENDO OBJETIVOS E METAS



Falamos bastante até agora de como dar a estrutura necessária para que um projeto de Sucesso do Cliente seja executado na empresa. Conversamos também sobre os motivos pelos quais é necessária uma avaliação um pouco diferente sobre a iniciativa, ou time, principalmente nas suas primeiras etapas.

Desconsiderando entretanto, o peso e o método das avaliações, ainda ficamos com uma questão importante: **é preciso saber o impacto gerado pela implementação do Customer Success e alinhar a expectativa da empresa sobre a entrega.**

Por isso, vamos tratar agora de como acompanhar o desempenho do Sucesso do Cliente e entender onde podem estar escondidos problemas e oportunidades de melhoria. Assim, é importante entender — e medir — como o Sucesso do Cliente colabora com essas metas.

Mais uma vez: não existem fórmulas. Tudo depende de como a empresa estava antes de começar a trabalhar Sucesso do Cliente e como ela quer estar nos próximos anos.

Com esse ponto reforçado, vamos aprender um pouco sobre a metodologia de avaliação.



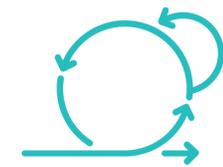
METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO: ANÁLISE DE COHORT

Um *Cohort* (as vezes chamado de coorte) é uma espécie de avaliação “por safra”. Em termos gerais, essa análise **separa todos os clientes da empresa em grupos com uma característica comum**. Isso permite a normalização do grupo em função de um mesmo ponto.

Ou seja: torna mais fácil o entendimento do que há de diferente entre clientes de um mesmo cohort.

Certamente o uso mais comum deste método é em *cohorts* por **data de entrada**. Dessa maneira, os cliente não são avaliados pela sua situação atual, mas por como eles estão em relação aos clientes que chegaram no mesmo período que eles.

Assim, a lógica comum de análise situacional (“*como estamos agora?*”) muda um pouco para uma visão mais holística (“*o que causou a situação em que estamos agora?*”). Sei que é um pouco confuso, mas calma lá. Vamos no exemplo de novo:



A nossa velha amiga XPTO Ltda. decidiu fazer uma mudança em como seu serviço é integrado nos sistemas de seus clientes. No mês de Março a novidade foi lançada, com muita expectativas por todos os envolvidos.

Mas chega o mês de Maio e a empresa tem um prejuízo recorde. Um número anormal de cancelamentos aconteceu e a diretoria está extremamente preocupada. Afinal, dois meses atrás eles lançaram a nova integração. É apenas normal ligar uma coisa à outra.

Um dos gerentes da XPTO, que leu esse ebook, propõe um outro questionamento, entretanto. “Vamos analisar os cohorts dos últimos seis meses”, ele diz. Explica para a diretoria:

Todos os clientes que entraram em Março, na nossa mudança, e cancelaram agora, ficaram conosco por apenas dois meses. A pergunta é: *quantos clientes, antes desse lançamento, nós perdemos no segundo mês de contrato?*

Conseguiu perceber a diferença?

As mudanças feitas no processo de aquisição e tratamento dos clientes impactam números futuros apenas. Investigá-las tendo como base de referência o momento presente dilui os efeitos entre clientes de “safras” (cohorts!) diferentes, nublando os resultados.



No agregado por cohort, todo cliente analisado terá sua base no seu “mês zero” e o seu desempenho (seja com upsells, downsells ou mesmo cancelamento) será medido em relação à distância desse marco.

Um cohort se parece com isso:

Pessoas		Semanas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Oct 7, 2013	44	27.27%	20.45%	22.73%	18.18%	15.91%	11.36%	6.82%	13.64%	13.64%	9.09%	6.82%	2.27%
Oct 14, 2013	50	24.00%	14.00%	24.00%	14.00%	6.00%	14.00%	14.00%	12.00%	6.00%	2.00%	0.00%	
Oct 21, 2013	49	26.53%	20.41%	16.33%	8.16%	6.12%	12.24%	12.24%	8.16%	6.12%	0.00%		
Oct 28, 2013	43	16.28%	11.63%	11.63%	11.63%	11.63%	11.63%	11.63%	2.33%	0.00%			
Nov 4, 2013	69	21.74%	11.59%	7.25%	11.59%	13.04%	5.80%	2.90%	0.00%				
Nov 11, 2013	62	20.97%	14.52%	16.13%	11.29%	4.84%	3.23%	0.00%					
Nov 18, 2013	83	13.25%	13.25%	13.25%	8.43%	1.20%	1.20%						
Nov 25, 2013	74	17.57%	13.51%	8.11%	2.70%	0.00%							
Dez 2, 2013	97	17.53%	12.37%	1.03%	1.03%								
Dez 9, 2013	62	24.19%	6.45%	1.61%									
Dez 18, 2013	40	10.00%	5.00%										
Dez 23, 2013	16	6.25%											

As colunas nos dão o percentual de retenção e as linhas nos dão a evolução dos números com o passar do tempo. Em um cenário ideal, a linha de baixo sempre tem um número melhor que a sua vizinha de cima, numa mesma coluna.

Com esta avaliação, nosso gerente da XPTO poderá entender se uma safra específica causou aquela perda ou se ela tem uma distribuição mais abrangente entre os clientes. Com essa informação, ele poderá tomar decisões melhores de como lidar com o churn e evitar que aconteça novamente no futuro.

INDICADORES IMPORTANTES: O QUE AVALIAR?

Perceba que a análise de Cohort pode ser usada para caracterizar qualquer indicador. Ela é um método, e não uma avaliação em si. Com isso, uma empresa pode escolher entre centenas de métricas diferentes para acompanhar a evolução do time. O que estabelecemos até agora é como estruturar os números.

Vamos então dar uma olhada nos principais indicadores de desempenho de Customer Success e o que você pode fazer com cada um deles.



NPS: NET PROMOTER SCORE

A sigla NPS refere-se tanto ao indicador (o S da sigla significa pontuação) quanto à metodologia usada para obtê-lo. Para evitar confusão, vamos separar os dois logo no começo.

O indicador NPS dá a empresa uma visão qualitativa de como seus cliente se sentem em relação aos seus produtos e serviços. Ele não é um indicador de performance, métrica financeira e nem mesmo uma medida de satisfação.

Ele é um agregado (já vamos te ensinar como calcular) de como os clientes respondem à seguinte pergunta:

“Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a XPTO para um amigo ou parente?”

As respostas são agregadas em 3 categorias:

Notas 0-6: Detratores: Nessa faixa, o cliente demonstra uma insatisfação clara. É nesse grupo que estão os clientes que falam mal do seu serviço, os que reclamam constantemente ou até mesmo se arrependem de ter virado clientes.



Notas 7-8: Passivos: Esses clientes não tem nenhum aborrecimento específico. Talvez tenham uma vida longa com a empresa, mas também não se vêem muito empolgados. Provavelmente trocariam o seu serviço por outro equivalente sem pensar muito.

Notas 9-10: Promotores: O cliente que se sente feliz por fazer negócios com você. São as pessoas que vão te defender e promover ativamente. Têm uma propensão muito maior a oferecer feedback quando necessário.

Reforçando: estas notas não são sobre você, sobre um gerente de contas, técnico ou vendedor específico. O NPS é uma medida de **como o cliente se sente em relação à empresa naquele momento.**

Assim, você pode entregar resultados fantásticos para um cliente e ainda receber dele uma nota 0. Afinal, ele não está avaliando o resultado. Está te contando como se sente. O mesmo efeito pode acontecer entre os promotores. Talvez sua empresa não o ajude muito, mas ele está empolgado e confiante, e te avalia com nota 10.



O momento da avaliação tem um impacto considerável. A pesquisa feita com clientes recentes tende a trazer notas mais altas, pela empolgação no começo. Surveys feitos logo após interações positivas, como soluções bacanas no suporte técnico, trazem o mesmo viés. Por outro lado, uma experiência pontual também pode jogar o seu número lá embaixo. Por isso, o momento da avaliação precisa ser escolhido com cuidado.

Perceba que o NPS, embora não substitua outras pesquisas pontuais de satisfação e desempenho, te dá um indicador poderoso sobre a sua própria evolução e como o mercado percebe isso.

Para saber o NPS geral da sua empresa, a conta é bem simples:

$$NPS = \% \text{ promotores} - \% \text{ detratores}$$

Então, se você recebeu 80 avaliações de promotores, 40 passivos e 20 detratores, (num total de 140 avaliações) temos:

$$80 / 140 = 57\% \text{ promotores}$$

$$20 / 140 = 14\% \text{ detratores}$$

$$\text{O NPS da empresa é } 57 - 14 = 43.$$

Note que, mesmo não aparecendo na fórmula, o número de cliente passivos impacta o percentual de promotores e detratores, que afeta o resultado final. Se, no exemplo acima, fossem 60 passivos, no lugar de 40, a conta ficaria:

$$80 / 160 = 50\% \text{ promotores}$$

$$20 / 160 = 12\% \text{ detratores}$$

$$50 - 12 = 38.$$

Uma pequena observação: o score de NPS é uma grandeza adimensional. Ou seja, ele não tem unidade, é apenas um número puro.

Se você está esperto com o cálculo do NPS, já deve ter percebido que o número tem um alcance finito. Como ele é uma diferença de percentuais, só é possível obter um resultado entre 100 e -100. Esta faixa é dividida em zonas de classificação, da seguinte maneira:

