

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA
ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO VICTOR FERNANDES DA SILVA
LAURA LUBI RAMALHO DE OLIVEIRA**

**CUSTOMER SUCCESS EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO
BRASIL: UM ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA
ÁREA.**

Florianópolis
2021

**JOÃO VICTOR FERNANDES DA SILVA
LAURA LUBI RAMALHO DE OLIVEIRA**

**CUSTOMER SUCCESS EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA NO
BRASIL: UM ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA
ÁREA.**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Graduação em Ciências da
Administração do Centro
Socioeconômico da Universidade
Federal de Santa Catarina como
requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração
Orientador: Prof. Dr. Raphael
Schlickmann

Florianópolis
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, João Victor Fernandes da
Customer Success em Empresas de Base Tecnológica no
Brasil : Um Estudo Sobre as Competências dos Profissionais
da Área / João Victor Fernandes da Silva, Laura Lubi
Ramalho de Oliveira ; orientador, Raphael Schlickmann,
2021.
73 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Customer Success. 3. Competências
Profissionais. 4. Empresas de Base Tecnológica. 5. Cargos
de Atuação. I. Oliveira, Laura Lubi Ramalho de . II.
Schlickmann, Raphael. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de Setembro de 2021

Prof. Helena Kurten de Sales Uglione
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Profª Dr.Raphael Schlickmann
Orientador
Universidade Federal De Santa Catarina

Profª. Dr. Gerson Rizzatti Junior
Avaliador
Universidade Federal De Santa Catarina

Profª. Dr. Ricardo Niehues Buss
Avaliador
Universidade Federal De Santa Catarina

Dedicamos esse trabalho às vítimas do COVID-19. Que jamais nos esqueçamos do valor da vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer aos nossos familiares, pais, mães e irmãos e também aos nossos parceiros que nos deram suporte para que fosse possível concluir mais essa etapa. Agradecemos imensamente a Universidade Federal de Santa Catarina que além da formação acadêmica de ponta, nos proporcionou experiências únicas. Foi a Universidade que nos possibilitou abriremos nossos horizontes, nos colocou em contato com situações e pessoas enriquecedoras e nela que fizemos grandes e sinceros amigos que levaremos para toda a vida.

Aos nossos professores, que em muitos momentos nos apoiaram e inspiraram. É um agradecimento especial ao Professor Raphael Schlickmann, que desde o início do curso nunca mediu esforços para nos ajudar em todos os sentidos. Professor o qual, se não fosse por ele, não estaríamos aqui agora! Nossa eterna gratidão por tudo.

Agradecemos também aos vínculos que criamos, as amizades que nos acompanharam, às festas universitárias que nos fizeram muito felizes, ao bar CSC por ter sido palco de grandes momentos, a Deus por nos possibilitar viver intensamente esses momentos memoráveis e a nós mesmos por termos conseguido!!!!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a temática das competências necessárias em profissionais de *Customer Success* em empresas de base tecnológica. Como objetivos específicos, busca identificar os possíveis cargos de atuação na área e quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que esse profissional deve desenvolver para exercer sua função. Para tal, construiu-se um referencial teórico abordando, em seu primeiro momento, o conceito de competências e, em seguida, a relevância das empresas de tecnologia e da área de *Customer Success* no mundo corporativo atual. A escolha das referências sobre *Customer Success* buscou priorizar materiais disponíveis em língua estrangeira, a fim de enriquecer o arsenal acadêmico referente ao tema ainda limitado. A metodologia adotada utilizou de uma pesquisa descritiva, a qual contou com entrevistas feitas com 22 profissionais da área para maior aprofundamento na sua rotina e competências. A abordagem foi predominantemente qualitativa, empregando a técnica de análise de conteúdo para examinar as respostas coletadas. Os cargos ocupados pelos profissionais entrevistados foram o primeiro objeto de estudo, sendo elencados e descritos com suas respectivas responsabilidades. Em seguida, é feito um aprofundamento nas competências citadas por cada respondente da pesquisa. Os resultados encontrados atendem aos objetivos geral e específicos, de maneira que torna possível compreender os diferentes cargos presentes em um time de *Customer Success*, tais como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercê-los.

