

O QUE É CUSTOMER SUCCESS

COMO SURTIU, QUAIS SUAS LEIS, COMO FUNCIONA

2ª. EDIÇÃO



POR ROBERTO COHEN

Introdução

Customer Success tem sua origem na **Economia de Assinaturas**: fornecedores de serviços e produtos, em especial de tecnologia, evoluíram para uma estratégia comercial que busca garantir um faturamento mensal recorrente.

Um pouco todo mês, se a base instalada for grande, significa grande arrecadação mensal. Quem usa Netflix, Spotify pago, Office 365 ou acessa o conteúdo pago da Folha de São Paulo já conhece esta forma de contratação.

É por isso que muitas startups que ainda não lançaram seus produtos, nem se tornaram comercialmente lucrativas conseguem aportes financeiros gigantescos. Os investidores esperam, num ponto futuro, que elas faturem um grande volume todo mês.

Os conceitos básicos de Customer Success envolvem fazer o cliente usar o produto e ajudá-lo a alcançar o sucesso. Tudo para evitar que abandone o uso do produto. E isso, como veremos, vai muito além do simples fornecimento do mesmo.

Este Manifesto traz a você:

- ❖ A **essência** do Customer Success (CS)
- ❖ As **10 Leis** definidas pelo criador do conceito
- ❖ Um **glossário** para acesso rápido em caso de dúvidas

Grande abraço e aproveite estas páginas.

Roberto Cohen

4HD - Transformando Técnicos em Gestores

PS: Compartilhe este documento com amigos e colegas

NETFLIX

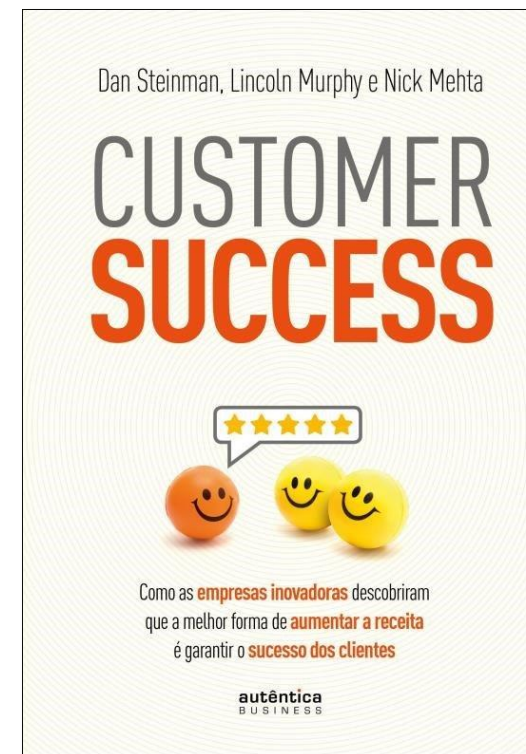
 **Office 365**

FOLHA DE S.PAULO

 **Spotify**

Observações

- ❖ A expressão **PRODUTO** representará tanto softwares quanto serviços.
- ❖ A palavra **Empresa** será sinônimo de fornecedor.
- ❖ A expressão **Customer Success** será abreviada, em alguns pontos, para **CS**.
- ❖ Todo o conteúdo apresentado é resultado da leitura do e-book:
 - ❖ [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.
- ❖ Os autores do referido livro são isentos de responsabilidade de minhas interpretações.
- ❖ A tradução do referido livro, às vezes, mistura o conceito “Customer Success” com “Sucesso do Cliente”. Uma situação desta dicotomia de interpretação é em “*Impulsione o sucesso do cliente com métricas*”. Isto seria:
 - ❖ Prover o departamento de **Customer Success** com métricas ou...
 - ❖ Ajudar que o **cliente alcance sucesso** averiguando suas métricas?
 - ❖ Apesar de parecer a mesma coisa, não o é.
 - ❖ Decidi que o foco na frase citada é (a área de) Customer Success. Ela somente será bem-sucedida se adotar métricas para isso.



História do Customer Success

Várias empresas utilizaram, no passado, conceitos considerados hoje como de **Customer Success**. Uma foi a Vantive. Outra a Siebel. Mas a expressão ganhou força através de uma empresa em especial:

SalesForce, uma reconhecida empresa que oferta soluções CRM na nuvem.

