

Dan Steinman, Lincoln Murphy e Nick Mehta

# CUSTOMER SUCCESS



Como as **empresas inovadoras** descobriram  
que a melhor forma de **aumentar a receita**  
é garantir o **sucesso dos clientes**

**autêntica**  
BUSINESS

## O que as pessoas estão falando sobre *Customer Success*

“Quando decidimos iniciar a Rock Content, nunca tínhamos escutado a expressão *customer success*. Logo, tivemos de aprender sobre o assunto e nos debruçamos sobre os ensinamentos dos criadores deste movimento. Nessa jornada, o trabalho do Lincoln e do Nick foram essenciais. Se a sua empresa ainda não é focada em *customer success*, comece agora! Leia este livro e foque não só em ouvir o cliente, mas também em agir para corrigir o percurso e entregar resultados reais. Esse é o verdadeiro sucesso!”

*Diego Gomes, CMO, Rock Content*

“Em um cenário de abundância de ofertas e alta conectividade, o sucesso do seu cliente determina o sucesso do seu negócio. Este livro vai preparar você para entender o contexto mais amplo de empoderamento dos clientes e para tomar decisões estratégicas. Trata-se de uma leitura fundamental tanto para gestores quanto para estudantes, uma vez que o *customer success* está sendo elevado a uma nova disciplina de negócio.”

*Denise Eler, consultora em Customer Experience, Sensemakers*

“Da evolução para este novo modelo centrado no cliente até as dez leis que o moldam, *Customer Success* evidencia um caminho natural para as empresas em busca de crescimento consistente. Passando por diferentes tipos de negócio, os autores orientam como a implantação de uma filosofia com foco no cliente e sua retenção passam a ser, no mínimo, uma questão de sobrevivência.”

*Fábio Lacerda, COO, Take*

“Tendo se popularizado por meio das empresas de base tecnológica como uma estratégia para a obtenção de receita recorrente, o *customer success* se mostrou uma saída eficaz para qualquer negócio que pretenda crescer e evoluir no relacionamento com o cliente. Lincoln Murphy demonstra que, quando o cliente alcança os resultados desejados através de interações com o negócio, sua tendência é ficar mais tempo, comprar mais e advogar mais em favor deste negócio.”

*Marcus Pimenta, empreendedor, Broaden Ventures*

“O sucesso incrível do método *customer success* no mundo real o elevou a categoria de ciência obrigatória para toda empresa que queira sobreviver na era da transformação digital. Lincoln Murphy nos oferece as premissas e os meios para gerar a lealdade de seus clientes.”

*Fábio Veras, PhD – Especialista em Corporate Startup, Innovation Footprint*

“O *churn* não é causado apenas pela competição, mas também pelo fato de as organizações serem negligentes na gestão do sucesso dos clientes com seus produtos. *Customer Success* demonstra, brilhantemente, como empresas de receita recorrente são extremamente beneficiadas ao serem lideradas por uma estratégia centrada no sucesso do cliente.”

*Daniel Dabés, empreendedor, Escola de Produtos*

“Os clientes precisam alcançar o sucesso! Com base nessa premissa, muitas empresas podem rever suas estratégias de marketing, vendas e relacionamento para ampliar sua lucratividade e reputação. Se você atua em mercados competitivos, cuida de marcas que pretendam ser perenes ou se preocupa em reter os clientes mais lucrativos, este livro é para você.”

*Gutenberg Almeida, professor e coordenador, Centro Universitário UNA*

“Tendo testemunhado, na Salesforce, o nascimento do movimento *Customer Success*, sinto-me entusiasmado ao ver um livro focado nesse tema, pelo qual tenho tanta paixão. Um dos fundamentos de nossas vitórias na Salesforce foi o sucesso do cliente; portanto, é extremamente gratificante ver a história da disciplina, além de um lampejo do futuro, documentada neste livro. Recomendo-o a todo CEO ou líder que esteja de fato empenhado em construir uma empresa centrada no sucesso do cliente.”

*Jim Steele, presidente & Chief Customer Officer, Insidemales  
e ex-presidente & Chief Customer Officer, Salesforce (por mais de 12 anos)*

“Como um dos primeiros investidores na tecnologia do *Customer Success*, estou muito feliz em ver o crescimento em rápida aceleração de todo o setor. O “tsunami de assinaturas”, conforme descrito neste livro, provocou profunda disrupção no mundo do software, e concentrou o foco nos clientes, com intensidade até então sem precedentes. Este livro será muito útil para quem precisa compreender como funciona esse admirável mundo novo, e também para as pessoas que estão em busca de alguma orientação prática sobre como conquistar a vitória na economia de assinaturas. A equipe da Gainsight contribuiu

para o lançamento pioneiro do movimento *Customer Success* e, sem dúvida, tem plenas condições de produzir esse guia para quem avança na mesma estrada.”

*Roger Lee, General Partner, Battery Ventures*

“O mundo está evoluindo para a economia de assinaturas, e este livro trata dessa mudança. As empresas inteligentes não estão mais tentando empurrar produtos para estranhos. Elas estão imaginando como desenvolver, capitalizar e construir um relacionamento contínuo e mutuamente benéfico com uma base de assinantes fidelizada. O *Customer Success* é fundamental para esse processo, e este livro explora três aspectos centrais – filosofia, disciplina e organização – de maneira penetrante e prática.”

*Tien Tzu, CEO e fundador, Zuora*

“Na Bessemer Venture Partners, investimos em mais de 100 empresas de computação na nuvem (*cloud*) e tivemos a sorte de trabalhar com líderes do setor, como LinkedIn, Twilio, Pinterest, Yelp, Shopify e Box. Um tema recorrente em todas as empresas bem-sucedidas, baseadas em serviços por assinatura, é o foco implacável no sucesso do cliente. Algo que não se limita a blá-blá-blá, mas que envolve verdadeira concentração e paixão. É por isso que estou vibrando, ao encontrar, finalmente, um livro sobre o assunto, que não só explica por que isso é importante, mas também inclui orientação prática sobre o que fazer. Sinto-me realmente entusiasmado com o fato de o livro ir além dos aspectos técnicos da computação na nuvem para explorar por que o sucesso do cliente é fundamental para empresas tradicionais e também para empresas B2C (*business-to-consumer*). Os caras da Gainsight realmente acertaram na mosca, e recomendo insistentemente este livro para qualquer executivo que dirija uma organização de alto desempenho. Compreender o *Customer Success* realmente leva ao sucesso da empresa.”

*Byron Deeter, Partner, Bessemer Venture Partners*

“Na Infor, a maioria de nossos negócios envolve software para empresas; assim, fiquei extremamente satisfeita ao descobrir que este livro não associa o *Customer Success* apenas a empresas de computação na nuvem (*cloud*) ou somente a aplicativos, mas também explica por que o conceito é tão importante para todas as empresas de software. A economia do cliente, em que estamos vivendo, exige um novo foco nos clientes, qualquer que seja o tipo de negócio em que se atua; e a equipe da Gainsight compreende muito bem esse aspecto. O livro de Dan reúne *insights* importantes que beneficiarão a todos nós.”

*Mary Trick, Chief Customer Officer, Infor*

“*Customer Success* é hoje um termo muito comum em negócios, mas não era assim há poucos anos. A evolução tem sido dramática ao longo dos últimos 10 anos. Experimentei esse avanço empolgante em primeira mão, no que era, de início, uma pequena empresa de SaaS (*software as a service*, ou software como serviço), a SuccessFactors, que cresceu e se transformou em uma grande empresa de software (SAP). O sucesso do cliente aumenta de importância todos os dias, à medida que as empresas reconhecem que os fundamentos do sucesso e do crescimento contínuos se erguem sobre uma base de clientes satisfeita e renovada. Embora a evolução continue, os temas centrais que a impulsionaram ainda são os mesmos, e Dan, Nick e Lincoln captaram, neste livro, esses elementos com exatidão. Fiquei ainda mais animada ao constatar que o livro vai além de uma conversa filosófica sobre sucesso do cliente, para aprofundar-se nos aspectos importantes e nos detalhes práticos dos princípios impulsores que todo CEO e líder precisa compreender. Todos nós que contribuimos para a relevância e a evolução do sucesso do cliente ganharemos pessoalmente se todos os nossos executivos e conselheiros também o compreenderem e o apoiarem.”

*Mary Poppen, Chief Customer Officer, SAP SuccessFactors*

“Todas as empresas do mundo precisam refletir sobre o *Customer Success*. Não admira que ele tenha contribuído para distinguir empresas como a Salesforce, da maneira como vi sua atuação em primeira mão. Na Hearsay, nossa primeira contratação foi na área de *Customer Success*. Esse é o tipo de investimento que produz frutos. Parabéns a Nick e equipe por validarem o setor de atividade e por desenvolverem este guia extremamente valioso que transformará a sua organização.”

*Clara Shih, fundadora e CEO, Hearsay Social*

CUSTOMER  
**SUCCESS**

Copyright © 2016 Gainsight  
All Rights Reserved. This translation was published under license with the original publisher  
John Wiley & Sons, Inc.  
Copyright © 2017 Editora Autêntica Business

Título original: *Customer success: how innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue.*

Todos os direitos reservados pela Editora Autêntica Business. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, seja por meios mecânicos, eletrônicos, seja cópia xerográfica, sem autorização prévia da Editora.