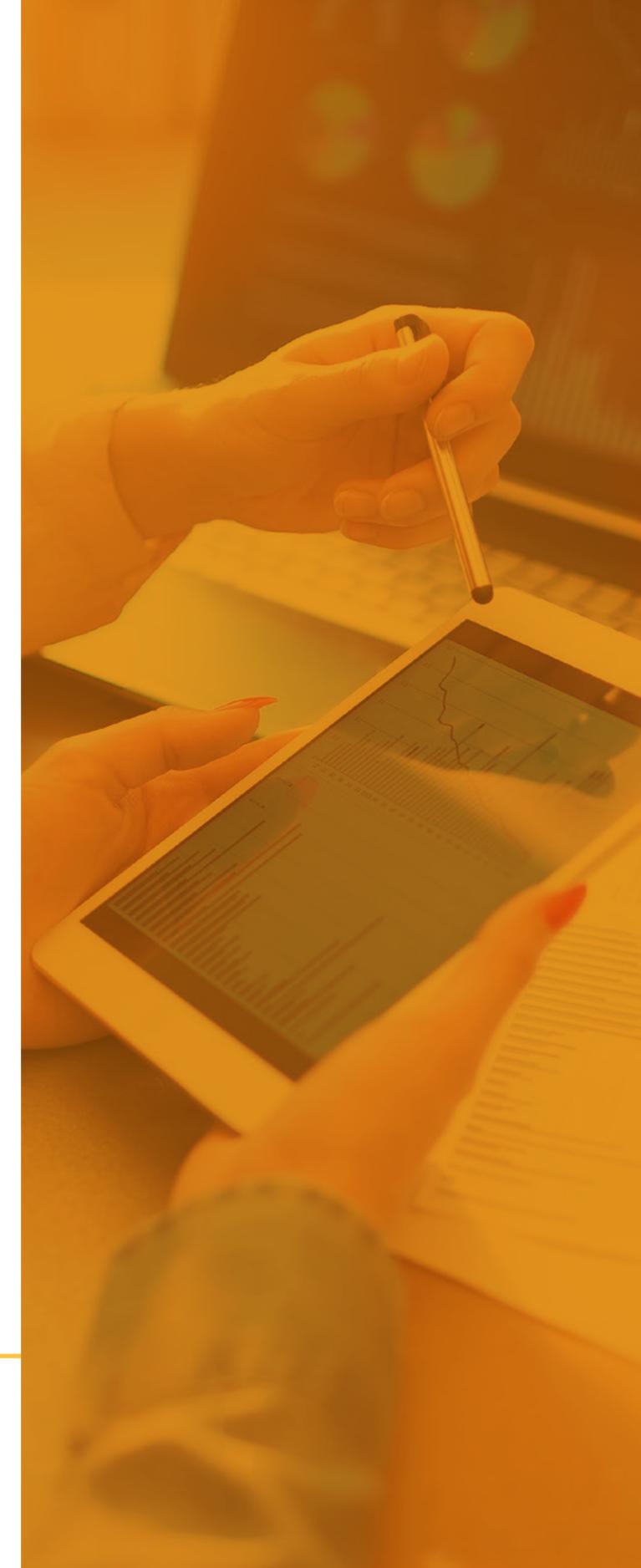
Entre -100 e -1, Zona Crítica: Um NPS negativo significa que existem mais clientes detratores do que promotores na sua base. Exige atenção urgente!

Entre 0 e 49, Zona de aperfeiçoamento: É onde a maior parte das empresas passa seus primeiros meses (ou anos). Dá para chegar no 49 entregando um ótimo produto e serviço, mesmo que a empresa ainda deixe a desejar em outros aspectos.

Entre 50 e 74, Zona da Qualidade: Para chegar na casa dos 70, o seu número de promotores precisa ser vastamente superior ao de passivos e detratores. Chegar aqui exige um comprometimento maior e possivelmente ações específicas para melhorar a percepção dos clientes.

Entre 75 e 100, Zona da Excelência: São as empresas referência. Estar na zona de excelência é um indicador forte que sua empresa entende muito bem o seu cliente e sabe entregar sucesso como ninguém, simultaneamente respondendo aos problemas e crises com grande agilidade.

A empresa deve fazer a avaliação do seu NPS com uma frequência condizente com o tamanho da sua base de clientes e quantos surveys são respondidos por intervalo. Explicando: se a XPTO tem 10.000 clientes e envia o survey a cada 90 dias, podemos afirmar que todo dia pelo menos algumas dezenas de pesquisas de NPS são feitas. Assim, é possível acompanhar a evolução diária do número neste caso.



Já a empresa XOPT, que tem apenas 100 clientes, não gera um número grande o suficiente de avaliações. Assim, para gerar um número mais confiável, pode ser melhor medir o NPS apenas semanal, ou mensalmente.

Para dar os primeiros passos no NPS, dá para começar apenas com um disparo feito manualmente por email e uma planilha de Excel para acompanhar os resultados.

Isso pode ser bom para sentir como o método funciona e começar a se organizar. Entretanto, logo será necessário usar uma ferramenta para automatizar o serviço.

No Brasil temos alternativas como a [Tracksale](#) e [Questmanager](#). Também existem softwares estrangeiros como [SurveyMonkey](#), [Wootric](#) e [Promoter.io](#).

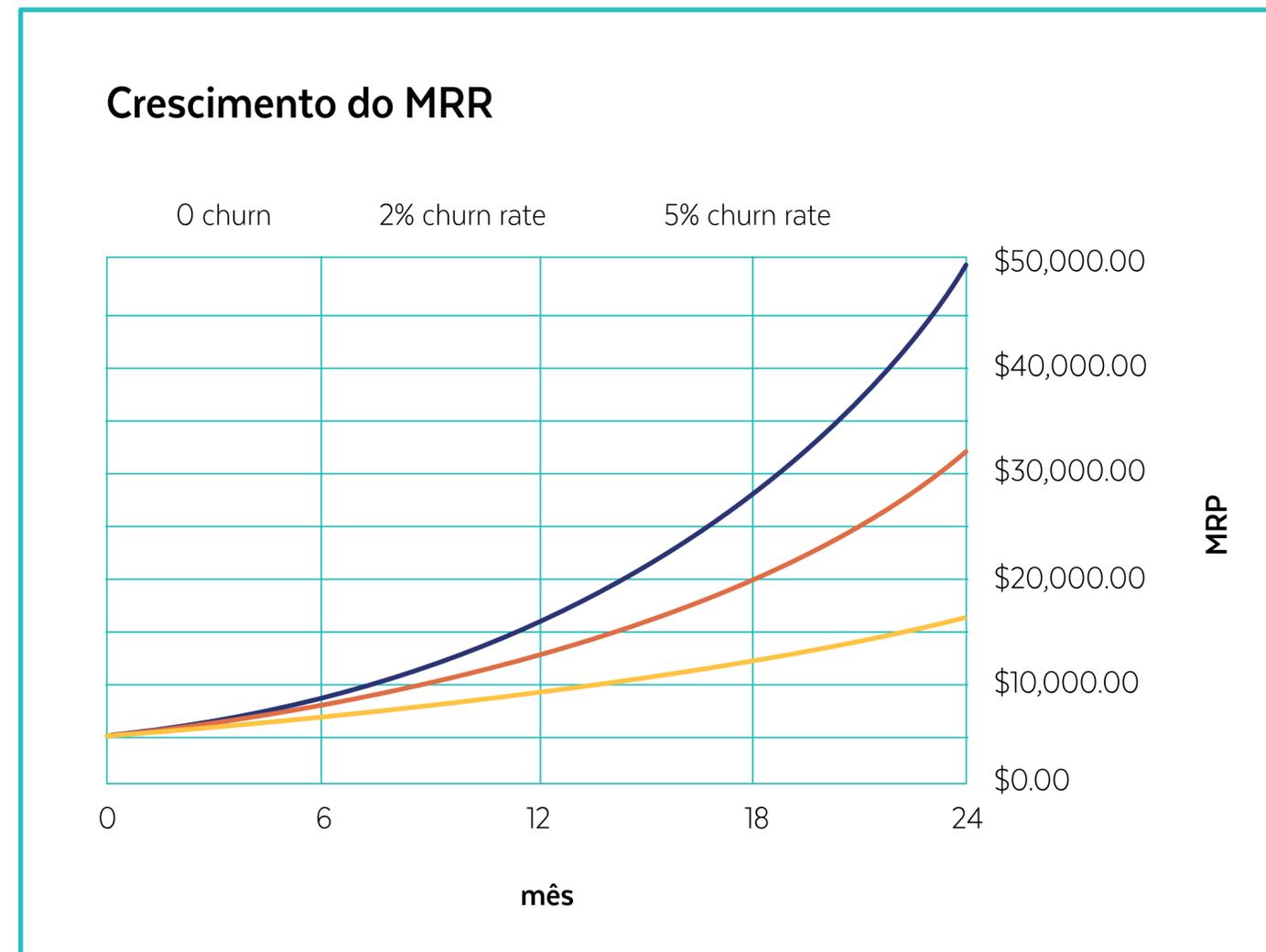
O ELEFANTE NA SALA: CHURN

Falamos brevemente sobre o churn rate quando discutimos a importância do Sucesso no Cliente. Agora chegou a hora de tratar direto de um dos assuntos mais difíceis na área: **perder clientes**.

Mas por que tanto drama sobre perder um cliente? É chato, claro. Mas não é o fim do mundo. Outros clientes virão, as pessoas mudam mesmo de ideia e isto é inevitável.

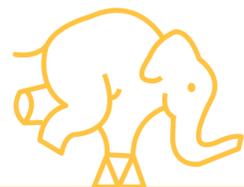
Se você analisa cada cancelamento individualmente, isso realmente faz sentido. Mas lembre-se que estamos falando de impactos globais agora. Se a sua empresa perde X clientes todo mês, você precisa vender mais X clientes naquele mês só para ficar do mesmo tamanho. Só depois de bater essa barreira é que vai poder pensar em crescimento.

Deixe este gráfico ilustrar para você a diferença:



Este plot ilustra o crescimento potencial da XPTO Ltda, com três taxas de churn diferentes. São iguais o faturamento inicial e uma capacidade de vendas constante. Nenhum fator externo é considerado.

No churn zero, a empresa chega perto dos 50 mil de MRR (*monthly recurring revenue*, ou receita mensal recorrente) em apenas 24 meses.



Com um churn rate de 2%, a empresa foi de R\$5.000 para mais de R\$30.000 em faturamento. Um aumento de seis vezes em apenas dois anos.

A mesmíssima empresa, com 5% de faturamento, só chegou aos R\$16.000. E com o tempo, a diferença só aumenta!

É como tentar encher um balde que está furado. Quanto mais furos no balde (ou quanto maiores são os furos) mais difícil é subir o nível da água.

Esse modelo é bastante simplificado. Afinal, essa empresa de papel não tem funcionários, não tem stress, ou alegrias. Não tem sua capacidade afetada pelo humor dos colaboradores. Não tem suas metas afetadas pelo interesse dos investidores e não tomou ações drásticas para tentar melhorar seus números. Apenas multiplicou os valores por um percentual e traçou o gráfico!

Em uma empresa de verdade — como a sua — além da curva bonita que se traça nos resultados financeiros, um churn rate sob controle dá à gestão uma condição muito melhor de traçar planos e metas. De correr alguns riscos, fazer novas ofertas ao mercado e arcar com o prejuízo daquelas que não funcionarem sem maiores problemas.

Churn não dói só no bolso. Dói no bem estar da empresa também.

COMO ENTENDER O CHURN

Nem todo cancelamento tem o mesmo impacto. Perder um cliente de R\$10.000 ou dez cliente de R\$1.000 têm o mesmo efeito em MRR, mas são situações obviamente muito diferentes. Para dar conta desta sutilezas, as perdas da empresa devem ser contabilizadas usando métricas distintas. As principais delas são:

Gross churn, ou cancelamento bruto: é a soma de toda a receita perdida em um período. É um número expresso em valor financeiro (R\$XXXX,XX). O gross churn indica quanto dinheiro a empresa teria em faturamento adicional, caso aqueles clientes não tivessem sido perdidos.