Em dado momento na década de 2000 ela teve um insight que, **mais importante que vender novos contratos, era garantir a renovação dos existentes**.

Isso por que a evolução do software como solução SaaS (Software-As-A-Service) via nuvem propiciou a volubilidade (trocar com facilidade) de fornecedor. Se o cliente não está satisfeito, troca seu fornecedor, bastando apontar o browser para um novo endereço.

Este é um movimento conhecido como **Churn** (ou Evasão).

Por isso as empresas buscam garantir uma **lealdade comportamental** (“adoro o produto de vocês”) em vez da **atitudinal** (“uso seu produto por que é o que tem disponível hoje”).

Exemplos da economia da assinatura onde você não compra mais:

- ❖ Álbuns de música — mas paga uma mensalidade ao Spotify e ouve as suas preferidas
- ❖ Licenças Microsoft — onde aluga e usa licenças via WEB
- ❖ DVDs de filme — por que assiste centenas deles no Netflix por um valor mensal

Desta forma, as empresas asseguram uma **Receita Recorrente Anual (RRA)** ou **mensal (RRM)**.

Customer Success é uma filosofia que se preocupa com o sucesso do cliente para que este renove o contrato. Ela integra os departamentos, avalia métricas e recomenda providências.



Estratégias

Para garantir que o cliente continue usando o produto, táticas são necessárias para isso. Primeiro, é preciso que a empresa se engaje como um todo.

Não é mais única exclusividade do centro do suporte deixar o cliente satisfeito. Todos trabalham para isso, desde o diretor, a turma do comercial até o financeiro.

Várias métricas são monitoradas e surge o cargo de **Gestor de Customer Success**. Como as métricas envolvem diferentes áreas da empresa e têm impacto em vendas, no produto e até nos serviços, é preciso alguém conferindo-as e recomendando decisões nos vários âmbitos.

Algumas típicas medições: regularidade de pagamento de mensalidade pelo cliente; quantidade de abertura de chamados no suporte; quantidade de solicitações para modificações no produto e assim por diante. Cada item envolve um departamento diferente. E um deles (CS) examinando o movimento global.

Os objetivos do Customer Success são:

1. Reduzir a Evasão (**Churn**)
2. Vender mais para os mesmo clientes:
 - ❖ **Upsell** — comercializar versões mais poderosas
 - ❖ **Cross-sell** — vender produtos complementares
 - ❖ Por isso não é sensato manter um único produto com todas as funcionalidades integradas, pois não haverá o que oferecer a mais.
3. Melhorar a experiência e a **satisfação do cliente**

Objetivos do Customer Success

Reduzir a Evasão (Churn)

Vender mais para os mesmos clientes

Melhorar a satisfação dos clientes

Exemplos de métricas a acompanhar

Uma das principais ações Customer Success é acompanhar métricas.

E essa responsabilidade exige do gestor responsável conhecimentos de **Estatística** e **Big Data**.

Alguns exemplos de números a acompanhar:

- ❖ Renovação de contratos
- ❖ Retenção de clientes
- ❖ Adoção do produto
- ❖ Saúde do cliente
- ❖ Churn (Evasão)
- ❖ Upsell e Cross-sell
- ❖ NPS (Net Promoter Score)

O que produtos efeitos positivos nas métricas citadas?

- ❖ Verificação periódica da **Saúde do Cliente**
- ❖ **ATN** — Avaliação Trimestral do Negócio — com o cliente
- ❖ **Suporte proativo** para se antecipar a possíveis oportunidades de evasão
- ❖ **Treinamentos** para garantir domínio do produto e evitar evasão por dificuldades de uso

Métricas

Renovação de contratos

Retenção de clientes

Adoção do produto

Saúde do Cliente

1ª. Lei – Venda ao cliente certo

A empresa não deve vender para o cliente errado.

E o Gestor de Customer Success deve garantir isso; ser o guardião desta premissa.

Muitos tipos de cliente são nocivos para a saúde financeira da empresa.