EDITOR

Marcelo Amaral de Moraes

REVISÃO

Lúcia Assumpção

CAPA

Diogo Droschi (sobre imagem de  
Valery Ivashchenko/Dreamstime)

DIAGRAMAÇÃO

Larissa Carvalho Mazzoni

REVISÃO TÉCNICA

Marcelo Amaral de Moraes

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Mehta, Nick.

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

Título original: *Customer success: how innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue.*

ISBN 978-85-513-0279-8

1. Customer Success 2. Sucesso do cliente 3. CRM 4. Customer Experience 5. Atendimento ao cliente I. Steinman, Dan. II. Murphy, Lincoln. III. Título.

17-08357

CDD-658.812

Índices para catálogo sistemático:

1. Vendas : Relações com o cliente : Administração  
de marketing 658.812

A **AUTÊNTICA BUSINESS** É UMA EDITORA DO **GRUPO AUTÊNTICA** 

#### São Paulo

Av. Paulista, 2.073,  
Conjunto Nacional, Horsa I  
23º andar . Conj. 2310 - 2312.  
Cerqueira César . 01311-940  
São Paulo . SP  
Tel.: (55 11) 3034 4468

#### Belo Horizonte

Rua Carlos Turner, 420,  
Silveira . 31140-520  
Belo Horizonte . MG  
Tel.: (55 31) 3465 4500

#### Rio de Janeiro

Rua Debret, 23, sala 401  
Centro . 20030-080  
Rio de Janeiro . RJ  
Tel.: (55 21) 3179 1975

[www.grupoautentica.com.br](http://www.grupoautentica.com.br)

Dan Steinman, Lincoln Murphy e Nick Mehta

# CUSTOMER SUCCESS

Como as **empresas inovadoras** descobriram  
que a melhor forma de **aumentar a receita**  
é garantir o **sucesso dos clientes**

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra

**autêntica**  
BUSINESS





Prefácio da Gainsight..... 11

Parte I *Customer success*: história, organização e imperativos

CAPÍTULO 1: O tsunami das receitas recorrentes: por que  
o *customer success* de repente se tornou crucial ..... 17

CAPÍTULO 2: A estratégia de *customer success*: a nova organização  
*versus* o modelo de negócios tradicional ..... 41

CAPÍTULO 3: *Customer success* para negócios tradicionais,  
com receitas não recorrentes ..... 63

Parte II: As dez leis do *Customer success*

CAPÍTULO 4: A prática do *customer success* ..... 85

CAPÍTULO 5: 1ª Lei – Venda ao cliente certo..... 88

CAPÍTULO 6: 2ª Lei – A tendência natural dos clientes  
e fornecedores é se afastarem uns dos outros ..... 98

CAPÍTULO 7: 3ª Lei – Os clientes esperam que você  
os torne extremamente bem-sucedidos ..... 110

CAPÍTULO 8: 4ª Lei – Monitore e gerencie  
implacavelmente a saúde do cliente..... 123

CAPÍTULO 9: 5ª Lei – Não é mais possível construir  
a lealdade com relacionamentos pessoais ..... 134

CAPÍTULO 10: 6ª Lei – O produto é o seu único diferencial escalável.....	146
CAPÍTULO 11: 7ª Lei – Melhore obsessivamente o <i>time-to-value</i> .....	159
CAPÍTULO 12: 8ª Lei – Compreenda em profundidade as métricas do cliente .....	170
CAPÍTULO 13: 9ª Lei – Impulsione o sucesso do cliente com métricas rigorosas .....	184
CAPÍTULO 14: 10ª Lei – É um compromisso de cima para baixo, de toda a empresa .....	196

### Parte III: *Chief Customer Officer (CCO)*, tecnologia e futuro

CAPÍTULO 15: A ascensão do <i>Chief Customer Officer</i> .....	209
CAPÍTULO 16: Tecnologia do <i>customer success</i> .....	225
CAPÍTULO 17: Para onde vamos a partir daqui? .....	242
<b>Índice</b> .....	<b>257</b>

O termo “*customer success*” tornou-se modismo no mundo dos negócios de hoje. Os clientes o esperam e todos os fornecedores querem entregá-lo. Mas quem decide quando foi alcançado? Se você for realmente uma empresa centrada no cliente, a resposta a esta e a todas as outras perguntas deve ser fácil: o cliente decide.

Como mostra este livro, a era da computação na nuvem impôs uma mudança para um verdadeiro modelo de “o cliente primeiro”, e também demonstrou que satisfação do cliente e sucesso do cliente nem sempre são sinônimos. Em um modelo por assinatura, você nunca deixa de trabalhar para conquistar os clientes. Quando o processo é bem conduzido, todo santo dia consiste em convergir foco implacável no sucesso *deles*, não no seu. Cada cliente e todo cliente merece uma experiência incrível e um compromisso incansável com o sucesso *deles*, por parte dos fornecedores. O sucesso, porém, não pode ser padronizado, e as empresas que compreendem essa realidade são as mais aptas a receber as melhores recompensas.

Adotar a filosofia de “o cliente primeiro” significa, em última instância, ouvir os seus clientes e operar de maneira a ajudá-los a aproximar-se dos clientes *deles* – principalmente explorando as tecnologias da computação na nuvem, dos dispositivos móveis, das redes sociais e da análise de dados. E, evidentemente, ser de fato centrado no cliente significa compreender as necessidades não atendidas dos clientes. Sabendo de tudo isso, você terá fincado os mais sólidos alicerces sobre os quais construir a estratégia, a equipe e a mecânica que impulsiona o sucesso do cliente na sua organização.

Em meu papel como presidente de vendas e *customer success* na Salesforce, desfruto de um ponto de observação privilegiado para

acompanhar a evolução do movimento *Customer Success*. Dezesesseis anos atrás, a Salesforce foi pioneira no lançamento do conceito de *Customer Success*. Esse era o cerne da visão de Marc Benioff e, depois de todos esses anos e de tantos clientes, continuamos tão comprometidos com a ideia quanto no começo, quando tínhamos apenas poucos clientes. Esse compromisso decorre do fato de que o sucesso do cliente é a força motriz de tudo o que fazemos. Não é apenas um conceito ou um departamento; é um valor central, e é dever de todos.

Nos seis anos em que estou na Salesforce, impusemos ainda mais rigor ao sucesso do cliente, transformando a organização em um grupo proativo, movido a dados, que impulsiona a adoção e a aplicação bem-sucedida do sucesso do cliente pelos clientes, como meio para alcançar o sucesso. Minha equipe de quase 4.000 especialistas se dedica à missão de ajudar nossos clientes a extrair todo o valor de nossos produtos – e, em última instância, a transformar seus negócios. Ao longo desses anos, comprovei em primeira mão o poder transformador de uma cultura centrada no cliente. Testemunhei nossos clientes alcançarem patamares elevados usando nossa plataforma para conectar-se com os próprios clientes, de maneira inovadora, e testemunhei nosso próprio sucesso, como consequência.

Em meus 30 anos de convivência com a tecnologia, nunca antes eu havia desfrutado do tipo de lealdade mútua entre fornecedores e clientes que estou experimentando na Salesforce. Realmente acredito que tem sido assim porque estamos dispostos a investir no sucesso do cliente e o cliente está disposto a investir no nosso sucesso. Isso é “lealdade atitudinal”, para roubar uma frase do livro.

O sucesso do cliente não é uma proposta de tamanho único e está evoluindo no mesmo ritmo acelerado da tecnologia que lhe serve de base. Promover o sucesso dos clientes exige interação constante com os clientes e adaptação contínua dos produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes. Na Salesforce, reimaginamos, o tempo todo, as nossas ofertas de sucesso, agregando *expertise*, inovação e inteligência, que dão vida às visões singulares de nossos clientes. Com efeito, hoje, usamos as tecnologias de *Data Science* – como análise de *big-data* e sofisticada *business intelligence* (inteligência de negócios) – para acelerar o *time-to-value* (prazo de entrega do valor prometido/esperado) e, em última instância, o sucesso.

Como todas as outras unidades organizacionais, *customer success* também precisa adaptar-se ao ambiente de negócios em constante

transformação. Em nosso caso, o CRM (*customer relationship management*, ou gestão do relacionamento com clientes) evoluiu ao longo dos anos, de simples automação da força de vendas para algo semelhante a uma plataforma de clientes, abrangendo vendas, serviços, marketing, análise de dados, aplicativos e internet das coisas (*internet of things* – IoT). Com a ampliação do conceito e escopo do CRM, a Salesforce evoluiu da condição inicial de prestar serviços em uma única área para a situação atual de cuidar de toda a empresa do cliente. Isso também exigiu uma mudança de estratégia por parte de nossa equipe de sucesso do cliente – de um grupo focado basicamente no êxito de projetos individuais para tornar-se uma organização com assento à mesa do Conselho de Administração, contribuindo para a transformação do negócio.