Lost costumers, ou clientes perdidos:

é o número de clientes que saíram da base no período. Um indicador importante para dar uma dimensão do número de pessoas que, por algum motivo, não são mais seus clientes.

Logo churn: É o percentual de lost costumers em função da sua base total, no início do período. Se você começa o mês com 50 clientes e perdeu 5, seu logo churn é 10%. Diz sobre a velocidade em que a empresa perde clientes.

Essas três métricas te apontam, sob pontos de vista diferentes, o quanto o seu balde está furado. Esses números não dizem sobre a sua capacidade de trazer mais água, apenas sobre quanta água está vazando.

As coisas ficam mais interessantes quando as suas métricas começam a interferir também na sua capacidade de trazer mais receita.

Vamos nos abster dos números de novos clientes, trazidos por vendas, por enquanto. É possível modificar sua receita dentro da base atual com alguns eventos:

Upsell e cross-sell: É quando um cliente adquire mais produtos ou serviços com a sua empresa, aumentando o seu MRR individual.

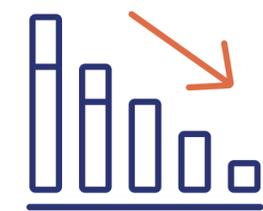


Chamamos de upsell quando o cliente se move para um nível acima de um mesmo produto (por exemplo, quando você assina um pacote com mais minutos na sua operadora de telefonia) e de cross-sell quando um cliente adquire um outro produto ou serviço relacionado (no mesmo exemplo, se você mantém os seus minutos, mas também assina um pacote de dados 4G). Em ambos, o MRR aumenta.

Downsell: Um cliente pode diminuir o seu MRR e ainda continuar trabalhando com você. No exemplo da telefonia, é como se você mudasse para um pacote com menos minutos, ou cancelasse seu serviço de 4G. O faturamento é menor, mas o cliente não cancela de vez, e ainda é uma fonte de receita.

Sabendo que estas mudanças dentro da base são possíveis, precisamos de novas métricas, que as levem em consideração. As principais são:

Net revenue churn: É a soma de todos os cancelamentos, upsells e downsells de um período. Diferente do *gross churn*, que diz apenas sobre os clientes perdidos, o *net churn* leva em conta as mudanças que aconteceram entre os clientes que continuam com você. Assim, ela ajuda a entender quanto dinheiro está sendo perdido (ou ganho) com toda a operação da sua base ao longo do mês.

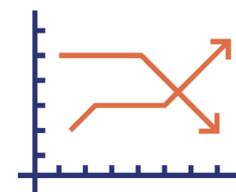


Net churn rate: É o *net revenue churn* dividido pelo MRR total no início do período. É expresso sempre em porcentagem. Quando falamos em “churn rate”, é isto que queremos dizer. Esse número mostra quanto dinheiro é perdido em função da base estabelecida. Ou seja, o quão rápido sua empresa encolhe se parar de vender, ou o quão é difícil crescer em função das perdas mês a mês.

Talvez você esteja se perguntando se é necessário avaliar uma mesma situação — perda de clientes — por tantos prismas diferentes. A resposta é... sim! Diferentes combinações desses números são sintomas de problemas completamente diferentes na sua operação, e precisam ser tratados de acordo. Por exemplo:

Net churn rate alto e logo churn

baixo: Se a empresa perdeu muito dinheiro, mas poucos clientes, é sinal que alguns destes clientes tinham um MRR desproporcionalmente alto. Se isso acontece, você deve identificar quais foram esses clientes e os motivos da sua saída com mais cuidado. Afinal, podem haver outras contas grandes em risco.



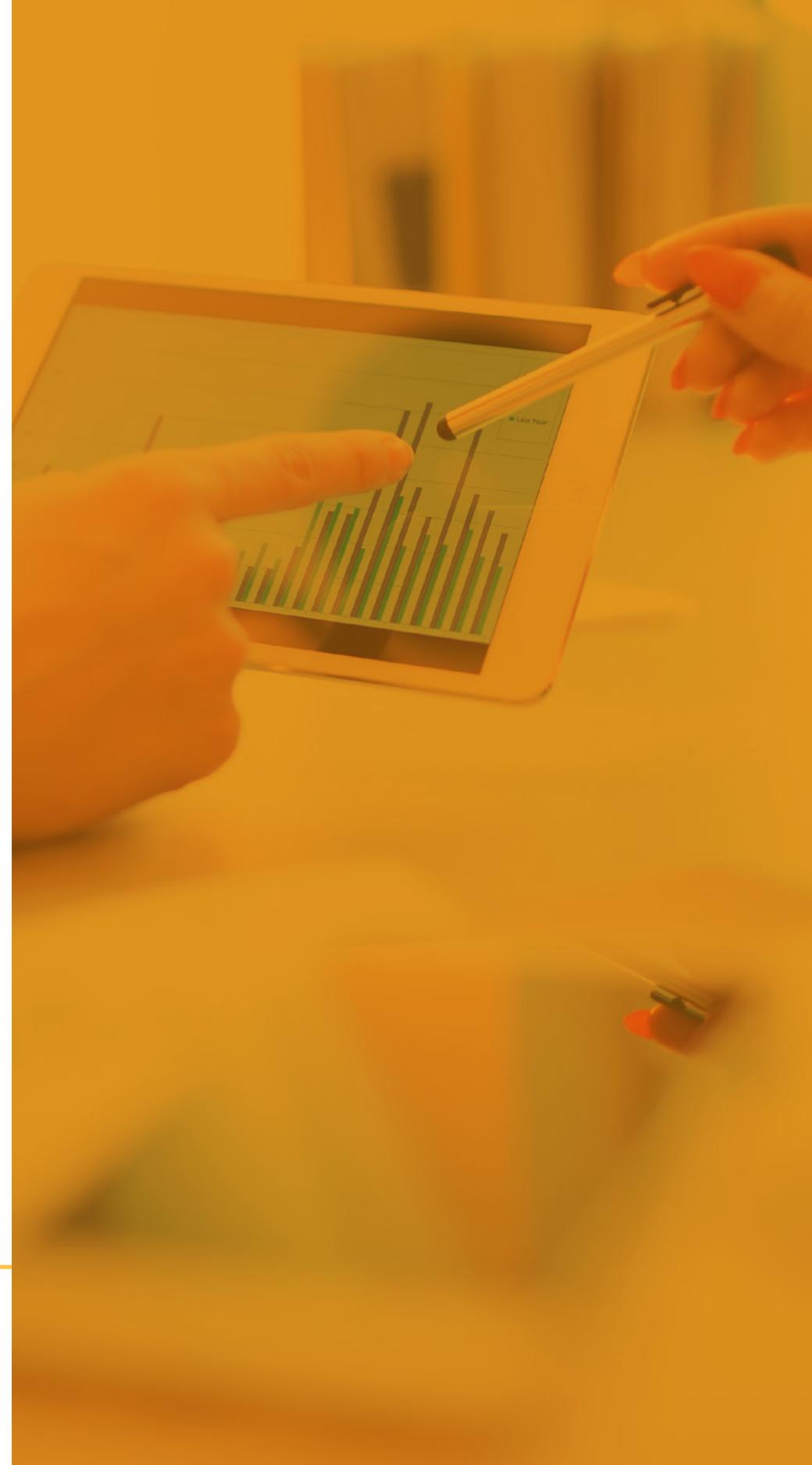
Net churn rate baixo e logo

churn alto: É a situação inversa.

Você perdeu muitas contas que representavam uma parte pequena do faturamento. Como o número de clientes é expressivo, é importante conferir se a sua oferta naquele segmento está adequada, e se motivos semelhantes causaram os cancelamentos.

Gross churn alto e net churn rate

baixo: Se a empresa perdeu muito dinheiro em clientes que saíram, mas o resultado final não foi tão expressivo, um fluxo grande de receita da própria base precisa ter entrado. Verifique atentamente como foram os upsells e cross-sells daquele período. Pode ser um aumento apenas pontual, mas também um sinal de que há mais oportunidades de expansão para serem exploradas.



Estamos apenas arranhando a superfície aqui. Na prática do seu dia a dia, você também irá levar em consideração outros fatores, como:

- Quem era o CSM responsável pelo cliente churnado;
- Quanto tempo o cliente ficou com a empresa (qual era seu cohort);
- Qual foi o motivo dado pelo cliente para o cancelamento;
- Qual era o plano/pacote de serviços dos clientes cancelados;

Quando estamos focados em Sucesso dos Clientes, entender nossos fracassos é absolutamente essencial para lidar com eles e propor soluções. Veja que para calcular as métricas, não é preciso nenhum cientista. São apenas somas e divisões, basicamente.

Saber os números é fundamental, mas não resolve o problema. A chave para ser um grande Gerente de Sucesso do cliente é conseguir interpretar estes indicadores à luz do que conversamos até agora e entender como eles estão relacionados às falhas da empresa. O que eles dizem sobre os casos em que o seu produto falha em entregar ao cliente o progresso que ele esperava.



É iterando sobre as derrotas de agora que construímos a fundação para o Sucesso, da sua empresa e dos seus clientes, amanhã.

BÔNUS: UPSELL NÃO ANULA CHURN!

Um dos equívocos mais comuns nas áreas de Sucesso do Cliente é entender que, desde que os números de churn sejam baixos, a missão está cumprida. É natural pensar assim, uma vez que o Churn Rate é o indicador mais comumente usado para aferir o desempenho de CS.

Já que upsells e cross-sells são a única maneira de “compensar” os churns que já aconteceram (lembre do cálculo de net churn, acima), fica aparente que, para manter o churn sobre controle, “o negócio é fazer upsell”.

A tática funciona, inclusive. Se a empresa perdeu R\$5k em clientes cancelados, mas fez R\$6k em upsells para sua base atual, ela agora está no **mítico estado de churn negativo**. Quer dizer, terminou o mês com mais dinheiro que começou!