Apesar de trazerem faturamento inicial, eles:

- ❖ Realizarão um uso “adaptado” do produto (um software de Help Desk sendo usado para registro de vendas) e promoverão conflitos e pedidos de mudança
- ❖ São complicados e/ou desorganizados e **consumirão recursos além do esperado**, trazendo prejuízo para a operação

É normal numa empresa onde a cultura do CS se afirma aos poucos, ocorrer antagonismos entre o vendedor que deseja a comissão (ou aqueles que precisam do faturamento vindouro, como o setor financeiro) versus o time do Customer Success.

O departamento de Customer Success sabe que o novo cliente não renovará o contrato quando o momento chegar (além de consumir muitos recursos durante a caminhada).

Por isso é necessária uma forte cultura corporativa para evitar tal situação, item reforçado pela 10ª. Lei.

É uma decisão difícil deixar de vender para alguns clientes.

Mas a médio e longo prazo, tal atitude demonstra-se vencedora em função da operação lucrativa.

Vender para o cliente errado...

Gera conflitos e consumo desnecessário de recursos

A médio prazo, torna a operação deficitária

2ª. Lei – Fornecedor e cliente naturalmente se afastam

Há uma tendência natural de surgir um afastamento na relação cliente e seu fornecedor.

Vários motivos fomentam tal situação:

1. A **implantação é demorada** e as expectativas positivas vão minguando, ao passo que as pessimistas ganham força e engendram a destruição da mudança (novo produto).
2. O patrocinador que alavancou a contratação **assume outro projeto**. A relação com um novo precisa ser construída e surgem eventuais desavenças e hostilidades.
3. O produto tem **má qualidade** e tal condição salienta-se durante o uso.
4. O produto **não era a solução certa** para o problema e após um tempo fica evidenciado.

O Gestor de CS deve, exceto nas duas últimas questões, costurar politicamente as questões para resolvê-las e acelerar (de forma sadia) o uso do produto pelo cliente.

Mais — ficar atento à insatisfação do clientes através de métricas como:

- ❖ **Diminuição de uso** do produto
- ❖ **Dificuldades para usar** o produto
- ❖ Solicitações exageradas de **novas funcionalidades**
- ❖ **Aumento no volume de pedidos** de ajuda ao suporte técnico
- ❖ Ligações direto à área de Customer Success apresentando **reclamações**

**Cliente e fornecedor
tendem a se afastarem**

Vários motivos
produzem tal situação

Produto entra em desuso e
sem chances de renovação

3ª. Lei – O cliente espera que o torne bem-sucedido

As frases abaixo são comuns em alguns clientes:

“— Vocês me garantiram que este software resolveria todos os nossos problemas e agora...”

“— Alguém disse que contratando essa empresa de manutenção de infraestrutura nunca mais sofreríamos invasão de vírus, ransomware, ...”

As promessas de venda e expectativas de sucesso precisam se concretizar.

Uma técnica para isso é adotar a **ATN** – Avaliação Trimestral do Negócio — , onde o Gestor de Customer Success ou um de seus colegas contata o cliente e “avalia o clima”.

Não é possível fechar os olhos para tal expectativa (é importante lembrar que o cliente mobiliza pessoas, investe em treinamento e mudanças de processos, etc.) e o departamento de Customer Success é responsável por alinhar todas as áreas internas na empresa para que isso aconteça.

Acompanhar, medir, intervir; acompanhar, medir, intervir.

A principal razão para o cliente comprar o produto, em primeiro lugar, não são os atributos em si. É o fato de o cliente ter uma tarefa a realizar e esperar que a sua solução (e a sua empresa) o ajude a trabalhar melhor.

— Nello Franco

Cliente espera ser bem-sucedido

Investimentos e expectativas foram depositados no produto

Estabeleça processos para que isso aconteça

4ª. Lei – Monitore e gerencie a Saúde do Cliente

De forma simples o conceito **Saúde do Cliente** significa:

- ❖ Saúde boa significa perspectiva de renovação de contratos, Upsell e Cross-sell
- ❖ Saúde ruim significa baixas perspectivas dos itens acima

Para garantir uma “Boa Saúde” do cliente, o Gestor de Customer Success deve monitorar implacavelmente:

- ❖ Se a **adoção do produto** está rápida ou morosa
- ❖ A frequência de **pedidos de ajuda** ao suporte (zero não é uma boa situação)
- ❖ Os escores nas **pesquisas de satisfação**
- ❖ Se o cliente frequenta e participa nos fóruns on-line
- ❖ Se o cliente paga regularmente em dia
- ❖ Se ele já consegue ter autossuficiência no uso do produto

É inegável que nesta atividade, o responsável precisará dispor de conhecimentos estatísticos e analíticos, algo como Big Data. Na medida em que o volume de clientes cresce, as variâncias e amplitudes precisam ser acompanhadas de perto.