Perguntam-me com frequência como justificar o investimento financeiro a ser feito no sucesso do cliente. Minha crença é que, quando bem conduzido, o *customer success* precisa de poucas justificativas. Como conceito, abordagem e método, o *customer success* preserva os negócios em curso, escancara as portas para novas oportunidades, e transforma nossos clientes em apóstolos vitalícios. Quando otimizado, o sucesso do cliente é o melhor indutor possível de vendas e marketing. Como se verá nas páginas seguintes, o *customer success* é mais do que apenas a coisa certa a ser feita; é um imperativo de negócios. Por essa razão, minha equipe é responsável pela adoção e aplicação do *customer success* por nossos clientes como fonte de receita. Nosso sucesso depende diretamente do sucesso de nossos clientes.

Sinto-me extremamente feliz ao ver nossos parceiros na Gainsight documentarem neste livro a história do *customer success* e compartilhar suas ideias sobre essa disciplina em crescimento. Este livro é um guia maravilhoso para ajudar as empresas a dedicar-se à aplicação do *customer success* no dia a dia de seus negócios e a prosperar com os resultados. Esta é uma época incrível para ser uma empresa centrada em clientes, e as oportunidades são ilimitadas para quem é capaz de olhar para o futuro através das lentes do cliente. O futuro, de fato, já chegou.

Sucesso!  
Maria Martinez  
Presidente, Vendas e *Customer Success*, Salesforce

## **CUSTOMER SUCCESS PARA NEGÓCIOS TRADICIONAIS, COM RECEITAS NÃO RECORRENTES**

Hoje, o *customer success* como filosofia, disciplina e unidade organizacional se concentra em grande parte no mundo das empresas B2B e SaaS. Como já analisamos, a urgência típica do modelo de negócios por assinatura é que promoveu o *customer success* como área funcional e que o impôs como parte da consciência de negócios. Mas será que se aplica também a outros modelos de negócios?

A resposta é um sonoro *sim*. A necessidade dos conceitos de *customer success*, qualquer que seja a denominação, está sendo descoberta e, em alguns casos, redescoberta por muitas empresas B2C, com tecnologias convencionais, por várias razões, inclusive:

1. Muitas empresas estão pensando em como tornar-se negócios por assinatura ou pelo menos como desenvolver alguns produtos por assinatura.
2. Criar grandes experiências para os clientes e garantir que eles realmente extraiam valor de seus produtos são fontes seguras de retorno. Se você vive em um mundo em que essas afirmações são verdadeiras, reflita, então, sobre como o sucesso do cliente pode ajudá-lo.

Lembre-se de que o termo “*customer success*” é simplesmente outra maneira de dizer “desenvolver a lealdade do cliente” e, em especial, “desenvolver a lealdade atitudinal do cliente”. A razão de ser das unidades organizacionais e respectivas equipes físicas de *customer success* é exatamente fomentar a lealdade do cliente, que resulta em retenção do

cliente e em crescimento das receitas recorrentes. Os clientes leais continuam com você e compram mais de você. Todas as empresas querem que os clientes se comportem dessas duas maneiras. As assinaturas são o primeiro passo do processo para conseguir esses resultados, razão pela qual, com a ajuda da tecnologia, as assinaturas estão se disseminando em todos os mercados. As assinaturas, porém, não são o Cálice Sagrado; elas são apenas o ponto de partida. Com toda assinatura vem a realidade de que transferimos muito poder ao cliente, e isso significa que precisamos atender às necessidades deles para que o negócio obtenha os resultados almejados. É aqui que entra o *customer success*, seja mediante intervenções deliberadas e específicas de uma unidade organizacional constituída para essa finalidade, seja por meio de tecnologias que o ajudem a corresponder às expectativas dos clientes e a melhorar suas expectativas.

## **Será que as assinaturas se aplicam somente a software e a revistas?**

Começamos examinando a expansão da economia de assinaturas além do software, por ser fator crítico para a expansão e a relevância do *customer success*. Certos negócios por assinatura estão aí há anos, e estamos acostumados com eles.

- ↙ Revistas e jornais.
- ↙ Academias de ginástica.
- ↙ Emissoras de TV a cabo.
- ↙ Clubes.
- ↙ Tecnologia tradicional (manutenção de hardware e software).

Outros negócios por assinatura, que estamos adotando com rapidez:

- ↙ Filmes (Netflix).
- ↙ Rádio por satélite (SiriusXM).
- ↙ Música (Pandora, Spotify, Apple Music).
- ↙ Programas de dieta (Nutrisystem, Vigilantes do Peso).
- ↙ Planos de saúde (todas as grandes seguradoras).
- ↙ Entrega de produtos de mercearia (Instacart).

E outros que ainda não mudaram a nossa vida, mas o farão em breve:



- ↙ Lâminas de barbear (Dollar Shave Club).
- ↙ Refeições (Blue Apron, EAT Club).
- ↙ Bebidas saudáveis (Soylent).
- ↙ Entrega de encomendas (Amazon Prime).
- ↙ Prescrições (PillPack).
- ↙ Academias de ginástica V2 (ClassPass).

Todas as empresas do mundo estão pensando em adotar o modelo de negócios por assinatura. Será que os executivos da Starbucks não estão pensando no preço certo para uma assinatura ilimitada de café? Se for menos de US\$ 50 por mês, pode contar comigo. E que tal uma empresa como o Uber? Você pode apostar que equipes de cientistas de dados estão vasculhando os números para chegar a um modelo de negócios por assinatura para a empresa – todas as corridas que você quiser em São Francisco por US\$ 225 por mês, quem sabe? Isso levaria muitas pessoas a desistir de usar o táxi convencional ou o Lyft quando a alternativa da assinatura for talvez um pouco mais conveniente. Esses programas são extremamente poderosos, porque entregam duas coisas que todas as empresas almejam e adoram: receita previsível e lealdade duradoura. Esses dois conceitos também são bidirecionais. Como clientes, tendemos a amar despesas previsíveis, da mesma maneira como as empresas amam receitas previsíveis. Por isso é que muitos consumidores optam por pagar a mesma quantia à empresa de energia, todos os meses, em vez de preocupar-se com as oscilações provocadas pela sazonalidade. O outro aspecto é um pouco mais sutil, mas a natureza humana se inclina para a lealdade, como fator positivo, até como uma insígnia de honra. Será que você já ouviu alguma vez uma conversa entre um dono de caminhão Ford e um dono de caminhão Chevy? A lealdade chega às vias de fato em algumas partes do mundo. Apenas queremos nos orgulhar de nossas decisões, o que significa que nossa lealdade está aí para quem quiser aproveitar, e o modelo de negócios por assinatura é o dispositivo perfeito para explorar e satisfazer o anseio por lealdade.

Os conceitos aqui mencionados reforçam e aproveitam a lealdade há anos, a começar com as empresas que oferecem programas de fidelidade a viajantes e compradores. Por definição, as empresas que desenvolvem esses programas atuam no negócio de pagamento em bases correntes e, como já mencionamos, o pagamento em bases correntes é muito parecido com o modelo de negócios por

assinatura, quando se trata de gerenciar os clientes. Os programas de fidelidade oferecem todos os tipos de razões para você continuar a fazer negócios com uma empresa, esquecendo todas as outras. Quando alugo um carro hoje, é sempre da National Car Rental. Eles têm todas as minhas informações, permitem-me entrar direto na área de estacionamento dos carros, escolher o que eu quero e dirigir direto para a saída, onde tudo o que tenho a fazer é mostrar a minha carteira de motorista. Extremamente conveniente, em comparação com o processo para não membros, que inclui filas, formulários, além de muitas assinaturas. Agora que fui aprisionado, é altamente improvável que eu alugue carros de outras empresas, a não ser que eu encontre uma maneira de facilitar ainda mais a minha vida, como entregar o veículo em meu portão de desembarque no aeroporto e permitir que eu devolva o veículo onde quiser.

O setor de fidelização que primeiro vem à mente é, obviamente, o de aviação comercial e seus programas de milhagem. Quando eu estava pensando em escrever este livro, um amigo perguntou-me onde *customer success* era aplicável fora do SaaS. Minha resposta automática foi “em nenhum lugar”. Mas ele, então, me questionou com uma pergunta simples: “O que acontece quando o seu voo da United de hoje à noite está atrasado?”. Minha resposta: “Recebo uma mensagem de texto informando-me do atraso e a nova hora de partida estimada ou a hora esperada da próxima atualização”. *Customer success* não é isso? A United Airlines por certo quer que eu voe em seus aviões com o máximo de frequência. Como as viagens aéreas são tudo, menos uma experiência perfeita, parte do que a United precisa fazer para me agradar é me manter informado quando as coisas não correm conforme os planos. Daí a mensagem de texto quando um voo está atrasado, quando muda o número do portão de embarque ou quando minha bagagem não está chegando no mesmo voo em que estou.