Palavras-chave: *Customer Success*. Competências. Empresas de Base Tecnológica. Cargos de atuação.

ABSTRACT

The present work has as general objective to analyze the thematic of necessary competences in Customer Success professionals in technology-based companies. As specific objectives, it seeks to identify possible positions in the area and what knowledge, skills and attitudes these professionals must develop to exercise their function. To this end, a theoretical framework was built, initially addressing the concept of competences and then the relevance of technology companies and the Customer Success area in today's corporate world. The choice of references on Customer Success sought to prioritize materials only available in a foreign language, in order to enrich the academic arsenal related to the topic written in Portuguese. The adopted methodology used exploratory and descriptive research, which included interviews with 22 professionals in the area to further deepen their routine and skills. The approach was predominantly qualitative, using the technique of content analysis to examine the collected responses. The positions held by the interviewed professionals were the first object of study, being listed and described with their respective responsibilities. Then, a deepening of the skills mentioned by each respondent in the survey is carried out. The results found meet the general and specific objectives, in a way that makes it possible to understand the different functions present in a Customer Success team, such as the knowledge, skills and attitudes necessary to exercise them.

Keywords: Customer Success. Skills. Technology-based companies. Acting positions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Índice da Economia de Assinatura contra o S&P 500 e o Crescimento de Vendas do Varejo	29
Figura 2 - Organograma de uma área de Customer Success	44
Figura 3 - Jogo de Palavras CHA	51
Figura 4 - Conhecimentos necessários a cada um dos 4 cargos	59
Figura 5 - Habilidades necessárias a cada um dos 4 cargos	60
Figura 6 - Atitudes necessárias a cada um dos 4 cargos	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Formação/ Escolaridade dos Profissionais	40
Gráfico 2 - Cargos de Atuação dos Profissionais	41
Gráfico 3 - Conhecimentos para atuar em CS	53
Gráfico 4 - Habilidades para atuar em CS	54
Gráfico 5 - Atitudes para atuar em CS	56

LISTA DE TABELAS

Quadro 1- Coleta de Dados	37
Quadro 2 - Conhecimentos importantes para cada cargo	58
Quadro 3 - Habilidades importantes para cada Cargo	60
Quadro 4- Atitudes importantes para cada cargo	61

SIGLAS E ABREVIATURAS

CHA	Competências, habilidades e atitudes
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CS	<i>Customer Success</i>
CSAT	<i>Customer Satisfaction Score</i>
CSM	<i>Customer Success Manager</i>
EBTs	Empresas de base tecnológica
LTV	<i>Lifetime Value</i>
MRR	<i>Monthly recurring revenue</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
SaaS	<i>Software as a service</i>
SEI	<i>Subscribed Economy Index</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
TD	Transformação digital

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 COMPETÊNCIAS	19
2.2 CONHECIMENTOS	21
2.3 HABILIDADES	21
2.4 ATITUDES	22
2.5 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (EBTs)	22
2.5.1 Características	23
2.5.2 Empresas de Base Tecnológica no Brasil	23
2.6 CUSTOMER SUCCESS	25
2.6.1 Conceito	25
2.6.2 Evolução	26
2.6.3 Características	30
2.6.4 Vantagens	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 COLETA DE DADOS	36
3.3 ANÁLISE DE DADOS	38
4 ANÁLISE / DISCUSSÃO DE DADOS / RESULTADOS	40
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	40
4.2 CARGOS DE ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE CS	42
4.2.1 Coordenador(a) de Customer Success	44
4.2.2 Customer Success Manager (CSM)	46
4.2.3 Customer Success Operations (CS Ops)	48
4.2.4 Suporte ao Cliente	49
4.3 COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE CUSTOMER SUCCESS	51
4.3.1 Competências	51
4.3.2 Conhecimentos	52
4.3.3 Habilidades	54
4.3.4 Atitudes	56
4.4 COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA OS CARGOS	57
4.4.1 Conhecimentos	58
4.4.2 Habilidades	60
4.4.3 Atitudes	61

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6 REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	72