Um Gestor de Customer Success pode ter, quando necessários, assessores para auxiliar em todo o processo de garantia do sucesso do cliente.

Saúde do Cliente

Boa

Chances de renovação de contratos e Upsell

Ruim

oposto ao explicado

5ª. Lei – Lealdade não se constrói via contato pessoal

Os tempos são outros.

Hoje vale a expressão “Cauda Longa” de Chris Anderson: **muitos clientes pagando pouco**.

A maioria dos clientes não quer investir partes substanciais de seus orçamentos num projeto, preferindo pagar mensalidades baixas. Como contrapartida, isso inviabiliza a prestação de um tratamento pessoal a cada um, pois a operação se tornaria deficitária.

Os clientes são categorizados em três classes:

- ❖ **High-touch**: clientes que pagam muito (os especiais, gold, top, etc.) e merecem uma atenção especial através de intervenções humanas com alguma frequência.
- ❖ **Low-touch**: não pagam tanto quanto o high-touch, mas ainda assim merecem um “alô” periódico para saber como vão as coisas.
- ❖ **Tech-touch**: aqueles que pagam pouco (em comparação com os anteriores) e os contatos são realizados através de uso de tecnologia, como fóruns, FAQs e outras formas eletrônicas.

Mais:

Os clientes não são leais à empresa por causa do relacionamento pessoal que têm com alguém nela, mas devido ao valor que extraem do produto.

Tente lembrar da última vez que conversou com um atendente do Netflix...

Lealdade do Cliente

Lealdade vem do
valor extraído
do produto
e não do
relacionamento pessoal

6ª. Lei – O produto é o único diferencial escalável

Como é possível aumentar o faturamento da empresa sem empregar muito esforço? No produto.

“Faça uma vez, entregue muitas vezes”.

Para isso seu produto precisa ser fácil de usar e quase intuitivo. Quando ocasionalmente surgem problemas, ferramentas de autodiagnóstico devem ser ativadas e ajudar o cliente a resolver a questão por conta própria.

Naturalmente isso gera pressão sobre os desenvolvedores de aplicativos. Antigamente os mesmos podiam ser relativamente despreocupados nos testes e na usabilidade do produto.

Hoje é imperativo ter capricho no desenho do produto para tornar a operação lucrativa. Se devido a um projeto malfeito ocorrerem muitas intervenções do suporte, isso produzirá mais despesas, mais custos e, como consequência, menos lucro. Além da grande chance de evasão.

O gestor de Customer Success precisa conhecer as causas básicas da insatisfação do cliente para solucioná-las ao longo do ciclo de vida do cliente. Para isso existem ferramentas como pesquisas de satisfação, NPS (Net Promoter Score) e CES (Customer Effortless Score).

Dado a escassez e limite de recursos humanos, nem a área de treinamento, nem a de consultoria conseguem catapultar o faturamento da empresa.

Só o produto consegue **ser feito uma vez e entregue muitas vezes, produzindo faturamento em grande escala.**

**Escalabilidade
no Lucro**

**Faça uma vez,
entregue muitas vezes**

7ª. Lei – Melhore o *time-to-value*

Time-to-value é o tempo que o cliente leva para estar em “velocidade de cruzeiro” com o produto.

Tudo deve ser planejado de maneira **obsessiva** para que chegue lá o mais cedo possível, evitando qualquer oportunidade negativa ou tropeços que impeçam uma futura renovação contratual.

E isso extrapola a simples entrega do produto. Aspectos peculiares do cliente podem impedir a “velocidade de cruzeiro”. E é onde o Customer Success deve interceder.

Por isso é que as plataformas de EAD oferecem a seus clientes artigos do tipo “*Qual a melhor câmera para EAD*” ou “*Como vender com sucesso seus cursos*” para que o desconhecimento destes tópicos não se tornem barreiras que impeçam o uso da plataforma (e a renovação do contrato lá adiante).