Grande parte do trabalho diário do Gerente de *Customer Success* (GCS) numa empresa SaaS envolve definir e redefinir as expectativas do cliente. A nova versão cuja entrega estava programada para quinta-feira agora está atrasada duas semanas. A mudança no relatório solicitada pelo cliente foi incluída na versão de outubro. Ou, no lado positivo, o programa de suporte premium que prometemos está disponível a partir de hoje, não em 1º de setembro, conforme previsto de início. Tudo isso é parte do dia a dia do GCS e é semelhante ao que a United Airlines faz ao me manter informado e ao atualizar minhas

expectativas, para que sempre sejam realistas. E todas essas iniciativas são parte da experiência melhorada do cliente, que leva à retenção, da mesma maneira como os benefícios dos programas de milhagem das empresas de aviação. Tudo é parte da jornada do cliente, e o cerne da filosofia, disciplina e organização do *customer success* é simplesmente maximizar o valor que o cliente recebe dos seus produtos, para que eles sempre voltem. Essa ideia sem dúvida está avançando das empresas B2B e SaaS para as empresas B2C e para as empresas convencionais.

Vamos ver mais um exemplo do avanço do mundo para o modelo de negócios por assinatura. Você sabia que a Volkswagen é agora uma empresa SaaS? É verdade. Em alguns de seus veículos, a empresa agora está incluindo o padrão de funcionalidade CarPlay da Apple. Isso realmente não é novidade, uma vez que muitas empresas automobilísticas estão agindo da mesma maneira, com o CarPlay ou o Android Auto. A novidade é que a Volkswagen ampliou o CarPlay com o seu próprio conjunto de aplicativos Car-Net, que lhe dará acesso a atributos como controle de travamento a distância, luzes e buzina remotas, informações sobre estacionamento, localização de veículos roubados, notificação automática de acidente, diagnóstico e monitoramento do veículo. E eis onde ela se torna SaaS: o CarPlay é padrão, mas os aplicativos Car-Net, específicos da Volkswagen, são um upgrade que custa US\$ 199 por ano. Você entendeu esse detalhe final? O nascimento de mais uma empresa SaaS – fornecimento de software, mediante pagamento mensal ou anual. E isso é por certo apenas o começo. Não é muito difícil imaginar uma empresa automobilística oferecendo um programa de uso de veículo por assinatura. Ao custo de US\$ 650 por mês, você pode escolher entre 15 modelos de carro que gostaria de dirigir e trocar de carro, conforme as especificações de seu plano, sempre que quiser. Como o software está “comendo” (e conectando) o mundo, cada carro de sua escolha lhe será entregue com suas emissoras de rádio pré-programadas, com suas preferências de assento pré-configuradas e com seus controles de temperatura exatamente de acordo com as suas preferências. Além disso, seu registro e seu seguro serão acessíveis por via digital no software do carro, para serem exibidos na tela a qualquer policial que queira vê-los. E, então, essas empresas automobilísticas estarão ansiosas por contratá-los, caros leitores deste livro, na tentativa desesperada de encontrar especialistas em *customer success*, como será necessário, de maneira inteiramente nova, para que elas alcancem o próprio sucesso.

E não há empresa que não seja suscetível a essas mudanças. Se as empresas automobilísticas, os fornecedores de medicamentos por prescrição e as rádios *over-the-air* estão evoluindo para serviços por assinatura, restaria ainda alguma dúvida de que todas as empresas tentarão agir da mesma maneira? É uma maneira de desenvolver ou garantir lealdade e de expandir o negócio, tornando-o mais acessível aos clientes que, do contrário, talvez não estivessem em seu mercado-alvo.

### Executando o *customer success*

Embora a filosofia do *customer success* seja basicamente a mesma, há algumas diferenças importantes em relação a como ela é executada em diferentes empresas. Aqui estão três exemplos, com estimativas grosseiras de clientes e preços médios de venda (PMV):

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

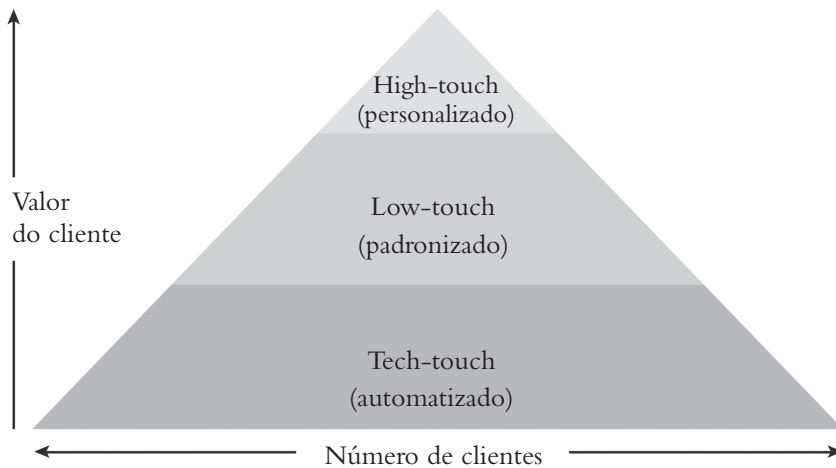


Figura 3.1 – Hierarquia do valor do cliente

É bastante óbvio que essas três empresas não podem gerenciar o *customer success* da mesma maneira. A Workday pode dar-se ao luxo de oferecer atendimento personalizado aos clientes, por meio de profissionais como especialistas em produto e outros assuntos, que podem passar muito tempo ajudando os clientes a compreender e

a usar com eficácia seus produtos. A Clarizen pode fazer o mesmo com certos clientes, mas também precisa expandir-se para a cauda longa de clientes de baixo valor que ela quer preservar. A Netflix não pode fazer nada em relação a seus clientes que não seja 100% automatizado. Jamais ocorrem reuniões regulares do GCS da Netflix com um cliente. Aqui há sem dúvida uma hierarquia de valor do cliente e do correspondente tipo de atendimento para cada nível. Para muitas empresas, esse modelo pode ser aplicado a toda a base de clientes, com os diferentes clientes se enquadrando em cada uma das três categorias (ver Figura 3.1).

Examinemos mais de perto como é o *customer success* em cada nível da pirâmide. Essa compreensão é essencial para visualizar como o *customer success* se aplica a todas as empresas, qualquer que seja o seu porte e qualquer que seja o tamanho de seus clientes.

**High-touch (atendimento personalizado).** Este modelo é, por definição, o que exige mais pessoas, mas essa despesa é justificada pelo preço do produto. É adotado com mais frequência em empresas SaaS, como Workday, que tem clientes que pagam importâncias significativas pelos seus produtos. Mas ele não é, de modo algum, exclusivo de empresas SaaS. Pense num contrato entre a DIRECTV e o Marriott, para fornecer opções de televisão a todos os quartos de todos os hotéis Marriott, em todo o mundo. Você pode apostar que há alguém na DIRECTV responsável por gerenciar esse importante relacionamento de negócios, com autoridade suficiente para conseguir que se faça o necessário, em todo o âmbito da empresa, para satisfazer a um cliente tão valioso. Isso é *customer success*, não importa como seja chamado – fomentando a lealdade por meio da entrega de valor.

O modelo de negócios high-touch geralmente consiste em interações frequentes, algumas programadas, outras não, entre o fornecedor e o cliente. O *customer success* high-touch ótimo é, em geral, uma combinação predefinida de programado e não programado. Normalmente, as interações programadas podem incluir:

- ✔ Processo de *onboarding* específico.
- ✔ Transferências coordenadas entre grupos do fornecedor.
- ✔ Reuniões de *status* mensais.
- ✔ Avaliações executivas do negócio (AENs) semestrais ou trimestrais.

- ▽ Visitas locais (muito frequentes ou anuais).
- ▽ Verificações de saúde regulares.
- ▽ Próximas renovações (se por assinatura).

As interações não programadas são, em geral, movidas a dados e proativas, por iniciativa do fornecedor em relação a cada cliente, com o objetivo de atenuar a percepção de risco baseada em dados:

- ▽ Problemas frequentes.
- ▽ Excesso de telefonemas para suporte ao cliente/serviço ao cliente.
- ▽ Redução no uso do produto.
- ▽ Faturas não pagas por mais de X dias.

Algo que você observará quanto às interações não programadas é que elas provavelmente disparam iniciativas por parte do fornecedor, não importa que esteja operando em modelo de negócios high-touch ou low-touch. Você pode imaginar os alarmes soando na Netflix se um cliente até então assíduo de repente passa 60 dias sem pedir um filme. Essa situação não resultaria em um telefonema para o cliente, mas poderia muito bem deflagrar uma campanha de e-mails ou precipitar a remessa de algum tipo de lembrete automatizado.

No modelo high-touch, todas essas interações tendem a ser pessoais, mediante chamadas telefônicas ou encontros face a face. O principal desafio é otimizar os contatos com o cliente para gerar o máximo de benefício pelos custos incorridos. E como os custos incorridos se referem principalmente a pessoas, eles tendem a ser muito elevados. Essa despesa é um custo razoável de fazer negócios com clientes que estão pagando centenas de milhares de dólares por ano (ou mais) pelos seus produtos, mas eles ainda precisam ser otimizados para gerar o máximo de benefícios tanto para o cliente quanto para o fornecedor.