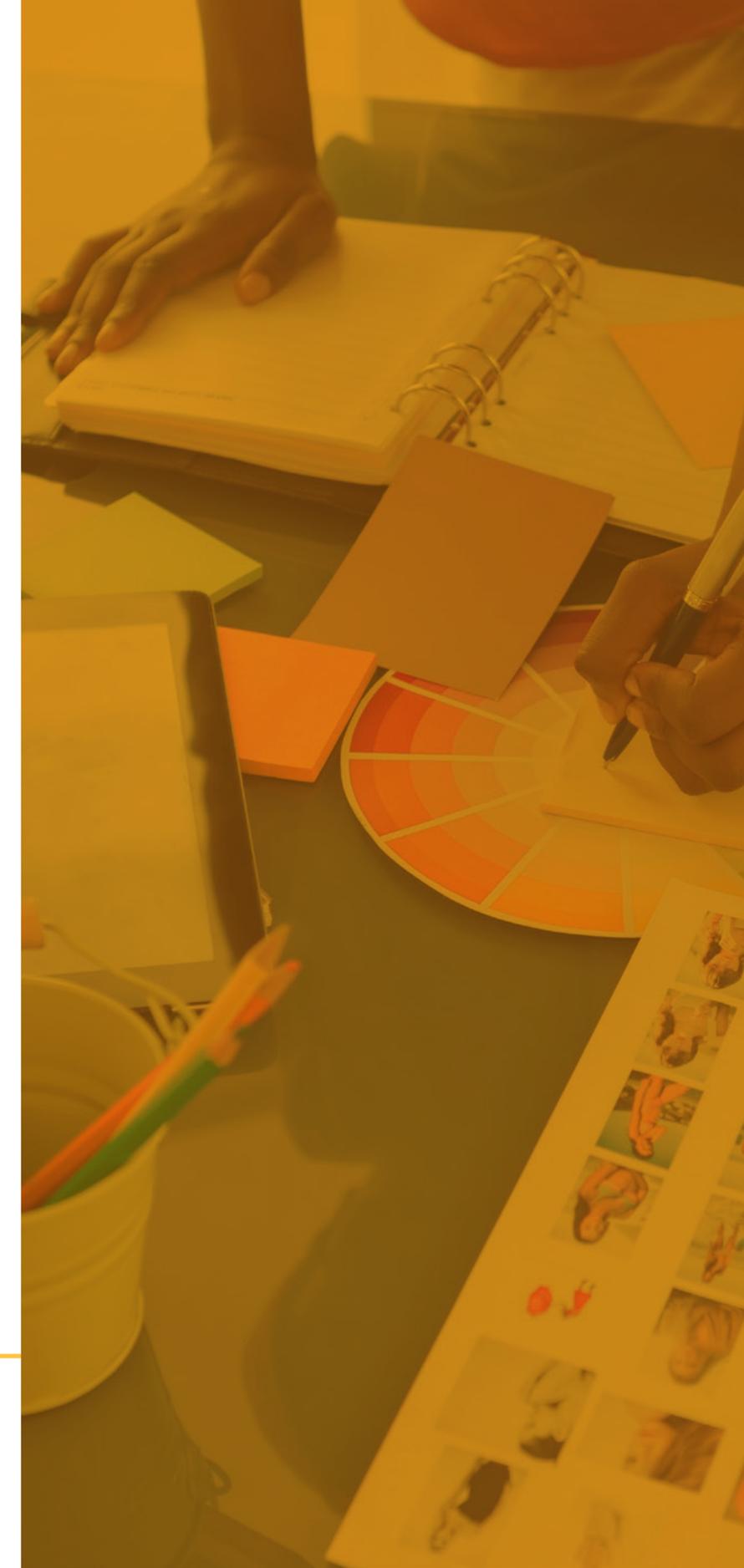


É *totalmente excelente* fazer upsells. Eles reforçam o laço do cliente com a empresa no longo prazo, trazem mais dinheiro, e ainda melhoram as chances de aquele cliente ter sucesso, agora que ele tem um pacote mais completo de serviços em mãos.

O problema aqui não é esse, de forma alguma. É achar que, se os números fecham do ponto de vista financeiro, é porque o trabalho de Customer Success está sendo bem feito.

Vamos atacar esse problema de dois lados:

Se sua empresa estivesse entregando sucesso, ela não teria um gross churn tão alto para começo de conversa: Fechar as contas com upsells é maravilhoso, mas esconde o problema principal: você perdeu muitos clientes! Sem entender o que levou estes clientes a saírem e criar mecanismos para evitar que isto aconteça de novo, eles vão continuar saindo.



Um upsell ruim agora é um churn maior depois:

Assim como os seus times de marketing e vendas às vezes “erram a mão” ao definir expectativas com os clientes, o time de CS também vai errar. Um cliente que não está indo tão bem pode adorar a empresa, ter uma conversa bacana com um analista bom de papo e assinar um upsell que ele realmente não precisava naquele momento, mas parecia uma boa ideia. O que acontece? Todo aquele MRR, agora engordado pelo upsell, será cancelado em breve. Este tipo de situação fica mais comum quando, para combater o churn, o time de CS faz upsell “a qualquer custo”.

Esse exemplo só reforça o que acabamos de conversar, no capítulo sobre métricas: é importante avaliar o churn de todos os pontos de vista. **Prestar atenção apenas no valor financeiro no fim do mês é cômodo, mas esconde detalhes importantes de como é a relação dos clientes com a empresa, de como ela é reconhecida pelo mercado e das melhorias que ela precisa fazer para crescer, não apenas em faturamento, mas em capacidade de entregar Sucesso também.**





CASE DE SUCESSO: rockcontent

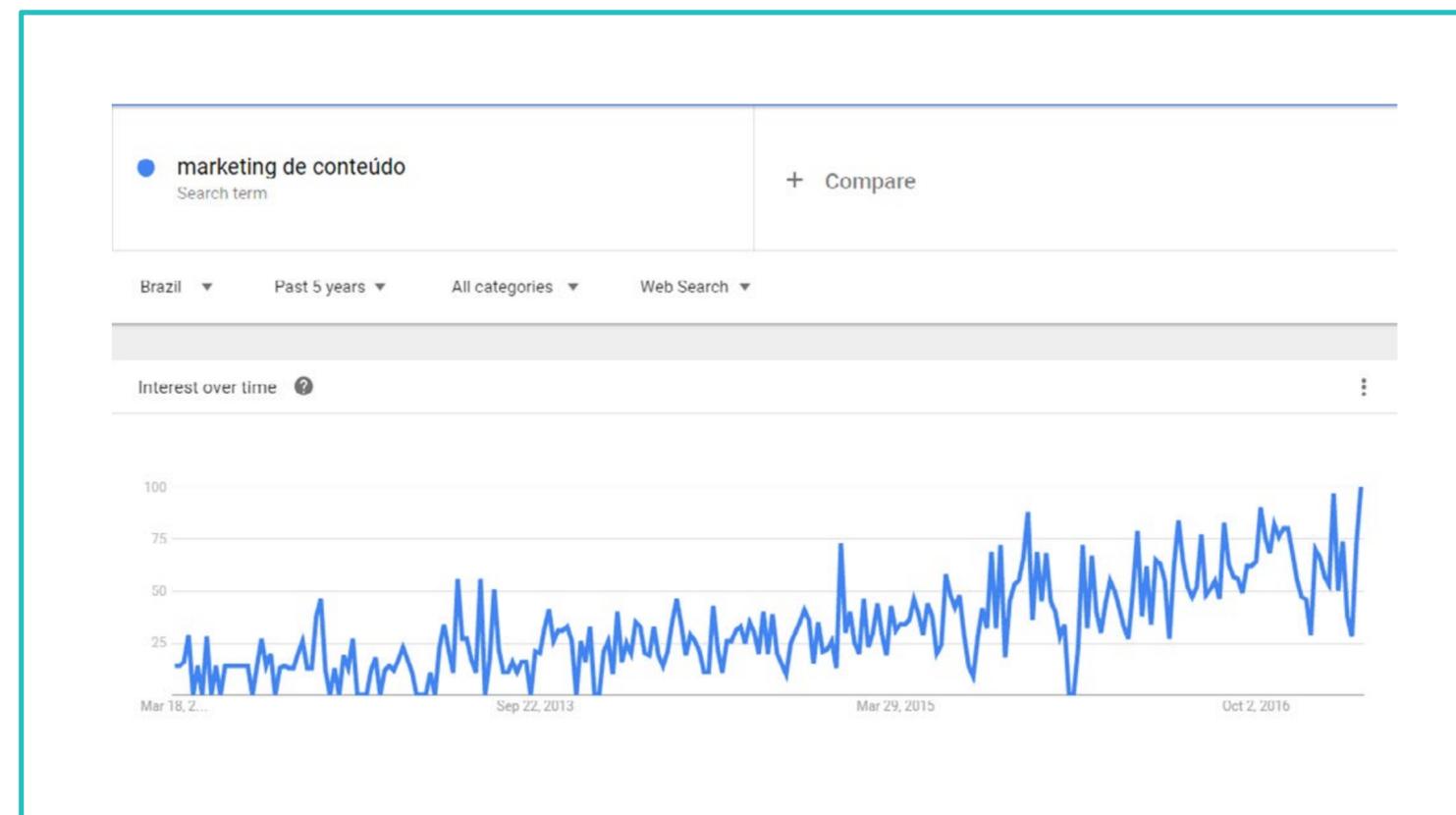


Quando a Rock Content começou a operar, em Março de 2013, a empresa tinha uma missão clara: “vender 100 clientes”.

Você leu certo! O objetivo maior da empresa era fechar 100 vendas. Só isso.

Explico melhor:

Pode parecer que foi há pouco tempo, mas no começo de 2013 o termo “marketing de conteúdo” era basicamente inexistente. Se você não acredita na minha palavra, veja o que o Google tem a dizer:



Este gráfico, do Google Trends, mostra a evolução da popularidade relativa do termo. Quer dizer, o ponto “100” é sua popularidade mais alta, hoje em dia. Onde a linha cruza o número 50, o interesse pelo termo é a metade. Onde chega perto de zero, é menos de 1% do tamanho atual.

Assim, nos primeiros meses, a empresa não queria tomar o mercado. Precisávamos ter certeza se existia um mercado para explorar, em primeiro lugar.

Por isto, a estrutura da empresa era basicamente um núcleo administrativo, um time de operações, marketing e a equipe de vendas.