O processo de **onboarding** (início de uso do produto) exige métricas acuradas para propiciar que o mesmo seja o mais rápido e simples possível.

Uma analogia com videogames: o início geralmente é simples e intuitivo para atrair o jogador.

Ideia principal:

REDUZA O TEMPO NECESSÁRIO PARA O CLIENTE USAR PLENAMENTE O PRODUTO

Métricas úteis:

- ❖ Redução do tempo de onboarding/implantação
- ❖ Aumento na quantidade de usuários que utilizam ativamente o produto
- ❖ Aumento no número de conversões de leads em cliente

Time-to-value

Em quanto tempo o produto entra em produção no cliente?

Aprimore o onboarding para que ser o mais rápido possível

Garanta renovações futuras e Upsell

8ª. Lei – Compreenda as métricas

Customer Success é um conceito que obrigatoriamente envolve métricas (creio que já ficou claro).

Ele pressupõe valores pequenos cobrados de uma multidão de clientes, o que se traduz em grande arrecadação mensal. Mas por que é uma **multidão**, é impossível a gestão através de contatos pessoais.

Por isso as métricas. E um conhecimento crítico delas.

Por exemplo, nada retarda mais o crescimento de uma empresa do que a diminuição da receita produzida. Por isso é fundamental medir o **Churn** (Evasão).

Mas esta métrica aparentemente fácil de medir não é tão banal. É preciso compreendê-la em profundidade para manter e acelerar o crescimento da receita.

Ilustrando:

- ❖ Deve-se medir Churn por cliente ou por contrato?
- ❖ Como caracterizar clientes que fazem downgrade (voltam para um produto básico depois de contratar um avançado)? Isso é Churn?
- ❖ E clientes que contrataram um produto complementar e desistiram do mesmo?
- ❖ A medição será em quantidades ou em faturamento?
- ❖ Uma evasão por que a empresa do cliente quebrou é contabilizada como reversível ou não?

Estas são perguntas que a empresa deve responder para evitar confusões nas suas medições.

Compreender as métricas

Churn deve ser medido em quantidade ou em faturamento?

Como Churn considera downgrades?

Churn vale se o cliente quebrou?

9ª. Lei – Impulsione Customer Success com métricas

Métricas, métricas, métricas.

Uma área de suporte técnico adota uma gama específica dela. Customer Success terá um conjunto diverso delas por que engloba áreas de toda a empresa.

Exemplos de métricas:

- ❖ Frequência de vários tipos de interações com os clientes (ATNs, e-mails, telefonemas)
- ❖ Volume de suporte por representantes de CS (em vez de pela equipe de suporte)

Exemplos de métricas de resultados para o negócio:

- ❖ Retenção bruta
- ❖ Retenção líquida
- ❖ Expansão
- ❖ Taxa de retenção de clientes
- ❖ Satisfação do cliente
- ❖ NPS

Um exemplo de como impulsiona o CS o negócio: acompanhando a métrica de onboarding. Se mais rapidamente os clientes passarem a alcançar seu sucesso, menos chances haverá de evasão.

Outra: se muitos clientes emperram em determinada videoaula, talvez ela esteja complexa ou mal explicada. Se reformulada, as métricas associadas a treinamento melhorariam?

Use métricas

Onboarding:
acelerar o uso do produto
propicia o sucesso

Medir o treinamento
propicia o sucesso

10ª. Lei – É um compromisso de cima para baixo

Customer Success é uma filosofia que envolve toda a empresa e nasce com o compromisso da diretoria de divulgar e corroborar suas premissas.

Precisa ser **quase** como uma religião (sistema de doutrinas e crenças próprias de um grupo social).

Significa permitir que a área de Customer Success influencie as área de:

- ❖ **Produto** — ao indicar melhorias que o cliente deseja
- ❖ **Vendas** — indicando quais clientes são rentáveis para o negócio (e impedindo negócios com aqueles que abandonariam o mesmo rapidamente)
- ❖ **Marketing** — definindo que tipos de mensagens realmente atingem o sucesso
- ❖ **Finanças** — colaborando para ajustar métricas alinhadas com sucesso e valor
- ❖ **Treinamento** — ao indicar tópicos que precisam ser fortalecidos
- ❖ **Suporte técnico** — para otimizar certas ações de ajuda ao cliente

Mas não equivale a dizer que a área de Customer Success coordena a empresa. Ela faz a integração de todas as áreas à filosofia definida, propiciando que atuem com sincronia.