Para o fornecedor, esse é obviamente um processo de negócios crítico, pois o modelo de atendimento personalizado se destina normalmente apenas aos clientes mais valiosos: clientes cuja perda seria catastrófica, não só do ponto de vista financeiro, mas também sob muitos outros aspectos. A aplicação de recursos dispendiosos em modelo de atendimento personalizado tem um objetivo de retenção muito simples – 100%. Qualquer resultado abaixo disso é, com toda a probabilidade, considerado fracasso. Os clientes que recebem esse

tratamento high-touch, ou personalizado, são também, em geral, os que oferecem grandes oportunidades de expansão. Reflita de novo sobre o hipotético relacionamento entre DIRECTV e Marriott. Quais são as chances de que o Marriott construa ou adquira mais hotéis? Muito altas, certo? Todos os novos quartos resultam em mais receita para a DIRECTV, se se mantiver o Marriott satisfeito. É um jogo de longo prazo que vai além da retenção de 100%, mas que também espera aumentar o valor financeiro do relacionamento com o passar do tempo.

É muito fácil ver como o sucesso do cliente high-touch também se aplica às empresas tradicionais e B2C, da mesma maneira como nas SaaS e B2B. No exemplo DIRECTV/Marriott, a DIRECTV é, basicamente, uma empresa B2C, mas, sem dúvida, com um conjunto de clientes que a obrigam a operar como um fornecedor B2B. O Marriott também não seria o único cliente a se enquadrar nessa situação. Qualquer bar de esportes, aonde se vai para assistir a eventos esportivos, como a cadeia Buffalo Wild Wings, que pretende oferecer aos clientes todos os eventos esportivos possíveis em uma de suas 35 telonas em cada uma de suas localidades, será muito parecido com o Marriott do ponto de vista de relacionamento. A DIRECTV não está sozinha ao lidar com esse desafio (ou oportunidade). Muitas empresas, talvez a maioria, não se encaixam exatamente em um ou outro modelo de negócios. O Dropbox é outra empresa que começou como puro B2C, mas, ao se dar conta de que muitos dos consumidores que usavam seus aplicativos trabalhavam nas mesmas empresas, começou a pensar em B2B e em empresas, e agora se transformou em fornecedor que atende a empresas e a consumidores.

Uma empresa tradicional que também sabe alguma coisa sobre *customer success* high-touch é a Bright Horizons. Se você tem filhos e trabalha numa grande empresa, é provável que você a conheça. A Bright Horizons oferece opções de creches a grandes empresas que querem ampliar seu pacote de benefícios aos empregados. Como é fácil imaginar, esses contratos com grandes empregadores são fundamentais para a Bright Horizons. Portanto, ela conta com uma equipe que gerencia esses relacionamentos, com o propósito de garantir altos níveis de retenção e de aumentar seus ganhos financeiros. Esse aumento ocorre por meio da venda (*upsell*) de outros recursos que a Bright Horizons pode oferecer, como atendimento de apoio (*backup childcare*), serviços educacionais e até atendimento a idosos (*eldercare*). Como se vê, por causa da natureza do modelo de negócios por assinatura, tanto

a Workday quanto a Bright Horizons oferecem aos clientes soluções high-touch de *customer success*, com as mesmas intenções:

- ↙ **Adoção do produto:** A Workday quer que os clientes usem o seu software e dele extraiam alto valor. A Bright Horizons quer que os empregados de seus clientes usem os seus serviços para viver melhor.
- ↙ **Satisfação do cliente:** Boas referências vendem em todos os negócios. Nada como a propaganda boca a boca para difundir os comentários positivos sobre produtos ou serviços realmente eficazes. E nada como depoimentos dos clientes para melhorar o processo de vendas.
- ↙ **Upsell:** Clientes bem-sucedidos e felizes compram mais. É assim que funciona. Se você tem mais produtos e serviços a oferecer, seus melhores clientes são seus compradores mais pro-  
váveis, e o custo das vendas a esses clientes é muitíssimo menor.
- ↙ **Retenção:** Este é sempre o cerne do *customer success*. Fomentar a lealdade, não por amor à lealdade em si e ao sentimento caloroso e acolhedor a ela associado, mas porque a lealdade é um imperativo de negócios se você dirige um negócio de receitas recorrentes.

Sob muitos aspectos, o modelo de negócios high-touch é o mais fácil de equipar, ativar e executar. Pessoas e empresas praticam a gestão de contas high-touch há muito tempo; portanto, não é difícil encontrar pessoas com as competências certas de relacionamento pessoal e com capacidade intelectual suficiente para descobrir como oferecer melhores condições de *customer success*. É, basicamente, um trabalho de interação ampliado pela perspicácia e vivência em negócios. Não pense, porém, que a tecnologia não é importante aqui. Sem dúvida, é. Mas o papel da tecnologia em modelos de negócios high-touch tem mais a ver basicamente com comunicação, colaboração e gestão, e menos com automatização e otimização de a quem e quando contatar. Analisaremos a tecnologia com mais detalhes no último capítulo.

**Low-touch (atendimento padronizado).** Como se pode imaginar, *customer success* low-touch é uma mistura dos modelos high-touch (atendimento personalizado) e tech-touch (atendimento automatizado), combinando elementos de cada um deles. O modelo



low-touch é para clientes *híbridos* (*tweener customers*), que não são nem bastante grandes, nem bastante estratégicos para justificar o tratamento com luvas de pelica dispensado aos clientes high-touch, mas bastante importantes para deixá-lo disposto a conceder-lhes um mínimo de tratamento personalizado. Como no caso de qualquer modelo de três níveis, o nível intermediário sempre é o *nível pastoso*, com fronteiras indefinidas, tanto em cima quanto embaixo. No entanto, é importante estabelecer linhas divisórias, por mais tênues que sejam, entre o menos valioso cliente high-touch e o mais valioso cliente low-touch, o mesmo ocorrendo na fronteira inferior.

Se você não for uma pura empresa tech-touch, como é o caso de muitas empresas B2C, por necessidade, você, por certo, tem um nível de clientes que podem ser definidos com exatidão como low-touch. Uma maneira de pensar sobre o modelo para gerenciar esses clientes é o *customer success just-in-time*.

“Just-in-time” é um termo que roubei do mundo da manufatura. Também é conhecido como Toyota Production System (TPS), porque foi lançado, pela primeira vez, nas fábricas da Toyota, nos anos 1960. Nos tempos da produção em massa, precisava-se de depósitos enormes para armazenar os estoques de peças e materiais necessários para que as linhas de produção fabricassem os produtos já vendidos ou comprometidos. Esses depósitos e estoques eram componentes extremamente dispendiosos do processo. A combinação de pessoas de negócios inteligentes em busca de economias e o aprimoramento dos sistemas de pedidos e transportes possibilitou que as empresas reduzissem os estoques que mantinham disponíveis, acelerando as entregas para datas muito mais próximas da necessidade real. Num sistema perfeito, a peça que o trabalhador de linha de montagem precisa instalar no carro chega à sua estação de trabalho no momento exato em que ele estende as mãos para pegá-la, saindo direto do meio de transporte para a linha de montagem, nem mesmo passando pelo estoque.

O sucesso do cliente para clientes low-touch pode funcionar de maneira semelhante, daí o aproveitamento do termo “just-in-time” (JIT). Sucesso do cliente JIT significa fornecer exatamente o que o cliente precisa, exatamente na hora certa. Nem um minuto antes, nem um minuto depois. Esses clientes não são valiosos o suficiente a ponto de você manter “estoque” para eles. Estoque, nesse caso, seria fatura de orientação, educação e apertos de mão, tudo o que leva a algo sem preço – boa vontade. Em outras palavras, JIT

também significa *just enough*, ou “apenas o suficiente”. No modelo de negócios high-touch, armazena-se muito estoque/boa vontade por causa do número de interações que ocorrem com cada um desses clientes. Vale a pena percorrer mais um quilômetro e talvez fazer mais do que o necessário em razão da importância desses clientes. No modelo de negócios low-touch, como não é possível dar-se ao luxo de tantas interações, você acabará percorrendo apenas o mínimo indispensável. Nesse modelo, porém, esse mínimo indispensável inclui certa margem razoável de contato pessoal. Em contraste, o modelo tech-touch (atendimento automatizado) o contato pessoal é totalmente eliminado.

Como seria de esperar, o low-touch começa a incorporar elementos de tech-touch, para complementar os contatos pessoais. Vamos rever o conjunto de contatos programados que definimos para o nosso modelo de negócios high-touch:

- ▽ Processo de *onboarding* específico.
- ▽ Transferências coordenadas entre grupos do fornecedor.
- ▽ Reuniões de *status* mensais.
- ▽ Avaliações executivas do negócio (AENs) semestrais ou trimestrais.
- ▽ Visitas locais (muito frequentes ou anuais).
- ▽ Verificações de saúde regulares.
- ▽ Próximas renovações (se por assinatura).

No modelo de negócios low-touch, muitos desses contatos programados ainda podem ser relevantes. É possível eliminar completamente alguns deles, como visitas locais, e você certamente mudará a frequência da maioria. Uma versão dessa lista, adaptada para clientes low-touch, poderia ser mais ou menos a seguinte.