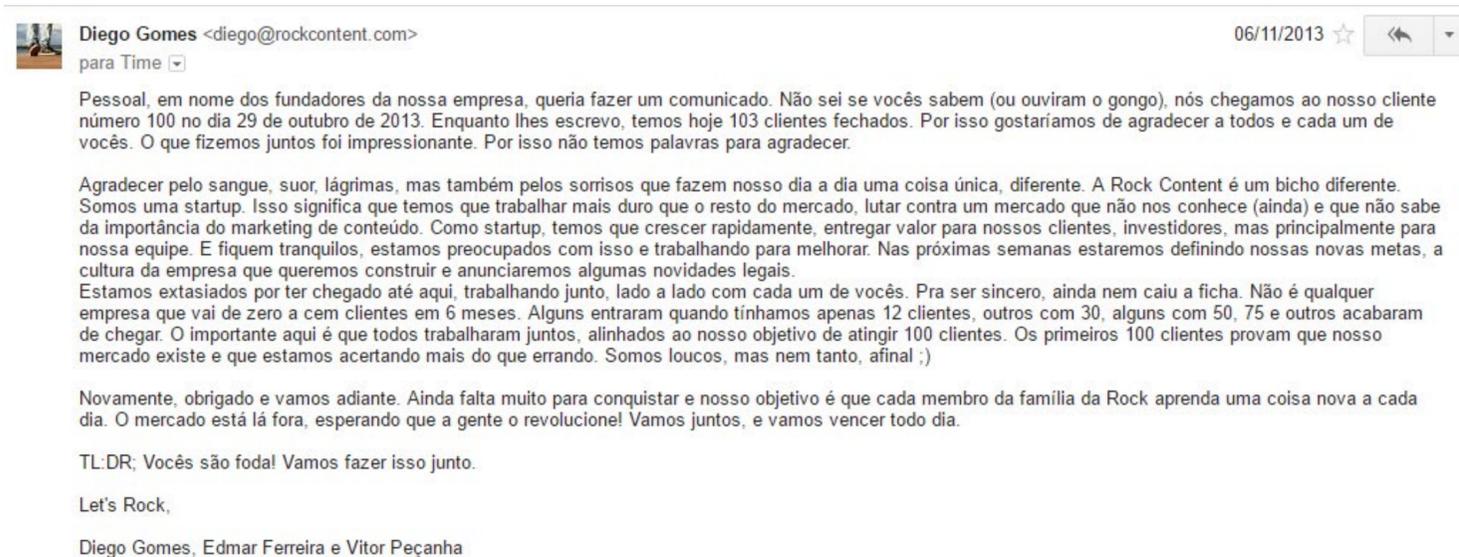
O administrativo cuidava para que as portas se mantivessem abertas. Um olho no fluxo de caixa, outro os procedimentos burocráticos de começar uma startup.



O time de operações fazia tudo relacionado à entrega dos nossos produtos para os clientes. No começo, eram basicamente a criação, revisão e entrega de blog posts simples.

O marketing gerava leads e repassava rapidamente para vendas, que tentava fechar os contratos e entregar os novos clientes ao time de operações.

Uma estrutura bastante simples, bastante semelhante à de milhares de outras startups. E deu muito certo! O cliente número 100 foi fechado em apenas 8 meses:



Até aí tudo bem! Só alegria!

Mas se você já leu o conteúdo deste ebook, já deve ter antecipado o que aconteceu depois:

- Não conseguimos atender as demandas de alguns dos clientes;
- Alguns dos clientes não tinham clareza sobre o que eles tinham comprado, exatamente;
- Alguns dos clientes não tinham estrutura alguma, nem mesmo um site ou blog. Como iriam usar os nossos blog posts?
- Muitos clientes apenas recebiam o nosso material, mas não souberam publicar e promover adequadamente.

Esses clientes, claro, começaram a cancelar. Depois do rush inicial, a empresa começou a sangrar clientes rapidamente e ficou absolutamente claro que era impossível crescer com o churn rate fora de controle.

Repor os clientes perdidos era caro e trabalhoso. Pior: os clientes que chegavam também saíam rapidamente.

Foi quando entendemos que **não bastava apenas apostar no volume de vendas ou na capacidade de entregar um volume maior de posts, mais rápido. Era preciso mudar a maneira de trabalhar.** Começamos a primeira iniciativa de Customer Success.

O primeiro passo, como é para quase todos, foi entender o que significava. Nada de ferramentas, processos nem mudanças maiores. Primeiro o time precisava entender o que ia fazer. Depois do time, o resto da empresa. Depois da empresa, os clientes.

A mudança veio lenta, mas constante. No atendimento de cada dia, para cada novo cliente fechado, em cada reunião feita e email enviado, a Rock Content amadureceu, aos poucos, o que é ser Customer Success e o que é viver o Sucesso do Cliente.



A empresa começou a medir com cuidado o churn rate. Depois, a avaliar quais eram as razões do churn. Os problemas sempre existiram, mas só depois disso começaram a tomar forma. A ter um motivo, uma estrutura e, principalmente, uma chance de solução.

Refizemos os processos de marketing e vendas, de novo e de novo.



Escrevemos documentos e planilhas. Muitas planilhas. Mais planilhas do que qualquer um deveria tentar gerenciar.

Escrevemos softwares e matamos as planilhas.

Não cabe desenterrar as planilhas, resgatar os números e plotar uma linha entre passado e futuro. Ter um case de sucesso em... sucesso, não é apenas ter bons indicadores financeiros e operacionais.

É ter completado a transição de “gente tentando fazer uma empresa funcionar” para **“organização focada em entregar sucesso para os seus clientes”**.

Essas são as armas e ferramentas que usamos hoje para nos manter assim, na sequência em que foram criadas:

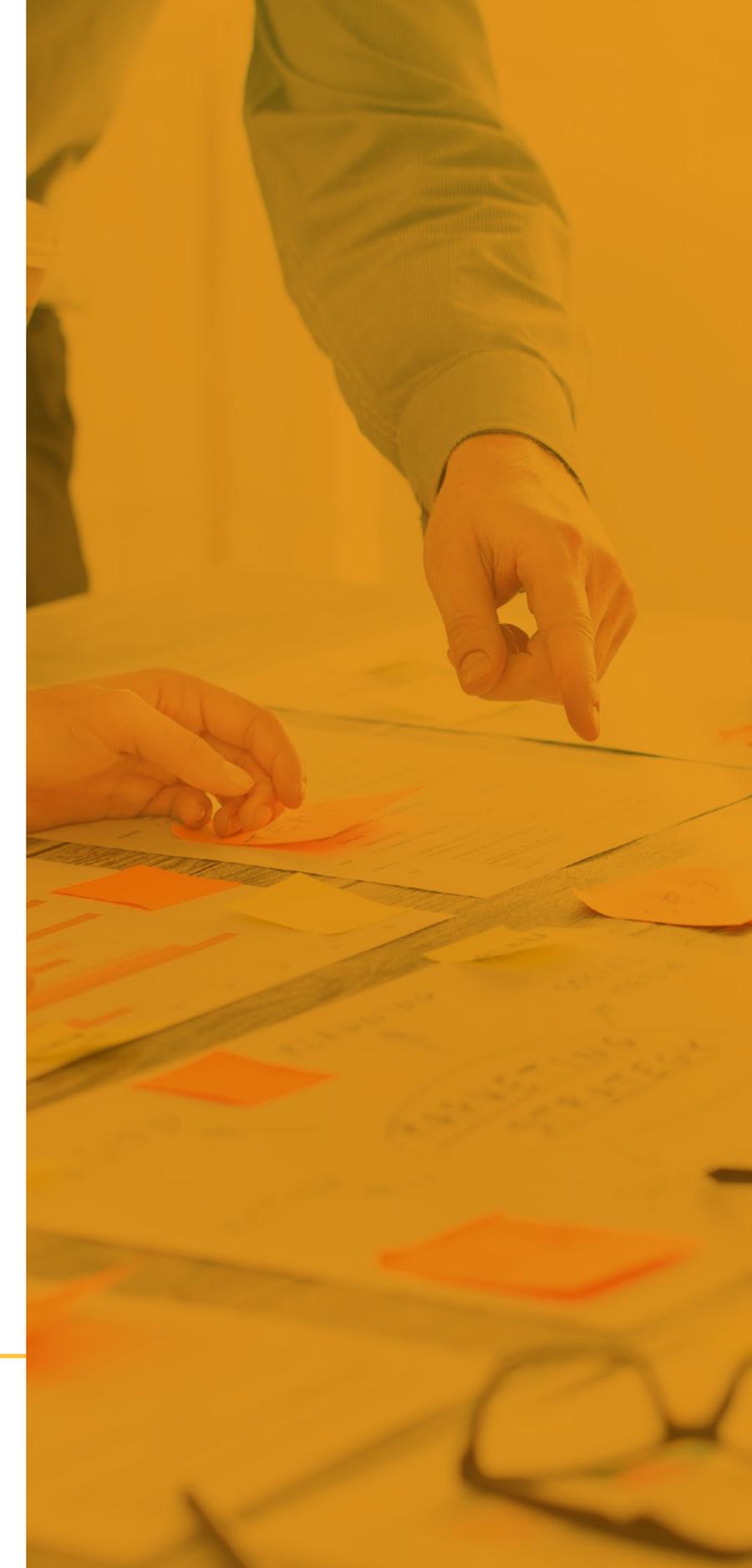
ESPECIALIZAÇÃO DE FUNÇÕES OPERACIONAIS

O primeiro time de Customer Success cuidava de todas as operações do cliente. No nosso caso, isso ia desde montar a estratégia, preparar o plano de conteúdo, detalhar cada peça separadamente e garantir a sua produção, revisão de qualidade e entrega.

As habilidades necessárias para todas essas etapas são muito diferentes entre si. Isso torna quase impossível contratar profissionais qualificados e torna o treinamento dos contratados muito longo.

Pior ainda, deixa o time “distraindo”.

Com muitas frentes diferentes para trabalhar, é quase impossível dar a atenção adequada a todas elas, enquanto ainda se estuda para aperfeiçoar algum conhecimento específico.



Hoje a Rock Content tem um time de conteúdo que se encarrega de toda a produção. Dedicados apenas a produzir, esse time levou a qualidade, agilidade e pontualidade das entregas para um patamar absolutamente inacessível anteriormente.

Já o time de CS entrega estratégias melhores, análises mais aprofundadas e insights mais relevantes para o objetivo final dos clientes.

PROFESSIONAL SERVICES

Um dos primeiros desafios do Customer Success é delinear o que é responsabilidade do time. Em um universo de milhares de empresas clientes, cada uma com suas demandas e dúvidas peculiares, é impossível garantir que todos eles terão 100% dos seus desejos atendidos.

A primeira separação é — aparentemente — simples. Listamos os conhecimentos e habilidades essenciais para o sucesso dos clientes e tornamos esses as obrigações principais do time. Quando uma demanda diferente dessas aparece, lidamos com elas caso-a-caso.

Em pouco tempo, entretanto, algumas demandas pontuais não pareciam ser casos tão isolados assim. Estão longe de ser a regra, mas também não dá para tratar como exceção.

Entra em cena o time de **Professional Services.**

Ele funciona como uma espécie de consultoria, que trata com demandas mais especializadas da base de clientes. Começamos com treinamentos para os clientes, sobre automação de marketing e conversão, por exemplo.

O analistas de PS não tem uma carteira fixa de clientes como seus colegas em CS. Na verdade, eles operam, junto ao CS, nos clientes que contratam essa categoria de serviço.

De novo, a especialização trouxe resultados incríveis.



Os clientes hoje tem acesso a consultorias, treinamentos e apoio técnico para resolver problemas mais complicados e montar estruturas sofisticadas de Marketing Digital. Não por acaso, esses são alguns dos clientes mais engajados e com maior probabilidade de sucesso. Eles têm vidas mais longas na empresa e tendem também a possuir tickets bem mais altos.

Com isso, o time de Professional Services não precisa gerar receita para a Rock Content por si só. O seu investimento se paga ao longo da vida do cliente.