Cabe destacar:

Customer Success exige **disciplina** e **unidade organizacional** (unidade no sentido de os todos pensamentos estarem conjugados para o sucesso do cliente).

Customer Success

Todos na empresa, sem exceção, devem trabalhar pelo sucesso do cliente

Garanta renovações e mais vendas para os mesmos clientes

Relação entre Suporte Técnico e Customer Success

Em geral, os centros de suporte técnico executam uma **atividade reativa** — esperam a chegada de pedidos de ajuda. E normalmente são caracterizados como centros de custo.

De maneira diferente, Customer Success **estimula receitas** (não é um centro de custo) por que examina de forma proativa métricas e adota (ou sugere) medidas para que as coisas melhorem. Ele verifica por que os clientes têm dificuldade com o produto e recomenda mudanças neste; averigua por que não pagam em dia a mensalidade e sugere alternativas. E assim por diante.

As métricas do Customer Success são voltadas para o **sucesso do cliente**.

As do suporte para sua **eficiência**, de tal maneira que entreguem as respostas e soluções de forma rápida e satisfatória.

O modelo do Customer Success é muito focado em **análise de dados e estatística**.

O do suporte em **pessoas**, seja no treinamento de seus analistas, quanto na qualidade da interação com os clientes.

Finalmente, os objetivos do CS tendem a ser **preditivos**, antecipando-se aos eventos futuros.

As metas de suporte técnico são mais **responsivas** (impedir a existência de *backlog*; aumentar a satisfação do cliente em função dos atendimentos prestados; e assim por diante).

Diferenças

O suporte técnico é mais reativo e o Customer Success mais proativo

Enquanto um se mede pelo sucesso, outro é pela eficiência de suas ações

Glossário

Tópico	Explicação
LEALDADE	<ul style="list-style-type: none">• Atitudinal - usa por que precisa ou não tem opções• Comportamental - gosta do produto
RRA	Receita Recorrente Anual
UPSELL	Comercialização de uma versão mais poderosa
CROSS-SELL	Comercialização de produtos complementares
HIGH-TOUCH	Clientes que pagam bem e merecem contato pessoal mais qualificado e constante
LOW-TOUCH	Clientes que pagam menos que os High-Touch, mas ainda assim merecem contato pessoal
TECH-TOUCH	Clientes que não pagam muito; o contato é feito através da tecnologia, como e-mail, fóruns e outros métodos

Tópico	Explicação
NPS	Net Promoter Score Método de pesquisa de satisfação que começa simples e torna-se mais aprofundada em casos de insatisfação
ATN	Avaliação Trimestral do Negócio
ONBOARDING	Processo de recepção de novos clientes e facilitação do processo para que usem o mais rápido possível
TIME-TO-VALUE	Tempo para que o cliente usufrua plenamente do produto
CES	Customer Effortless Score Método e pesquisa de satisfação que identifica quão trabalhoso foi para encontrar a solução a um problema
CHURN	Evasão de clientes; aqueles que não renovam contratos

Mais informações



www.vokyus.com

visite a plataforma de ensino a distância onde você assiste as videoaulas (primeira é gratuita) e se especializa no tema de gestão em centro de suporte.

4hd.com.br

Material institucional de Roberto Cohen, calendário de cursos, recursos para download e link para as diversas redes sociais que participa.

4hd.com.br/blog

Acompanhe as notícias da área, artigos publicados pelo autor e comentários dos leitores. Tudo isso temperado com a opinião do autor sobre os mais variados temas de atendimento e gestão.

SOBRE O AUTOR | Roberto Cohen é escritor e instrutor reconhecido em todos países de idioma português. Autor de quatro livros sobre a temática de Help Desk, Service Desk e Centros de Suporte Técnico. Possui especializações em Psicologia nas Organizações, Dinâmica dos Grupos e MBA em Centro de Serviços Compartilhados. Prêmio Nacional Telesserviços ABT 2008.