- ▽ Processo de *onboarding* específico padronizado.
- ▽ Transferências coordenadas ~~entre grupos do fornecedor~~ somente de vendas para *onboarding*.
- ▽ ~~Reuniões de status mensais.~~
- ▽ Avaliações executivas do negócio (AENs) ~~semestrais ou trimestrais~~ anuais.

- ▽ Visitas locais (muito frequentes ou anuais).
- ▽ Verificações de saúde *automáticas* regulares.
- ▽ ~~Próximas renovações~~ Autorrenovação (se por assinatura).

Do mesmo modo, os contatos não programados seriam alterados cuidadosamente, para minimizar as despesas. Nesse caso, os limites poderiam simplesmente ser aumentados (ou diminuídos, dependendo de seu ponto de vista). Por exemplo, se mais de 10 pedidos de suporte/serviço em 30 dias disparam uma intervenção para os clientes high-touch, talvez esse número suba para 20 no caso de clientes low-touch. Além disso, as intervenções tecnológicas serão mais comuns, como se vê nos contatos programados. Talvez as primeiras três intervenções em relação a uma fatura com pagamento em atraso sejam somente e-mails, e depois os dois primeiros contatos pessoais talvez sejam feitos por um funcionário da área financeira, não pelo GCS.

É óbvio que o objetivo de todos os níveis e respectivos modelos de contato é impulsionar o negócio para a lucratividade ou, ao menos, para a viabilidade. Numa empresa saudável, focada no sucesso do cliente, os níveis e modelos de contato são bem definidos e usados como determinantes do efetivo de pessoal. Se reexaminarmos o modelo de negócios high-touch, é muito fácil prever o tempo de que um GCS precisará para preparar e executar cada uma das tarefas programadas e para estimar a frequência com que ocorrerão as tarefas não programadas. Considerando que parte do tempo do GCS será gasto com reuniões internas ou com atividades não relacionadas com os clientes, será possível calcular o tempo a ser dedicado pelo GCS a determinado cliente, por ano, mês ou semana, o que, por seu turno, definirá quantos clientes o GCS pode gerenciar. Ei-lo! Esse é o seu modelo de cálculo do efetivo de pessoal.

Dois comentários rápidos: (1) é muito provável que a sua primeira tentativa mostre que você precisa de muito mais pessoas do que lhe permitiriam o CFO (executivo-chefe de finanças) e o CEO. Mas, pelo menos, você terá um modelo a ser manipulado e em torno do qual será possível manter conversas inteligentes em relação a que tarefas eliminar ou automatizar para reduzir as necessidades de efetivo de pessoal; (2) você constatará que a melhor maneira de determinar os índices de GCS não é por número de clientes, mas por valor de contrato (ARR). Como os clientes não são iguais, um cliente de US\$ 2 milhões por ano não pode ser contado da mesma maneira como um cliente de US\$ 20.000 por ano.

Por outro lado, lembre-se também de que é muito mais difícil gerenciar 100 clientes de US\$ 20.000 do que um único cliente de US\$ 2 milhões.

Assim como o modelo de negócios high-touch, o modelo de negócios low-touch é plenamente aplicável a empresas tradicionais e B2C. O mercado-alvo de algumas empresas B2C, por exemplo, é surpreendentemente pequeno, e, portanto, oferece base de clientes relativamente pequena. Isso possibilita a aplicação nessas situações das técnicas low-touch que acabamos de analisar. O atendimento automatizado, tech-touch, nem sempre é a única opção apenas porque uma empresa é basicamente B2C.

Um exemplo desse tipo de empresa é a Nipro Diagnostics. Entre seus muitos produtos, encontra-se um medidor de glicose no sangue, de automonitoramento, para diagnóstico de diabetes em casa. O consumidor precisa comprar o medidor apenas uma vez e, então, substituir com regularidade as fitas de teste. O medidor envia os resultados para um dispositivo móvel que usa bluetooth, a ser compartilhado com o provedor de assistência médica do usuário. A assistência médica doméstica possibilitada pela tecnologia é uma tendência mundial significativa, que ainda se encontra na infância. O moral da história, porém, é que o medidor de glicose e suas fitas de teste, que podem ser entregues diretamente em casa, são simplesmente uma versão de barbeadores e lâminas no contexto de assistência médica. A necessidade de reabastecer o suprimento de fitas de teste do usuário de maneira regular inclui esse medidor, basicamente, no modelo de negócios por assinatura, como o Dollar Shave Club. E como a base de clientes é relativamente pequena, o modelo de sucesso do cliente pode ser uma combinação de low-touch e tech-touch. O low-touch, ou atendimento padronizado, é feito pelo provedor de assistência médica (parceiro de canal), que ensina o consumidor a usar o produto com eficácia, e lhe mostra como o uso adequado é de grande importância para o seu estado de saúde e paz de espírito. O tech-touch, ou atendimento automatizado, é feito diretamente por meio do dispositivo que apresenta o resultado de cada teste ao usuário quase imediatamente. A eficácia do *customer success* é componente fundamental desse modelo de negócios, inclusive a possibilidade de intervenção, caso passe muito tempo desde quando o cliente renovou pela última vez o pedido de fitas de teste. A Nipro Diagnostics pode não saber nada sobre o novo ingrediente secreto do Vale do Silício – *customer success* – mas seu modelo de negócios exige a gestão eficaz dos clientes, garantindo que a Nipro cumpra a

promessa dos seus produtos. Não importa como o denominem. Uma rosa, qualquer que seja o nome, sempre é uma rosa.

**Tech-touch (atendimento automatizado).** Este modelo talvez seja o mais complexo e interessante de todos. Como entregar *customer success* aos seus clientes sem jamais ter conversado com eles diretamente? Como o modelo de negócios SaaS reduz as barreiras de entrada para os clientes e o custo das vendas para os fornecedores, ele também amplia os mercados, às vezes de maneira significativa. No final das contas, isso quase sempre redundando em uma cauda longa de clientes de baixo valor. Individualmente, eles não têm muito valor estratégico ou financeiro, mas, coletivamente, eles em geral desempenham um papel relevante nos resultados financeiros do fornecedor. Para a cauda longa, o *customer success* tech-touch é uma necessidade. Para a maioria das empresas B2C, não é só uma necessidade, é a única escolha.

Tech-touch simplesmente significa que todos os contatos com o cliente são movidos a tecnologia. Outra maneira de dizer a mesma coisa é que todos os contatos precisam ser um-para-muitos. Os contatos um-para-um são dispendiosos demais e, obviamente, não podem ser ampliados para manejar os volumes de clientes de que estamos falando. Muitas vezes, as referências a tech-touch se limitam a e-mails. Embora os e-mails sejam uma ferramenta poderosa no arsenal de *customer success* para clientes tech-touch, ele não é a única ferramenta. Outros canais um-para-muitos também estão disponíveis, como:

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

Qualquer veículo que lhe permita interagir com mais de um cliente ao mesmo tempo, ou que desloque essas interações para outra fonte (comunidades), é uma opção para executar o *customer success* em escala mais ampla. Vamos explorar o e-mail com alguma profundidade, porquanto ele talvez seja, em tese, a ferramenta mais poderosa, além de ser muito oportuno, de grande relevância, e movido a informações.

O marketing por e-mail também é uma disciplina bem conhecida, validada e sazoadada ao longo da última década.

O marketing segmentado por e-mail tomou o mundo de assalto nos últimos 12 anos. Três provedores de software de automação de marketing alcançaram grande sucesso, a ponto de lançar oferta pública inicial de ações para abertura de capital (IPO) – Eloqua, Marketo e Hubspot. Dois outros provedores de software, focados basicamente em B2C, Responsys e ExactTarget, também fizeram ofertas públicas iniciais de ações, com ótimos resultados. E cada uma dessas empresas, a certa altura, atingiu avaliações de mercado superiores a US\$ 1 bilhão. Essa é uma prova incontestável de que havia algo a oferecer. O conceito central de marketing segmentado por e-mail é muito simples. Crie campanhas de e-mail inteligentes, com base em dados demográficos e comportamentais dos clientes potenciais, a fim de levá-los a percorrer o caminho das compras. Essas campanhas se tornaram muito sofisticadas, com lógica de ramificação e inteligência multicanal de alta complexidade. No entanto, tudo se volta para a boca do funil – a aquisição do cliente. Mas os tempos estão mudando.

Agora, o marketing segmentado por e-mail está chegando ao *customer success*, e aplica os mesmos conceitos aos clientes atuais (em vez de aos clientes potenciais), ajudando-os ao longo da jornada e orientando-os para o uso bem-sucedido do produto. Ainda é, no âmago, geração de demanda, mas com uma diferença. Para os clientes atuais, trata-se de criar demanda para o produto que já usam. Lembre-se de nosso eufemismo para *customer success* – *cultivar a lealdade*. O objetivo das campanhas de e-mail para os clientes não é só levá-los a comprar mais, embora, às vezes, elas mirem nos clientes com esse propósito. É reforçar a compra que já fizeram ou ajudá-los a usar o produto com mais eficácia para que se mantenham leais, seja renovando o contrato, seja decidindo não optar pela não renovação. O verdadeiro poder de usar e-mails é que, quando já se tem infraestrutura, enviar e-mails é basicamente gratuito e altamente escalável. Para empresas com grandes bases de clientes, esse recurso é como um salva-vidas porque, embora haja outros canais um-para-muitos à disposição, o e-mail é o mais eficaz. Vamos nos aprofundar em por que esse é o caso.