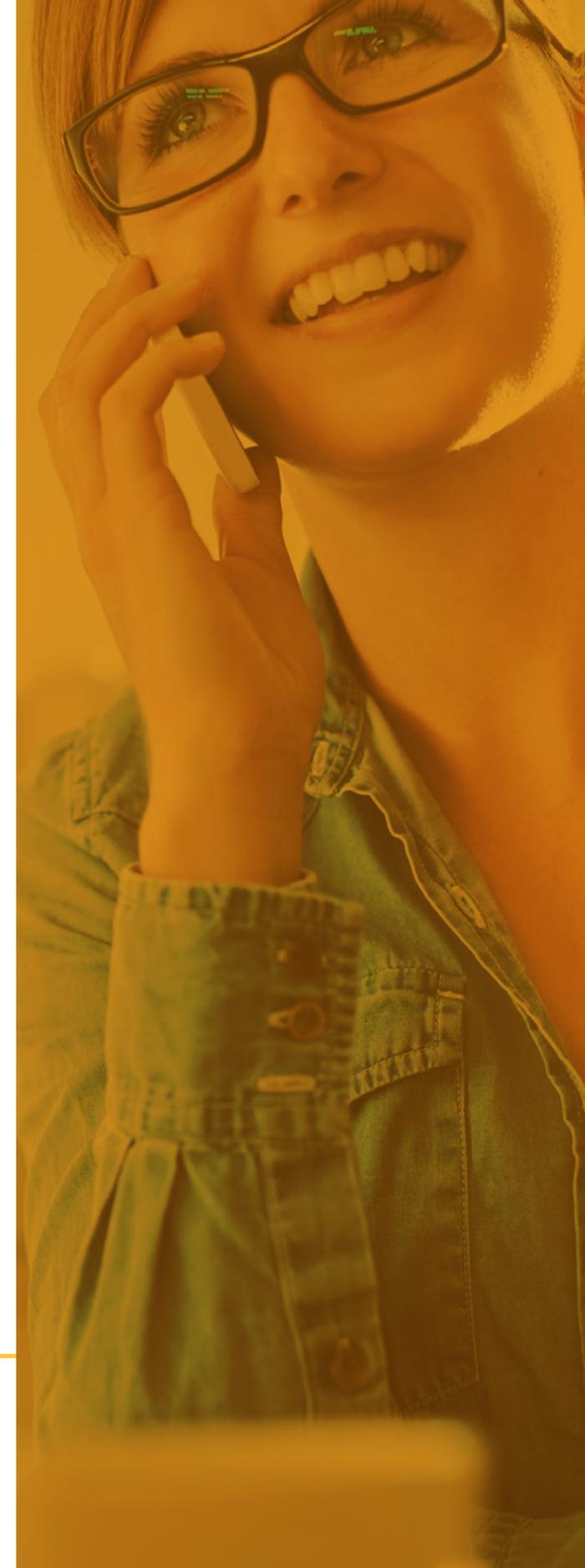
Nesta situação de equilíbrio financeiro, tornamos possível oferecer um serviço extremamente sofisticado para uma base muito maior de clientes. Boa parte dos quais não poderia comprar o serviço pagando os preços normais de mercado.

Mais clientes, com mais sucesso, e a máquina continua a girar. Não é à toa que o time de Professional Services triplicou de tamanho, ganhou uma gerente e não vê sinais de diminuir a velocidade.

ATENDIMENTO SEGMENTADO

A primeira tentativa de dividir os clientes da Rock Content foi por tamanho da conta. Não fazia sentido atender um cliente com uma mensalidade de R\$300, desligar o telefone e ir conversar com outro que paga R\$5000. Uma escolha óbvia.

Certo? **Mais ou menos.**



Tivemos a ideia certa de dividir, pelo motivo errado.

O que torna o atendimento de um cliente tão diferente do outro não é quanto dinheiro ele deixa com a Rock Content, mas quais são as dificuldades principais para que ele atinja seus objetivos. O melhor preditor de similaridade nessas dificuldades que encontramos até hoje é o **tamanho da empresa**. Assim, esse é o critério para definirmos nossas filias. Explico melhor:

Small Business: Em empresas com até 5 funcionários, em geral lidamos direto com o dono da empresa, ou alguém que responde diretamente a ele. Small businesses tem objetivos de marketing muito amarrados ao objetivo global da empresa. São cadeias pequenas de comando e com decisões mais curtas.

Mid Market: organizações com até 200 funcionários que, na maior parte das vezes, já criaram um time de marketing dedicado, por vezes com divisões hierárquicas internas. Nossos contatos são gerentes e analistas de marketing, pessoas que respondem à diretoria sobre os resultados e metas atingidas.



Enterprise: Em grandes corporações é praticamente garantido que as decisões do marketing passam por múltiplos níveis de aprovação. Há mais stakeholders envolvidos, com interesses mais diversos em jogo. Muitos deles não conhecem as dificuldades individuais de cada projeto, o que torna alguns eventos simples (como lançar um blog) uma jornada que pode levar meses.

Partners: São agências e consultores, que querem trazer sucesso não apenas para si, mas também para os seus clientes. Como muitas vezes a agência intermedia o contato com o cliente final, existe um risco maior de problemas de comunicação e atendimento dos prazos. Tem a peculiaridade importante de ser um segmento que funciona como canal de aquisição de novos clientes.

Sentiu a confusão?

Mesmo com estas descrições bastante simplificadas, dá para perceber o tamanho da encrenca que era ter clientes dos 4 segmentos rodando simultaneamente com um mesmo analista.



Hoje os analistas de cada fila entendem muito melhor como é a realidade da vida de seus clientes e conseguem entregar, além do apoio em marketing, também orientação em como navegar a estrutura da corporação, negociar projetos e acelerar mudanças.

IMPLEMENTAÇÃO DEDICADA

Durante muito tempo, experimentamos com algumas dezenas de diferentes modelos de implementação para os nossos clientes. Foi necessário falhar muitas vezes antes de entender um modelo que fosse viável, ágil e ainda conseguisse entregar clientes bem preparados para ter sucesso em Marketing de Conteúdo.

No começo, a implementação era uma série de mini-treinamentos, feitos em paralelo ao trabalho regular do analista de sucesso. Tentamos também definir listas de requisitos e habilidades que o cliente precisava “vencer” para começar com o marketing em si.



Embora tenhamos obtido sucesso considerável, esbarramos constantemente no delicado equilíbrio entre qualidade da implementação, valor entregue e tempo necessário do lado do cliente.

Mais uma vez, a especialização foi a chave!



Hoje todos os novos projetos — com exceções raras, mas bem documentadas — passam por um processo padrão, misto de atividade teórica e prática, que finaliza em até 6 semanas. Nesse tempo, com 1 ou 2 reuniões por semana, nosso time de implementação consegue levar o cliente de “eu nem tenho blog” para “estou pronto para arrebentar no Marketing de Conteúdo”.

Mais uma vez, o ótimo resultado virou a balança econômica a nosso favor.

Os churns que aconteciam em menos de 180 dias — os mais críticos de todos para a Rock Content! — estão praticamente zerados depois que o time de implementação começou a funcionar. Cancelamentos abaixo de 90 dias já são extremamente raros e continuam caindo mês a mês.

Eliminando esse prejuízo, o time consegue se manter sem precisar cobrar valores altos dos clientes.

SUPORTE DEDICADO

Enquanto começamos, ainda com uma base modesta de clientes, cada Analista de Customer Success era responsável por todas as interações com os clientes da sua carteira. É a única maneira de começar, na verdade. Simplesmente não existe volume para trabalhar diferente.

O “pulo do gato” é entender qual é a hora de virar a chave e começar com um suporte dedicado. Nós demoramos um pouco, mas você não precisa cometer o mesmo erro.

Explicamos melhor:

Com os clientes acostumados a falarem diretamente com os seus CS para cada dúvida, havia um receio muito grande que a implementação do suporte fosse uma espécie de “barreira” para esse contato. Que ele servisse como uma catraca, decidindo quem fala ou não com o CS.

O segredo é não intermediar o contato de CS com o cliente, mas criar um caminho alternativo para o suporte. Assim, o cliente não fica “barrado”. Na verdade, **ele ganha um ponto adicional de apoio.**



Analistas de Sucesso do Cliente são os responsáveis pela conta do cliente, em todos os aspectos. São eles que cuidam da estratégia, do planejamento e acompanhamento de resultados. Questões muito particulares de cada cliente e que precisam ser tratadas em separado e com calma. São blocos de trabalho mais densos, difíceis de quebrar em blocos pequenos. Assim, leva mais tempo para retornar ao cliente sobre esses assuntos.

Nem toda dúvida do cliente, entretanto, é particular dele! Há um escopo enorme de dúvidas frequentes que são compartilhadas por praticamente toda a sua base. Quando a dificuldade do cliente está nessa área, ele não ganha nada sendo respondido pelo CS. Ele só precisa da resposta.



Assim, o time de suporte cuida de **dúvidas pontuais, esclarece processos, prazos, ouve sugestões de novas funcionalidades e até mesmo reclamações de bugs.** Tudo isso com um SLA – service level agreement – de responder em até 20 minutos! Uma agilidade totalmente irreal para os Analistas de Sucesso.

Hoje, nosso time de suporte, mesmo modesto — 1 funcionário full-time e 2 part-time —, já atende, sem fazer hora extra, mais de 200 tickets por semana!

O cliente, claro, sente o benefício.

Em pouco tempo, já não precisávamos mais reforçar com o cliente que existia um canal de contato mais ágil, através do chat do suporte. A primeira experiência positiva já praticamente garante que o usuário, na próxima dúvida, tente esclarecer pelo mesmo canal.

Se estiver fora do escopo do suporte, sem problemas! A dúvida será encaminhada para o Analista de Sucesso, já com um nível de urgência determinado.

O suporte dedicado ajudou o time de CS a focar mais nas questões particulares de cada um dos seus clientes, com mais cuidado e tempo disponível. Ao mesmo tempo, reduziu o tempo de espera dos clientes, dando assistência praticamente em tempo real.



Se tudo isso já não fosse o suficiente, o time de suporte ainda alimenta a inteligência interna da empresa, fornecendo relatórios sobre as dúvidas mais comuns, problemas em processos, bugs no software e sugestões de melhoria!

SUPORTE PREMIUM

Com o absoluto sucesso do suporte dedicado, não precisamos de muito tempo para perceber que alguns clientes se beneficiariam enormemente de uma atenção ainda maior. A adição mais nova ao arsenal de Sucesso do Cliente da Rock Content é o Suporte Premium.

É um nível de serviço, opcional e pago, que oferecemos hoje apenas nos segmentos de Mid e Enterprise. São corporações com processos internos mais lentos, dificuldade em contratar e alocar pessoal. Assim, estendemos uma “casa fora de casa” para estes clientes.