1 INTRODUÇÃO

O *Customer Success* é um tema que vem ganhando espaço dentro do mundo corporativo desde o início do século. Segundo pesquisa anual feita pelo LinkedIn, maior rede social para troca de experiências profissionais do Mundo, o *Customer Success* foi considerado como a sexta carreira com maior ascensão global (LINKEDIN, 2020). Seu crescimento também caminha lado a lado com o avanço da indústria de tecnologia e empresas com modelo de receita por assinatura. Esse mercado, desde a difusão do acesso à internet tracionado no início do milênio, começou a atrair centenas de empreendedores e investidores por conta da sua maior previsibilidade de receita, fazendo ascender também algumas das empresas com maior valor de mercado do mundo hoje, como a Amazon e a Netflix, por exemplo.

O mercado de trabalho global vem se transformando com cada vez mais velocidade. Uma pesquisa realizada pela Dell Technologies em parceria com o Institute For The Future em 2018 aponta que 85% das funções que iremos desempenhar em 2030 ainda sequer existem (DELL TECHNOLOGIES, 2018). Frente a essas rápidas mudanças, novas competências precisam ser compreendidas e desenvolvidas para comportar a recolocação profissional massiva que será exigida pelo mercado.

Compreender as tendências do mundo corporativo auxilia os profissionais a manterem-se conscientes sobre as decisões a serem tomadas em sua jornada profissional. Um mercado em ascensão, além de reforçar a necessidade de adaptação, pode indicar a criação de muitas oportunidades para profissionais que desejam ter uma carreira promissora ou mesmo segurança no emprego. Quando se olha para a posição ocupada hoje pelo *Customer Success*¹ na pesquisa feita pelo LinkedIn e nos atentamos ao alerta feito pela pesquisa liderada pela Dell Technologies, percebe-se que tal mudança já está ocorrendo. Dessa forma, é preciso que os profissionais estejam cientes sobre as competências demandadas pelo mercado para manter um equilíbrio saudável entre oferta e demanda de força de trabalho nos próximos anos e conter o desemprego por descapacitação.

A relevância das empresas de base tecnológica no mercado em geral pode ser apontada como um dos principais pontos de atenção para o mercado de trabalho

¹ Sucesso do Cliente.

no presente e no futuro próximo. O crescimento desse setor, que já vinha ganhando velocidade nos últimos anos, acelerou-se ainda mais com as restrições sociais impostas pela pandemia. Segundo artigo publicado pela Forbes, o lucro reportado pelas cinco principais empresas de tecnologia do mercado americano - também conhecidas como FAANG² (Facebook, Amazon, Apple, Netflix e Google) - nos primeiros três meses deste ano foi de U\$60,8 bilhões (FORBES, 2021). Se analisado o crescimento anual médio desse grupo referente ao período entre 2015 e 2020, vemos um resultado de 29,47% no crescimento de valor de mercado das FAANG contra 7,16% do índice S&P500³, constituído pelas quinhentas maiores empresas dos Estados Unidos.

A transformação observada no mercado de capitais, com a presença cada vez mais relevante de empresas de base tecnológica, exerce sua influência direta sobre os rumos do mercado de trabalho. Ainda segundo a pesquisa realizada pelo LinkedIn, o futuro da indústria de tecnologia irá contar com habilidades humanas - que não podem ser automatizadas - complementando as novas tecnologias que serão desenvolvidas (LINKEDIN, 2020). Em meio a esse cenário, áreas com foco nas percepções e interações humanas, como o *Customer Success*, apresentam-se como alternativa para profissionais que buscam se inserir nesse mercado em ascensão.

Conhecer as competências exigidas por um cargo específico é um passo imprescindível para a preparação para exercer tal função. Da mesma forma, o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários a um profissional de *Customer Success* serve como norteador para aqueles que pretendem adentrar nesse mercado ou mesmo desenvolver-se com o objetivo de ascender na carreira. A partir dessa necessidade, para aprofundar a compreensão acerca das competências dos profissionais de *Customer Success*, o seguinte trabalho visa responder a seguinte problemática: Quais as competências necessárias a um profissional de *Customer Success* em empresas de base tecnológica no Brasil?