Os e-mails eficazes precisam ser oportunos, relevantes e portadores de informações úteis. A exemplo do cenário de automação do marketing, que já descrevemos, para clientes potenciais, muitas são as informações disponíveis sobre clientes que podem ser usadas para

criar e-mails de alta eficácia. Com efeito, há muito mais informações disponíveis sobre clientes atuais do que sobre clientes potenciais. Eis uma lista parcial do que você provavelmente sabe sobre os clientes de sua empresa:

- ✔ Data do contrato original.
- ✔ Tempo como cliente.
- ✔ Setor de atividade.
- ✔ Localização.
- ✔ Contatos.
- ✔ Valor do contrato.
- ✔ Taxa de crescimento do contrato.
- ✔ Número de telefonemas para suporte.
- ✔ Nível de gravidade de cada pedido de suporte.
- ✔ Número de dias em que cada caso de suporte ficou em aberto.
- ✔ Número de faturas expedidas.
- ✔ Número de faturas pagas.
- ✔ Número de faturas em atraso quando pagas.
- ✔ Prazo médio de pagamento das faturas.
- ✔ Escore de saúde e tendências do cliente.
- ✔ No caso de empresa SaaS por assinatura:
  - Data de renovação.
  - Todo clique já dado em seu produto.

E essa lista poderia ser muito mais longa. O objetivo, porém, ficou claro. Você tem muitos dados sobre os clientes, o que lhe permite investigações profundas sobre quando contatá-los e com que mensagens. Esse tipo de contato pode ser feito em grande escala, via e-mail.

Vamos dar uma olhada em um cenário específico. Digamos que você seja uma empresa SaaS, e que você tenha lançado um novo atributo de relatório, uns dois meses atrás, que vinha sendo esperado ansiosamente por muitos clientes, alguns deles havia mais de seis meses. Como se trata de um atributo que torna o seu produto mais aderente, é do seu interesse assegurar-se de que todos os clientes o estão usando. Com a ajuda da tecnologia certa, você agora pode identificar os usuários mais exigentes e os administradores em cada

um de seus clientes que ainda não experimentaram o novo atributo, e enviar-lhes o seguinte e-mail:

Caro Joe,

Obrigado mais uma vez por ser cliente leal desde julho de 2012. Estamos felizes por você ser parte de nossa grande família. Observamos que você respondeu à nossa última pesquisa NPS e avaliou a funcionalidade de nossos relatórios com o escore 6 em 10. Agradecemos novamente pela resposta e pelo *feedback*, e tenho o prazer de informar-lhe que desenvolvemos recentemente um upgrade substancial em nossos relatórios. Parece que você ainda não explorou os novos atributos, que lhe permitem combinar com facilidade X e Y em um único documento e criar de maneira muito simples um novo painel de controle também com essa informação. Até agora, os clientes que experimentaram essas melhorias atribuíram-lhes ótimas avaliações. A Acme Manufacturing se expressou assim a esse respeito. Caso você não tenha percebido, você pode encontrar vídeos de treinamento sob demanda para a ativação e a aplicação desses novos atributos aqui e aqui. Por favor, examine-os e nos dê o seu *feedback* por meio do formulário que aparece no fim do segundo vídeo. Quando você completar o segundo vídeo, nós o inscreveremos em nosso desafio ao cliente, para oferecer-lhe a chance de receber tíquetes gratuitos para a nossa conferência do próximo ano.

Bom proveito! Acho que você achará esses atributos muito úteis.

Atenciosamente,

Sua equipe de *customer success*

Agora me diga que esse tipo de e-mail não seria extremamente poderoso em suas tentativas de fornecer valor aos seus clientes. E o mesmo e-mail, com conteúdo personalizado, poderia ser enviado para 20 ou 1.000 clientes diferentes, ao mesmo tempo e ao mesmo custo – US\$ 0. Mesmo que você opere em um modelo low-touch de sucesso do cliente que lhe permita contatos um-para-um, isso poderia poupar-lhe 15 telefonemas, para conversas de no mínimo 30 minutos com os clientes. Se o seu modelo for tech-touch puro,



grandes são as chances de que seus clientes tenham sido alvos de muito poucos contatos nos últimos anos, e essa é a chance de realmente surpreendê-los e de impressioná-los profundamente. Se você for uma empresa B2C madura ou uma empresa B2B de alto volume, é provável que você já esteja fazendo algum tipo de campanha de lealdade segmentada. Ela pode ser disfarçada como marketing para o cliente ou como parte da experiência do usuário com o seu produto: mecanismos de recomendação são nada mais que outra forma de sucesso do cliente. Em todo caso, a necessidade de cultivar a lealdade entre os clientes atuais é notória e deve ser suprida de alguma maneira, embora seja provável que não venha a ser tão bem definida e executada quanto deve ser. Hoje, definitivamente, o mundo é do cliente, e é nele que vivemos. O *customer success* é simplesmente o reconhecimento e a aceitação dessa realidade. Se você ainda não o fez, talvez seja a hora de reunir essas ideias em uma unidade organizacional ou pelo menos em uma iniciativa comum. Uma tendência, hoje, nas empresas SaaS maduras é que o marketing do cliente se aproxime cada vez mais do sucesso do cliente, se já não estiver sob o mesmo guarda-chuva.

Sem dúvida, o modelo tech-touch de sucesso do cliente é altamente aplicável em quase toda empresa. Mesmo que você seja rigorosamente high-touch, ainda há algumas tarefas dos GCSs que podem ser automatizadas, dando mais tempo à equipe para atividades estratégicas. O mais importante é que o modelo tech-touch permite que qualquer empresa comece a entregar o sucesso do cliente quase imediatamente, mesmo que você não tenha GCSs, nem o denomine sucesso do cliente. O exemplo que acabamos de analisar girou em torno de e-mails, mas o exemplo anterior, da United Airlines, envolveu mensagens de texto, que podem ser ainda mais eficazes, se usadas de maneira adequada. Mensagens de voz digitalizadas também se prestam a campanhas em grande escala, se esse canal for capaz de, em certas ocasiões, encantar os clientes.

A conclusão é simplesmente que o *customer success* pode ser desenvolvido em grande escala, de maneira eficaz e altamente relevante para os clientes. A tecnologia o tornou possível, e as empresas, cada vez mais, estão começando a tirar proveito desse recurso.

Espero que tenhamos deixado claro agora que o *customer success* é altamente relevante, não importa o seu tipo de negócio. Seja você B2B SaaS; B2C SaaS; não SaaS, mas negócio por assinatura; não negócio por

assinatura, mas avançando nessa direção; ou negócio por pagamento em bases correntes, você precisa diretamente do *customer success*. E a afirmação é verdadeira, tenha você 10 clientes de US\$ 50 milhões ou 50 milhões de clientes de US\$ 10. Seja como for, é provável que você já esteja praticando o *customer success*, ainda que se refira a isso como experiência do cliente, gestão de contas ou marketing do cliente. O nome da unidade organizacional de fato é irrelevante. A missão e os objetivos é que são importantes. E se o propósito é reforçar a retenção ou aumentar o valor financeiro dos clientes atuais, observar os clientes através das lentes do *customer success* está ficando cada vez mais importante. E da mesma maneira que qualquer outra ideia que esteja mudando os modelos de negócios, a tecnologia está viabilizando e impulsionando o processo.

Amazon.com.br <https://goo.gl/CYQPJ4>

Livraria da Folha <https://goo.gl/rvu7NY>

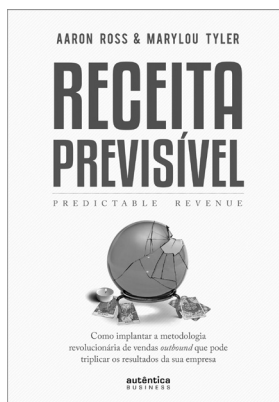
Saraiva <https://goo.gl/AbuPuw>

Livraria Cultura <https://goo.gl/PVhoUi>

Livraria da Travessa <https://goo.gl/xLiQZT>

## LEIA TAMBÉM

---



### RECEITA PREVISÍVEL

Aaron Ross & Marylou Tyler

TRADUÇÃO Celina Pedrina Siqueira Amaral

Toda empresa precisa vender, isso é inquestionável. No entanto, a maior parte delas permanece refém do acaso, sobrevivendo à base de resultados pífios, insuficientes e imprevisíveis. *Receita Previsível* (*Predictable Revenue*) é uma provocação a empresas, gestores, empreendedores e todos aqueles que lidam com vendas, para que saiam da posição de vítimas passivas

da demanda de mercado e passem a protagonistas dos resultados.