O profissional de Suporte Premium, assim como o Analista de Customer Success, tem carteira fixa de clientes. Assim, conhece melhor os detalhes da operação dos seus, sabe das suas dificuldades e como pode ajudar.



O SLA de resposta deste time é ainda mais agressivo. Hoje, o tempo médio de resposta está um pouco abaixo dos 5 minutos! E ainda temos a opção de atendimento telefônico, para complementar o chat e email.

Além da agilidade, o Suporte Premium pode também ajudar na execução das tarefas do cliente no Marketing de Conteúdo.

Precisa postar uma chamada no Facebook mas está tendo dificuldades com a ferramenta? Suporte Premium resolve!

Quer publicar um blog post escrito internamente, mas está com dúvidas de SEO? Suporte Premium esclarece!

Não consegue logar no Wordpress? Suporte Premium te ajuda a recuperar a senha.

Só não fazemos pipoca e lavamos louça, basicamente. ;)

O objetivo inicial desse time era dar um atendimento excepcionalmente rápido e eficiente, para clientes mais exigentes. Assim, os manteríamos satisfeitos trabalhando conosco.



O que aconteceu, entretanto, foi mais legal que o encomendado. Como o Suporte Premium esclarece dúvidas e ajuda diretamente o cliente a executar suas ações de marketing, **percebemos que os clientes que contratam este serviço têm também taxas de Retorno Sobre Investimento maiores**, com geração de tráfego, conversão de leads e visibilidade orgânicas acima da média.

Não é um time fácil de escalar, entretanto. O suporte premium precisa de um treinamento muito mais completo do que o suporte técnico regular: conhecer bem os processos da Rock Content, as soluções que ela oferece e ainda dominar as táticas de relacionamento e atendimento ao cliente.

Não é o tipo de profissional que se contrata facilmente no mercado, mas que definitivamente vale a pena treinar.





CASE DE SUCESSO: CONEXORAMA



A Conexorama foi fundada no final de 2013 e, na época, se chamava Inteligência Network. Nossa empresa surgiu de um processo natural, em que nosso CEO, que foi o segundo colaborador da Resultados Digitais, depois de quase dois anos de imersão no movimento precursor do Inbound Marketing no Brasil, se tornou freelancer e, a partir disso, com o aumento das contas atendidas, criou a Agência.

Apesar desse nascimento não inteiramente planejado, a primeira pessoa contratada da empresa foi justamente um Customer Success Manager. Engraçado que a segunda, a terceira e a quarta também foram CSMs. Isso significa que, na prática, desde o nosso nascimento, já tínhamos uma visão que Agência de Inbound Marketing precisa de muito cuidado e atenção com os clientes, características que um CSM pode oferecer.

Já tínhamos outros setores, como administrativo, vendas e RH, mas todos ocupados pelos sócios (naquele movimento de chutar o escanteio e correr para cabecear a bola). Investir em Customer Success foi considerado, no nosso modelo de negócio, um passo vital.



Talvez, por isso, nos anos 2015 e 2016, ganhamos o Prêmio Agência de Resultados, na categoria que mais conquistou sucesso para seus clientes, no programa de parceria da Resultados Digitais.

Escrevemos um pouco sobre esses prêmios aqui:

[2016 - \[Bi-campeã\] Recebemos novamente o prêmio “sucesso dos clientes”](#)

[2015 - Prêmio agências de resultados: somos a 1ª no sucesso dos clientes](#)

Atualmente, já temos responsáveis por diversas funções no setor de Atendimento, como Publicidade Online, Planner (Nutrição e Automação), Content, Social Media, e um setor muito forte de design. Nosso setor de CS é administrado pela colaboradora mais experiente, que veio a se tornar sócia da agência.

Além dessa visão, que vem das experiências que tivemos anteriores à criação da agência, para gente, é muito importante o alinhamento entre Vendas e Atendimento. Ou seja, nossa equipe de vendas é responsável também por conquistar contas que tenham sinergia e grau de maturidade para seguir com o processo Inbound.

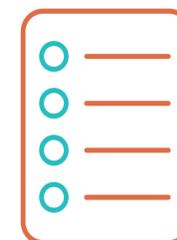


Um cliente, para ser atendido pela gente, precisa ter uma conta no [RD Station](#) (somos especialistas), contar com um parceiro para a produção de conteúdo (nos envolvemos no planejamento e divulgação), ter verba para Publicidade Online (AdWords e FaceAds, que são os resultados de curto prazo), e ter um equipe para seguir o processo de vendas depois que repassamos os Leads Qualificados, de modo que compartilhem as informações do contato com a gente, para aplicarmos o conhecimento e ajustes no nosso processo. Assim, nasce o conceito de [Vendarketing](#).

COMO COMEÇOU O PROCESSO DE CUSTOMER SUCCESS NA CONEXORAMA

Quando começamos, tínhamos alguns pilares estabelecidos para o bom andamento do setor:

1. Atendimento rápido;
2. Identificação do mais capacitado para responder (especialista);
3. “Podemos fazer uma call?” “Sim!”
4. Planejamento trimestral de atividades.



Em outras palavras, nosso setor de CS precisa cuidar bem da parte de resposta aos clientes. Focamos em responder o mais rápido possível e, quando precisamos de mais tempo, avisamos que vai para a pauta de atividades da próxima semana.

Além de que, sempre que chega uma dúvida de um cliente, o CSM tem a liberdade de alinhar com os responsáveis de outros setores para responder sobre o assunto. Exemplo: se chegou uma dúvida sobre Ads, nosso “*Head of Ads*” fica responsável pela resposta e, assim, o papo acontece com o especialista. Nosso CEO também participa rotineiramente dos debates.

Sempre que o cliente solicita uma call, buscamos realizar. Para uma agência de Inbound, a call é um momento chave para tirar dúvidas e ir além na atenção com o cliente. Logicamente, temos nossa agenda e precisamos alinhar a liberdade de horários para a realização da reunião, mas por padrão, tende a ocorrer na mesma semana.

E, por fim, sempre trabalhamos com planejamentos curtos de atividades (trimestrais), de modo que possamos não consumir muito tempo em planejamentos (que ficam engavetados), e ter um processo dentro da realidade do cliente, onde sabemos que, em 3 meses, muda muita coisa no cotidiano de uma empresa.



COMO ESTAMOS BUSCANDO MELHORAR O CS DAQUI PRA FRENTE

Apesar do orgulho de sermos bicampeões no Sucesso do Cliente, sabemos que ainda temos muito o que melhorar. Por isso, já observamos e estamos em processo de aplicação de algumas frentes como:

1. Onboarding (para os novos clientes);
2. Outras metodologia no atendimento (como consultoria de Vendas e Growth Hacking);
3. Relatórios com os números do mês mais dinâmicos;
4. Revisão Trimestral de Sucesso (RTS).

O primeiro passo quando o setor de Vendas cresce na empresa é estabelecer que, apesar do alinhamento entre Vendas e Atendimento, muitos clientes chegam em diferentes estágios. Existem clientes que nunca fizeram Inbound e outros que já estão a tempo e, agora, optaram por ter mais força com uma agência especializada.

Por isso, começamos, em meados de 2016, um processo de Onboarding, que passa por um forte planejamento de Marketing Digital (definição de Personas, estruturação da Jornada de Compra e criação do [Mapa da Jornada Digital](#)). Desse modo, com essa régua, todos os colaboradores do atendimento ficam focados no estágio e na busca do consumidor de cada novo cliente.

Outro ponto importante é irmos além. Somos especializados em Inbound Marketing, mas como a metodologia influencia outros processos, como Vendas, estamos participando dos debates sobre esses números, como orientações sobre funil no [Pipedrive](#). Outro ponto é começarmos já um novo setor na agência: [Growth Hacking](#), que busca desenvolver o forte crescimento dos números dos clientes com ações como co-marketing, viralização e até member-get-member.

Observamos também que nosso relatório com os números do mês, que era um PDF grande (10 páginas em média), muitas vezes não era observado ou compreendido pelo cliente. Atualmente, estamos testando um relatório dinâmico, em formato de e-mail marketing, que chega para cada cliente na primeira semana do novo mês.



E, por fim, começamos em Abril a rotina da reunião de Revisão Trimestral de Sucesso (RTS). Aqui, o foco é olhar para o que já foi conquistado, mostrar o que ainda estamos desenvolvendo e alinhar tudo com os anseios do cliente, de modo que tenhamos um cronograma cada vez mais customizado de acordo com as necessidades de cada um.

O QUE É SER UM CUSTOMER SUCCESS NA CONEXORAMA?

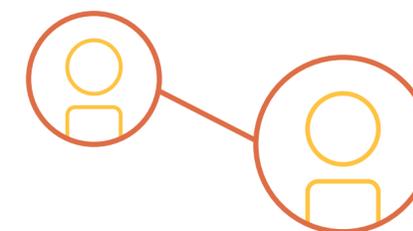
Ser um responsável pelo sucesso do cliente na nossa agência é entender que:

1. Temos um planejamento, mas ele precisa ser flexível (sem precisar ser destruído), já que pode mudar conforme o alinhamento com os clientes;
2. Apesar da ansiedade do cliente, o processo de Onboarding precisa ser bem trabalhado para o retorno correto ao longo do tempo de atendimento;

3. Proatividade: cobramos nossos clientes nas aprovações e revisões das frentes que precisam seguir o fluxo planejado;

4. Buscamos que um mês finalize melhor que o outro no funil de vendas, que é objetivo de todo setor de Marketing (e é justamente o que somos para nossos clientes);

5. Atuamos no dia a dia com muitos canais de atendimento (telefone, e-mail, Skype) e precisamos nos organizar para dar conta desses canais.



Nesse sentido, vale um asterisco final: optamos por não trabalhar com o Whatsapp para o atendimento dos clientes e isso foi um processo de aprendizado de CS para gente.

Observamos que, diante de tantos canais, não dávamos conta de mais um e esse, em específico, consumia mais tempo, não aumentava o sucesso do cliente e, muitas vezes, gerava desconforto com mensagens fora do horário de atendimento. Assim, alinhamos com nossos clientes e, hoje, não utilizamos esse aplicativo.

Esse é um ponto de CS que estamos aprendendo cada vez mais: alinhar a expectativa versus o que a sua empresa pode gerar de sucesso para seus clientes, e fazer o combinado no jogo. Assim, conseguimos reter, reduzir o churn e gerar clientes que indicam nossos serviços para outras empresas.





CASE DE SUCESSO: Qi Network



Como parceiro Premier da Google no Brasil, a nossa responsabilidade em gerar resultados para nossos clientes por meio da utilização das ferramentas que integram o G Suite é nosso principal objetivo.