² FAANG: Cinco principais empresas de base tecnológica do mercado norte americano - sendo elas: Facebook, Amazon, Apple, Netflix e Google.

³ S&P500: Standard & Poor's 500 é o índice composto por quinhentos ativos cotados na bolsa de NYSE ou NASDAQ qualificados devido ao seu tamanho de mercado, sua liquidez e sua representação de grupo industrial (WIKIPÉDIA, 2021).

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção estão apresentados os objetivos gerais e específicos do seguinte trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar quais as competências de um profissional de *Customer Success* em empresas de base tecnológica no Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Descrever os possíveis cargos de atuação de um profissional de *Customer Success*;

b) Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional de *Customer Success* em empresas de base tecnológica.

1.2 JUSTIFICATIVA

Enquanto área de atuação, o *Customer Success* tem uma história bastante recente no Brasil. Os principais *blogs*⁴ criados para abordar o tema em território nacional, só foram surgir a partir de 2017, conforme classificação feita pela escola CS Academy (AZEVEDO, 2020). Desde então, o volume de materiais produzidos sobre o assunto aumentou e diversificou-se para outros formatos, como, por exemplo, *podcasts*⁵. A produção de conteúdo voltada para *Customer Success*, em sua maioria, tem seu foco na conceituação do termo em si e na construção de processos internos para a área. Dessa forma, sua aplicação atende principalmente profissionais que já ocupam tal posição dentro de empresas e buscam desenvolver

⁴ Portais online de divulgação de conteúdo escritos por autores individuais ou grupos de autores.

⁵ Conteúdos online em formato de áudio.

melhor o departamento onde atuam. Para esses casos, há uma diversidade satisfatória de fontes de conhecimento que auxiliam no objetivo desejado.

As mudanças observadas no mercado apontam para a necessidade cada vez maior de migração de profissionais de outras áreas para o setor de *Customer Success*. O conhecimento das competências desse novo profissional no mercado de tecnologia, apesar de importante para todos aqueles que desejam planejar sua carreira de acordo com as tendências corporativas observadas, permanece escasso ou mal embasado nos materiais disponíveis em língua portuguesa, uma vez que o conteúdo escrito tem maior foco na construção dos processos da área. Tal cenário causa desamparo aos novos interessados na atuação dessa carreira profissional e agrava os riscos futuros de desemprego por descapacitação.

Olhando pela perspectiva das empresas, o foco no cliente vem deixando de ser um diferencial e passa a se tornar estratégia comum entre as organizações que conseguem se estabelecer em um mercado cada vez mais competitivo. Conforme o departamento de *Customer Success* cresce junto com essa tendência, a competição pelos melhores profissionais aumenta e, além de se tornar ainda mais necessária a entrada de novas pessoas capacitadas para atender a demanda de trabalho crescente, as empresas precisam compreender quais competências buscar nos profissionais que ocuparão essa função. Somente dessa forma as organizações conseguirão seguir crescendo na velocidade demandada pelo mercado.

O presente trabalho, portanto, propõe aprofundar as pesquisas referente às competências necessárias à atuação de um profissional na área de *Customer Success* em empresas de base tecnológica. Foram colhidos, para tanto, dados obtidos através de entrevistas feitas com profissionais já atuantes na área, e também referências a conteúdos disponíveis na literatura, principalmente oriundos dos Estados Unidos, o qual é o país de origem do *Customer Success* e principal propulsor do assunto ao redor do mundo. A partir de análises advindas dessas duas fontes de dados e informações, o seguinte trabalho tem como objetivo elencar as principais competências que um profissional que busca adentrar e/ou crescer na área de *Customer Success* deve empenhar-se em desenvolver. Dessa forma aumentando a produção de literatura acadêmica voltada para os principais cargos de atuação dentro do setor de *Customer Success* e elucidando aspectos menos discutidos nos conteúdos disponíveis em língua portuguesa referente a área e seus profissionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será exposta a fundamentação teórica segundo a literatura dos tópicos tratados no presente trabalho, sendo eles: competências, conhecimentos, habilidades, atitudes, empresas de base tecnológica e *customer success*.