Com a revolucionária metodologia *Cold Calling 2.0*, sua empresa nunca mais perderá tempo e dinheiro com processos de prospecção ultrapassados e ineficazes, e você assumirá o controle da receita, tornando-a completamente previsível.

De forma objetiva e com *cases* reais implantados pelos próprios autores – Aaron Ross e Marylou Tyler –, você aprenderá, passo a passo, como colocar em prática o processo de vendas *outbound*, que levou empresas como a Salesforce.com e a HyperQuality a aumentarem em mais de 300% suas receitas e a obterem milhões de dólares em receitas futuras. Sem milagres ou fórmulas mágicas, você será capaz de estruturar uma verdadeira máquina de vendas na sua empresa, sem grandes investimentos em marketing, utilizando apenas método, pessoas e disciplina para obter resultados incríveis.

Considerado a bíblia de vendas do Vale do Silício, *Receita Previsível* é um livro instigante, mas acima de tudo útil, como uma consultoria do mais alto nível.



### **PETER DRUCKER: MELHORES PRÁTICAS**

Como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio.

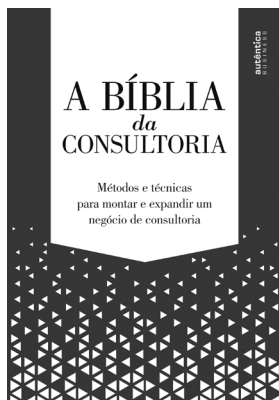
William A. Cohen, PhD

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra,

Celina Pedrina Siqueira Amaral

Mundialmente conhecido como o pai da administração moderna, Peter Drucker (1909–2005) também foi um dos mais renomados e bem-sucedidos consultores de gestão de

todos os tempos, tendo atuado em centenas de organizações públicas e privadas de vários países. Em *Peter Drucker: melhores práticas*, William A. Cohen, o primeiro aluno graduado no PhD executivo criado por Drucker, detalha as práticas mais efetivas de gestão adotadas pelo fenômeno da administração que ajudaram empresas como a General Eletric (GE) a chegarem ao topo. Esta obra pode ser considerada uma enciclopédia das práticas de Drucker, além de orientar sobre como e quando aplicá-las. Enquanto consultores de gestão encontrarão um guia completo com as melhores técnicas e metodologias para serem aplicadas em projetos de intervenção organizacional, executivos, gestores e empreendedores poderão ter em mãos uma verdadeira bússola para examinarem seus negócios e organizações, por meio de perspectiva pragmática – que reforça a influência e o impacto do pensamento e das metodologias de Drucker sobre as organizações até os dias atuais.



## A BÍBLIA DA CONSULTORIA

Métodos e técnicas para montar e expandir um negócio de consultoria

Alan Weiss, PhD

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra,

Se você já atua ou pretende ingressar no mercado de consultoria, precisa ler este livro. Alan Weiss é um dos mais notáveis consultores independentes de todo o mundo. Com cerca de 40 livros publicados e mais de 500 clientes atendidos em 55 países, o autor é referência quando o assunto é consultoria.

Com a consistência de quem pratica o que diz, Alan discorre, ao longo de quinze capítulos, sobre seus métodos e técnicas, indo desde a estratégia e o posicionamento do serviço de consultoria até questões mais operacionais sobre como elaborar propostas ou como lidar com questões administrativas, tecnológicas e de pessoal.

Para aqueles que já estão nesse ramo há algum tempo, Alan dá dicas e orientações valiosas sobre como lidar com clientes, como cobrar honorários mais elevados e como expandir seu negócio por meio de licenciamento, *franchising* e desenvolvimento de processos patenteados que possam se tornar fontes de receita.

Se tornar-se um consultor ainda é apenas uma possibilidade, este livro pode ajudá-lo a tomar a decisão mais acertada, porque expõe de forma verdadeira, clara e objetiva o que constitui a rotina de um profissional da área.

Com uma linguagem didática e bem fundamentada, *A Bíblia da Consultoria* é um guia prático, tanto para prestar o serviço de consultoria em si quanto para gerir um negócio com excelência técnica e resultados financeiros.



## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Repensando o seu negócio para a era digital

David L. Rogers

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra,

Como podemos adaptar nosso negócio à era digital? Essa é a pergunta que vem tirando o sono de muitos CEOs, dirigentes e gestores de empresas diante da quantidade e profundidade das mudanças no ambiente de negócios nos últimos anos. Especialmente

para negócios estabelecidos antes da virada do milênio, esse cenário tem se mostrado bastante desafiador. Migramos do mundo analógico para o digital, em que o ritmo é bem mais frenético, e os resultados, incertos. A comunicação entre pessoas e empresas se dava por telefone, correio ou, no máximo, e-mail. Não se podia prever a dimensão que as redes sociais, as mensagens virtuais, o comércio eletrônico e o marketing digital alcançariam. Basta lembrar que algumas empresas gigantes da atualidade, como Amazon, Google, Facebook, YouTube e Netflix, têm pouco mais de 10 anos de existência.

*Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital* é um caminho para ajudar empresas de todos os portes e segmentos a refletirem sobre esse universo que se impõe e a encontrarem alternativas estratégicas para se ajustarem aos novos tempos. Com a autoridade de quem vem ajudando empresas como GE, Google, Toyota, Visa, SAP e IBM a fazerem sua transformação digital, e com o conhecimento de quem dirige os programas executivos de Digital Business Strategy e Digital Marketing da renomada Columbia Business School, David L. Rogers propõe uma análise profunda do que denomina “os cinco domínios da transformação digital: clientes, competição, dados, inovação e valor”. Com esse *framework*, o autor consegue organizar o raciocínio em torno do tema e pavimentar o acesso à sua implementação. Parafraseando o próprio Rogers, transformação digital não se trata de uma questão de tecnologia, mas sim de estratégia.





---

Este livro foi composto com tipografia Bembo e impresso  
em papel bold 90 g/m<sup>2</sup> na Assahi.

---

---

“Quando decidimos iniciar a Rock Content, nunca tínhamos escutado a expressão *customer success*. Logo, tivemos de aprender sobre o assunto e nos debruçamos sobre os ensinamentos dos criadores deste movimento. Nessa jornada, o trabalho do Lincoln e do Nick foram essenciais. Se a sua empresa ainda não é focada em *customer success*, comece agora! Leia este livro e foque não só em ouvir o cliente, mas também em agir para corrigir o percurso e entregar resultados reais. Esse é o verdadeiro sucesso!” **DIEGO GOMES** | CMO, Rock Content

“Em um cenário de abundância de ofertas e alta conectividade, o sucesso do seu cliente determina o sucesso do seu negócio. Este livro vai preparar você para entender o contexto mais amplo de empoderamento dos clientes e para tomar decisões estratégicas. Trata-se de uma leitura fundamental tanto para gestores quanto para estudantes, uma vez que o *customer success* está sendo elevado a uma nova disciplina de negócio.” **DENISE ELER** | Consultora em *Customer Experience*, Sensemakers

“Da evolução para este novo modelo centrado no cliente até as dez leis que o moldam, *Customer Success* evidencia um caminho natural para as empresas em busca de crescimento consistente. Passando por diferentes tipos de negócio, os autores orientam como a implantação de uma filosofia com foco no cliente e sua retenção passam a ser, no mínimo, uma questão de sobrevivência.” **FÁBIO LACERDA** | COO, Take

“Tendo se popularizado por meio das empresas de base tecnológica como uma estratégia para a obtenção de receita recorrente, o *customer success* se mostrou uma saída eficaz para qualquer negócio que pretenda crescer e evoluir no relacionamento com o cliente. Lincoln Murphy demonstra que, quando o cliente alcança os resultados desejados através de interações com o negócio, sua tendência é ficar mais tempo, comprar mais e advogar mais em favor deste negócio.” **MARCUS PIMENTA** | Empreendedor, Broaden Ventures

“O sucesso incrível do método *customer success* no mundo real o elevou a categoria de ciência obrigatória para toda empresa que queira sobreviver na era da transformação digital. Lincoln Murphy nos oferece as premissas e os meios para gerar a lealdade de seus clientes.” **FÁBIO VERAS** | PhD – Especialista em Corporate Startup, Innovation Footprint

“O *churn* não é causado apenas pela competição, mas também pelo fato de as organizações serem negligentes na gestão do sucesso dos clientes com seus produtos. *Customer Success* demonstra, brilhantemente, como empresas de receita recorrente são extremamente beneficiadas ao serem lideradas por uma estratégia centrada no sucesso do cliente.” **DANIEL DABÉS** | Empreendedor, Escola de Produtos

“Os clientes precisam alcançar o sucesso! Com base nessa premissa, muitas empresas podem rever suas estratégias de marketing, vendas e relacionamento para ampliar sua lucratividade e reputação. Se você atua em mercados competitivos, cuida de marcas que pretendam ser perenes ou se preocupa em reter os clientes mais lucrativos, este livro é para você.” **GUTENBERG ALMEIDA** | Professor e coordenador, Centro Universitário UNA

---