Como as ferramentas possibilitam a melhoria de processos de todos os departamentos da empresa, é importante que o CS Manager mapeie quais serão os processos iniciais que vão gerar maior impacto positivo de acordo com o objetivo estratégico do cliente.

Atingindo esse primeiro sucesso, fica mais fácil engajar outros stakeholders para avançar na melhoria de outros processos e criar uma cultura de inovação contínua na organização.

Empresas quando atingem esse nível, conseguem inovar nos mais distintos departamentos, até mesmo áreas que geralmente são alheias a tecnologia conseguem inovar seus processos, como foi no [Caso de Sucesso do RH da Resultados Digitais](#).



Criar a área de CS, além de ajudar a reter nossos clientes, também nos mostrou uma grande oportunidade de aumentar nosso ticket médio com a venda de serviços mais avançados. No momento que o cliente avança na utilização do G Suite, identificamos novas formas de redução de custos e aumento da produtividade.

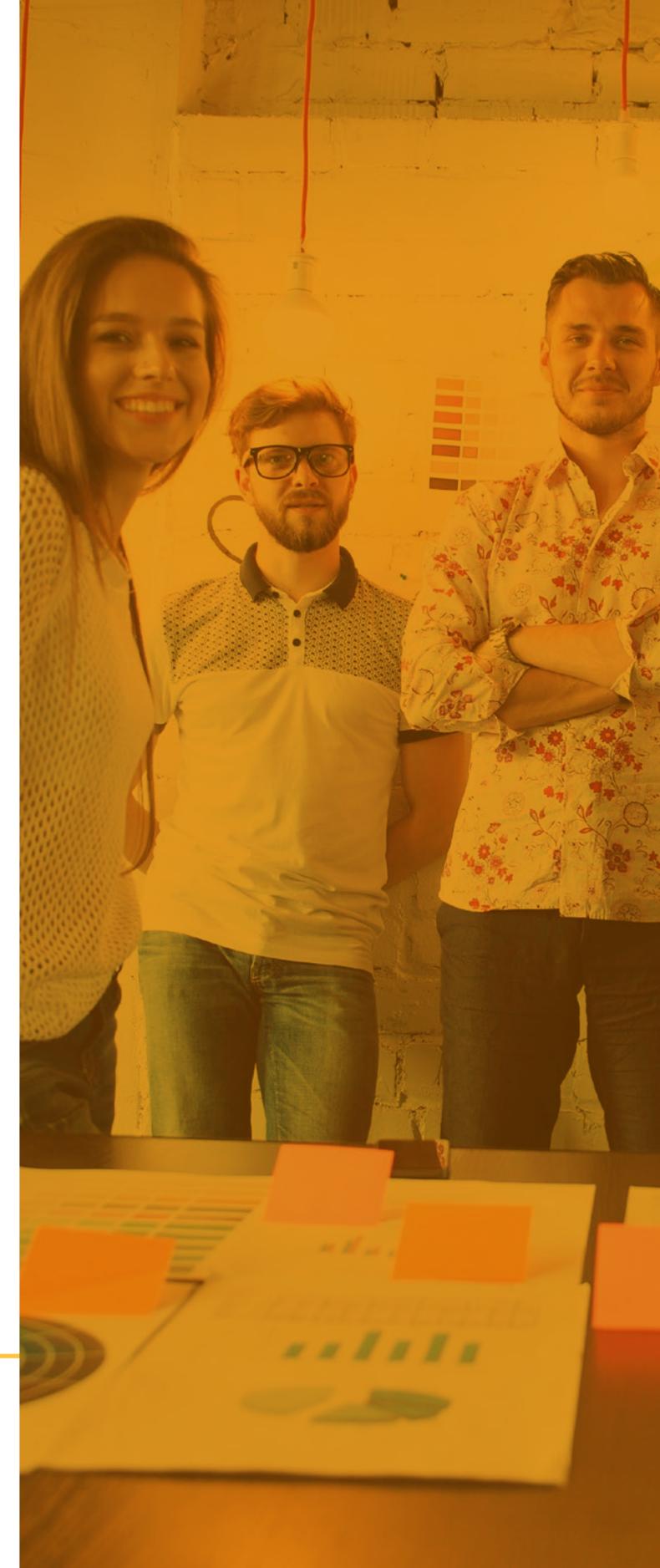
Quando clientes começam a evoluir com seu produto, naturalmente alguns começam a solicitar mais horas de nossos CS Managers e identificamos a oportunidade de criar pacotes para estes clientes que gostariam de ter mais horas de consultoria com nosso time e assim criamos o [Serviço de Gestão do Sucesso do Cliente](#).



Esse serviço abre possibilidades para que o cliente avance no Mapa do Sucesso e consiga gerar ROI em cada processo trabalhado, criando um ciclo virtuoso, já que os stakeholders envolvidos no processo conseguem demonstrar para a diretoria que o investimento está gerando resultados consistentes, justificando investimentos em outros serviços mais avançados.

A Google entrega atualmente a melhor tecnologia de comunicação, colaboração, organização e armazenamento de documentos para empresas, mas a tecnologia sem a integração com pessoas e processos não se sustenta por muito tempo e desde então essa tem sido nossa missão: Inovar processos por meio de pessoas e tecnologia, sempre a favor dos objetivos estratégicos de nossos clientes. A filosofia CS encaixou de forma perfeita para esse objetivo!

Desenvolver uma nova mentalidade baseada no Customer Success vem nos ajudando bastante a gerar melhores resultados para nossos clientes e para a Qi Network. Acreditamos que um dos segredos do sucesso de uma estratégia de CS é engajar todos colaboradores em um alto nível para que entendam que CS não é só uma área, mas sim uma filosofia que precisa ser praticada por todos departamentos de nossa empresa durante as interações com o cliente.



CONCLUSÃO

Ao longo das páginas desse material, você acompanhou cada detalhe, definição e ferramenta do Sucesso do Cliente. Mais ainda, pôde ver de perto como a Rock Content, a Conexorama e a Qi Network criaram e desenvolveram seus programas de CS.

Temos um motivo muito claro para compartilhar tudo isso com você:

Queremos que você comece a sua iniciativa de Sucesso do Cliente também!



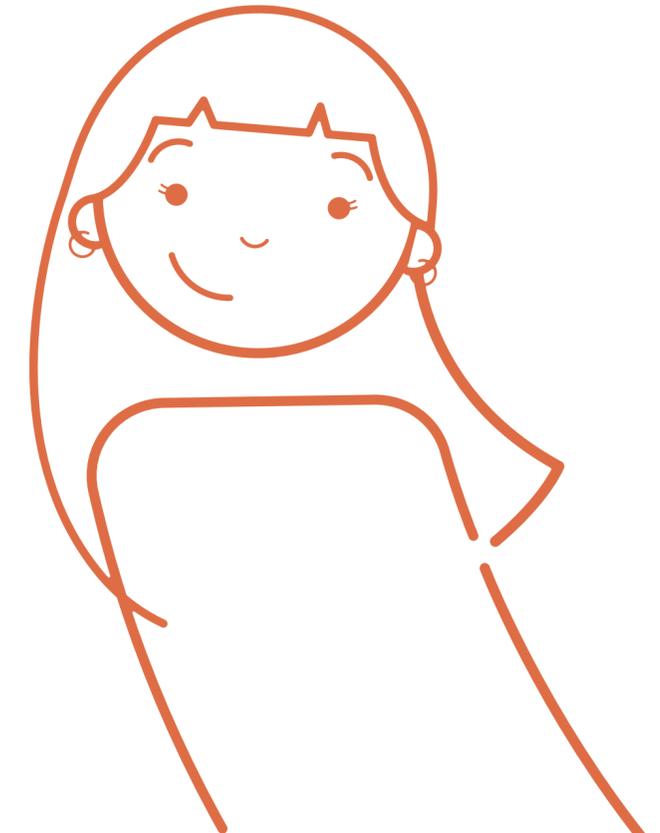
Pode ser um experimento dentro da sua empresa, de qualquer porte. Um esforço do seu time, em qualquer área. Ou mesmo uma prática sua, individual, como profissional, de encarar o seu trabalho um pouco diferente daqui em diante.

Em última instância, trabalhar para o Sucesso do Cliente é entender a razão pela qual seu trabalho vale a pena ser feito. É aprender melhor a diferença entre emprego e trabalho. Compreender o que é papel, responsabilidade e obrigação, sem consultar o dicionário.

Esperamos que esse ebook tenha provocado esse questionamento, em qualquer maneira que ele se faz presente para você ou para a sua empresa.

Trabalhar em prol do sucesso é ter sucesso também.

Nós, da [Rock Content](#), [Conexorama](#) e [Qi Network](#) somos prova viva disso. E queremos que você alcance resultados incríveis!



Um abraço,



Fabiano Cancela

Analista de operações: Sucesso do
Cliente na Rock Content

fabiano@rockcontent.com

[LinkedIn](#)



Gabriella Serratine Szpoganicz

Customer Success Team
Manager na Conexorama

gabriella.szpoganicz@conexorama.com

[LinkedIn](#)



Rômulo Martins

Diretor de Marketing & CS na
Qi Network

romulo@qinetwork.com.br

[LinkedIn](#)



A Rock Content é a empresa líder em Marketing de Conteúdo no mercado brasileiro. Nós ajudamos marcas a se conectarem com seus clientes através de conteúdo fantástico e blogs corporativos sem monotonia.

Através de nosso serviço de consultoria montamos estratégias de conteúdo para nossos clientes que são executadas pelo nosso time de milhares de escritores freelance qualificados.

Possuímos vários materiais educativos gratuitos e sempre temos algum artigo interessante no blog do Marketing de Conteúdo.



A Conexorama é uma fábrica de planejamento e comunicação digital que busca conectar pessoas reais a marcas verdadeiras.

É uma agência premiada de Inbound Marketing e Vídeos Explicativos, que já trabalhou com mais de 100 empresas, para conduzi-las ao crescimento.

Tem como foco proporcionar o sucesso para os clientes, aprimorando a comunicação, compartilhando conhecimentos e empoderando o consumidor.

[Clique aqui para conectar-se com a Conexorama e entender como o Inbound Marketing pode transformar Leads em Apaixonados.](#)



A Qi Network é parceira Premier da Google no Brasil, isso significa que somos um dos maiores especialistas em ajudar empresas a trabalharem com mais produtividade, reduzir custos com infraestrutura e comunicação.

Nosso blog é a melhor fonte de conteúdo para profissionais que já usam o G Suite e buscam evoluir cada vez mais na forma de trabalhar.

Somos pioneiros no Brasil em divulgar o quanto a Computação em Nuvem está revolucionando o mundo corporativo e criamos o Qi Cloud Experience, um evento para gestores de TI e líderes que sabem que a tecnologia bem aplicada vai determinar o sucesso das organizações.