2.1 COMPETÊNCIAS

A partir das consequências do avanço da globalização, e com o aumento cada vez mais expressivo da competitividade no âmbito organizacional, “as competências humanas tornam-se uma fonte de vantagem competitiva e uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionais” (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009 p.04).

Visando manter-se à frente da concorrência, muitas empresas têm mudado o enfoque tradicional de desenvolver apenas a gestão de capacidades profissionais, e têm voltado seus esforços para a gestão das competências individuais de seus colaboradores.

A gestão por competências, que busca alinhar os esforços individuais para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos, surgiu como fonte de vantagem competitiva e alternativa aos modelos gerenciais tradicionais no mundo globalizado. Essas empresas procuram selecionar pessoas com um perfil mais amplo e flexível, capaz de adquirir novas competências e desenvolver novas habilidades e atitudes. (VILAS BOAS, ANDRADE, 2009, p. 47)

O entendimento do conceito de competência individual tem sido estudado por diversos autores ao longo da história. “A competência expressa um conjunto de capacidades aplicadas” (FERNANDES, 2013, P. 48) e a partir das diferentes visões do que é competência, podemos traçar características que traduzem a ideia de conjunto de práticas que compõem a competência individual de um profissional.

O autor Durand (1998), traz o conceito de competência a partir de três principais dimensões: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Competência portanto conceitua-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo (FERNANDES, 2013, p. 48).

O autor Fernandes traz em seu estudo a ideia de que a competência tem relação direta com a ação e aplicação das capacidades do profissional:

A competência individual tem duas dimensões: as capacidades, pré-requisitos para uma atuação competente, e as entregas, a aplicação das capacidades para gerar valor à empresa e a si mesmo. Para o indivíduo ser considerado competente, não basta conhecer, ou ter algumas habilidades, atitudes e valores: é fundamental que aplique isso dentro da empresa. (FERNANDES, 2013, p.48)

Analisando o entendimento do autor, compreende-se que a ideia central do conceito de competência diz respeito à aplicação de fato, no ambiente de trabalho, das capacidades individuais que têm como objetivo agregar e desenvolver a organização. “As competências devem ser robustas, no sentido de agrupar várias atividades e tarefas sob uma contribuição que agregue valor.” (FERNANDES, 2013, p. 48)

Zarifian (2001) define competência como a aptidão que um indivíduo tem de ser proativo, ou seja, de ir além do que se espera. O autor também relaciona a competência com o conhecimento prático de experiências anteriores. Assumimos portanto que, por mais que conceitos como conhecimentos, habilidades e atitudes confundem-se entre si, cada um deles é parte para a contribuição da aplicação de atividades em um ambiente de trabalho, tornando-se assim uma competência.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) os conceitos de conhecimento, habilidades e atitude são interdependentes, pois para que uma habilidade seja vista, compreende-se que o profissional tenha um conhecimento prévio de técnicas específicas e conseqüentemente, ter uma atitude no ambiente de trabalho, depende muitas vezes de o colaborador ter um conhecimento prévio e também a habilidade para colocá-lo em atitudes.

Os autores Snell e Bohlander (2009), trazem a ideia de que para que um profissional esteja apto a ocupar determinado cargo, os candidatos devem passar por uma análise de suas competências individuais, e a partir dessa análise, são identificados os CHA, conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional. Além disso, os mesmos autores atribuem às especificações do cargo, incluir habilidades interpessoais e atributos comportamentais específicos:

Habilidades relevantes a um cargo incluem grau de instrução ou experiência, treinamento especializado, traços pessoais ou capacidades e

destreza manual. As exigências físicas de um cargo dizem respeito à quantidade de atividades físicas que devem ser realizadas no trabalho, como andar, ficar de pé, alcançar, erguer ou conversar. A condição do ambiente físico de trabalho e os riscos que os funcionários podem encontrar também estão entre as exigências físicas do cargo. (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 137)

2.2 CONHECIMENTOS

Com o objetivo de diferenciar os conceitos de habilidades, conhecimentos e atitudes, os quais facilmente podem ser confundidos, autores como Fernandes trazem a ideia de que “conhecimentos referem-se aos dados e às informações que recebemos, armazenamos e resgatamos para interpretar fatos e situações” (FERNANDES, 2013, p.54).

O autor McClelland (1973), traz uma visão um pouco diferente, quando separa o conceito de aptidões e o conceito de conhecimentos. No primeiro, o autor diz que aptidões são talentos naturais do indivíduo e que os mesmos podem ser aprimorados. O autor também traz a ideia de conhecimento sendo algo que uma pessoa precisa saber para desempenhar uma determinada tarefa.

Durand (2000) diz em sua obra no qual cita as três dimensões da competência, que conhecimento tem como base a informação, ou seja, saber do que se trata e saber o porquê daquilo. Os conhecimentos, segundo Fernandes, “podem ser identificados como respostas a questões do tipo: *“O que conheço ou sei sobre isso?”* Ou seja, conhecimento refere-se, grosso modo, ao *saber*.” (FERNANDES 2013, p.54). Entendemos portanto que conhecimento baseia-se na ideia do saber, ou seja: conhecimentos técnicos, escolaridade, informações, cursos e bagagem intelectual que um profissional contenha.

2.3 HABILIDADES

O autor Fernandes, diz que as habilidades referem-se à proficiência para realizar operações físicas ou mentais, e são traduzidas pela expressão “sou capaz de”? (FERNANDES, 2013, p. 55). Ou seja, refere-se necessariamente à prática do conhecimento. Nesse sentido a habilidade reflete a experiência e a prática de realizar tarefas, compreende a ideia de saber fazer. Entende-se, segundo Fernandes (2013) que a habilidade é adquirida pelo exercício e pela prática.

Enquanto Durand (2000) conceitua habilidades como a técnica em si, a capacidade de se fazer algo e o fator “saber como fazer”, o autor McClelland (1973) traduz o termo habilidades como a demonstração de um talento ou aptidão particular na prática. Os autores Azevedo e Rowell trazem uma ideia parecida, ao conceituar habilidade como “um saber fazer, um conhecimento operacional, procedimental, uma sequência de modos operatórios, de analogias, de intuições, induções, deduções, aplicações, transposições.” (AZEVEDO; ROWELL, 2009, p. 26)

2.4 ATITUDES

Durand (2000) conceitua o termo atitude como a identidade do profissional. Ele traz a ideia de determinação, onde o indivíduo coloca em prática a sua determinação através de atitudes. O autor fala em atitudes como o ato de querer fazer.

O professor Milton Ruiz Alves discorre sobre o conceito de atitudes e retrata o seguinte:

Por atitude compreende-se uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a grupos, questões, outros seres humanos ou, mais especificamente, a acontecimentos ocorridos em nosso meio circundante. Trata-se de um dos conceitos fundamentais da psicologia social, por fazer a junção entre a opinião (comportamento mental e verbal) e a conduta (comportamento ativo), indicando o que interiormente estamos dispostos a fazer, ou seja, a predisposição que temos de reagir a estímulos de maneira positiva ou negativa. (ALVES, 2008)

Fernandes define atitudes como “uma predisposição em relação a algo”, podendo ser identificadas com questões como “estou disposto a”? (FERNANDES, 2013, p.55) Ou seja, a ideia de atitude está vinculada a ações, o ato de agir, que tem como objetivo atingir o que foi proposto, aplicando de forma prática os conhecimentos e habilidades do profissional.

2.5 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (EBTs)

Especialmente a partir da globalização, as necessidades de inovações tecnológicas estão cada vez mais expressivas. Novos estudos científicos e o maior desenvolvimento de tecnologias, impulsionam no mundo todo grandes mudanças organizacionais e como consequência temos a criação de empresas inteiras focadas

no desenvolvimento de novas tecnologias. Segundo Clegg (1990), a partir dos anos 80 iniciaram mudanças nos contextos organizacionais, de forma a questionar o modelo burocrático que até então era proposto nas organizações.

As discussões das novas formas organizacionais, destacam práticas envolvendo a constituição de times ou equipes de trabalho; o achatamento nos níveis hierárquicos; estratégia de longo prazo; a constituição de indivíduos multifuncionais; o atendimento a mercados segmentados; a utilização de tecnologias flexíveis, dentre outros aspectos. (DELLAGNELLO; SILVA, 2000, p.54)

Com os avanços tecnológicos registrados nos últimos anos, algumas tendências se inserem no cenário mundial de inovação (SEBRAE, 2021), dentre elas estão as empresas de base tecnológica (EBTs). As EBTs são empresas que têm como objetivo no mercado desenvolver produtos e serviços a partir de tecnologias inovadoras. Segundo Andrade Júnior (2001), empresas como as EBTs passam a ganhar destaque no cenário mundial, em função da natureza de suas atividades, das quais requerem pesquisas constantes e tecnologias inovadoras.

2.5.1 Características

Os autores Fonseca e Kruglianskas (2002) pontuam que as EBTs têm como característica o desenvolvimento de atividades de inovação tecnológica, tanto de produtos e serviços como de processos. Isso, segundo os autores, se dá pela característica e perfil do seu quadro de funcionários, que são em sua quase totalidade cientistas e pesquisadores.

Os autores em geral trazem a ideia de que novas propostas de serviços e produtos, desenvolvidos por pesquisadores e cientistas, a partir de tecnologias inovadoras, conceituam portanto as o que chamamos de Empresas de Base Tecnológica, e essas têm características semelhantes de processos organizacionais.

2.5.2 Empresas de Base Tecnológica no Brasil

As empresas de base tecnológica têm crescido em quantidade no mundo todo. Já no Brasil, a corrida pelo avanço tecnológico não foi diferente. A Empresa de Tecnologia Neoway, fez uma pesquisa que aponta que no ano de 2018 foram

abertas cerca de 13,9 mil empresas no ramo de tecnologia no Brasil. No total, em 2018 já existiam 192 mil empresas do ramo ativas, as quais empregam cerca de 390 mil pessoas. “De acordo com o relatório de Indicadores de Parques Tecnológicos, Estudo de Projetos de Alta Complexidade (2019), existem 103 Parques espalhados pelo Brasil e a maior concentração deles está nas regiões Sul e Sudeste.” (HOFMANN, 2021)

Segundo a mesma pesquisa feita pela Neoway, as principais atividades desempenhadas pelas empresas de base tecnológica são as que fornecem suporte técnico, manutenção e outros serviços relacionados a tecnologia de informação, os quais totalizam 29,7% das empresas. Seguido pelas organizações focadas em desenvolvimento de programas de computador sob encomenda, as quais representam 18,8%, as que fazem o tratamento de dados e desenvolvem provedores de serviço de hospedagem na internet 15,7% , e as que prestam consultoria em tecnologia da informação, que são 14,4%. Essas organizações se caracterizam juridicamente na maioria como sociedades empresariais limitadas (57%) e sociedades limitadas simples, com 11% das empresas. (NEOWAY, 2018)

A pesquisa traz também que a grande maioria dessas empresas é muito nova. 36% têm de 0 a 5 anos, o que podem ser caracterizadas como *Startups*⁶. As empresas de tecnologia que existem a mais de 30 anos representam apenas 1%. Mesmo nos anos de 2020 e 2021, os quais têm sido bastante atípicos para a economia devido o enfrentamento mundial da pandemia do Covid-19, as empresas de base tecnológica no Brasil têm conseguido manter seu crescimento. Hoje no Brasil, segundo Pedro Barbosa do parque tecnológico Tecnosinos, temos em torno de 14 mil *startups*. Segundo uma pesquisa feita pela Tecnosinos, do Parque Tecnológico São Leopoldo, foi feito um estudo que analisou o desempenho de 31 *startups*, entre os meses de março do ano de 2020 e março de 2021. Tal pesquisa mostra que “o comportamento é de crescimento: 35,5% ampliaram seu faturamento entre 11 e 50%. Nenhuma acusou queda.” (BARBOSA, 2021). Segundo Gustavo Caetano, CEO da Sambatech, isso se dá por:

Alguns fatores, como a democratização de tecnologias, as recentes e constantes mudanças no comportamento do consumidor e o peso que a pandemia do coronavírus exerceu na vida da população. A tendência é que,

⁶ Um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. (SEBRAE, 2014)

nos próximos anos, três vertentes alavanquem as iniciativas de TD⁷: relações cada vez mais digitais entre cliente e empresa; aperfeiçoamento do trabalho remoto, criando uma cultura ágil; e revisão dos processos internos e da jornada do cliente com foco em novas receitas. (CAETANO, 2021)

2.6 CUSTOMER SUCCESS

Nesta seção serão tratados o conceito, a evolução, as características e as vantagens de se ter uma área de *Customer Success* em uma organização.

2.6.1 Conceito

O conceito de *Customer Success*, traduzido para “Sucesso do cliente” em língua portuguesa, passa por diversas definições que vão além dos limites de um simples departamento dentro de uma organização. Conforme Maria Martinez, Presidente de Vendas e *Customer Success* da empresa Salesforce, “*Customer Success* não é apenas uma ideia ou departamento; é o valor central de uma organização e o trabalho de todos dentro dela.” (MARTINEZ, 2016, p.13)

Nick Mehta (2020), CEO da empresa Gainsight e um dos principais propulsores do CS no mundo, define o termo como sendo uma metodologia de negócios com foco em garantir que os clientes alcancem os resultados desejados ao utilizar o seu produto ou serviço. Mehta complementa com a visão de que *Customer Success* é um gerenciamento de clientes focado no relacionamento, que alinha as metas do cliente e do fornecedor para resultados mutuamente benéficos.

Um dos conceitos de *Customer Success* mais amplamente difundidos entre as empresas de base tecnológica foi trazido por Lincoln Murphy (2020) ao dizer que “*Customer Success* é fazer com que seu cliente alcance o resultado desejado por meio das interações com a sua empresa”. Tal definição aproxima-se bastante da visão de Nick Mehta ao citar o termo “resultado desejado”: um conceito transformador que descreve essencialmente o que o cliente precisa alcançar e como ele precisa alcançá-lo (MURPHY, 2020). Mas Murphy complementa com um enfoque adicional ao falar sobre “interações com a empresa”, as quais, segundo o autor, abrangem mais do que o contato do cliente apenas com o produto, e sim de todas

⁷ Transformação Digital.

as interações desde uma primeira campanha de marketing até o contato com os consultores internos da organização.

Dada a amplitude conceitual presente no tema, os autores Mehta e Steinman (2016, p.45) tratam de apontar para o que **não deve ser** caracterizado como *Customer Success*. Segundo esses autores, CS⁸ não é a mesma coisa que: *Customer Experience*⁹, conceito que diz respeito à gestão de todo o ciclo de vida do cliente dentro da empresa; CRM¹⁰ (*Customer relationship management*), que designa o mercado de ferramentas para gestão de informações dos clientes e atividades feitas com os mesmos; *Customer Advocacy*¹¹, mais utilizado para se referir a ações promotoras da marca que um cliente satisfeito se dispõe a fazer voluntária.

Dentro dos diversos conceitos apresentados, entende-se que não há uma única e absoluta definição para o termo *Customer Success* - o qual hora é apresentado como uma metodologia, hora como um valor ou cultura organizacional. O consenso, portanto, diz que o *Customer Success* busca trazer o foco da organização e de suas estratégias para o entendimento e atendimento dos objetivos do cliente, ainda que sua execução varie em forma e posição dentro das empresas.

2.6.2 Evolução

A chegada do século XXI trouxe consigo novas formas de interação com o consumidor. Com o aumento da concorrência e a evolução tecnológica, as empresas começaram a disputar não apenas a aquisição de novos clientes, mas também o encantamento, fidelização e retenção da sua base de clientes com o objetivo de conseguirem impulsionar o seu crescimento de receita. Em 1999, logo antes do início deste novo milênio, Pine e Gilmore, em seu livro “*The Experience Economy*”, explicam:

Parte da resposta está na tecnologia, que alimenta muitas experiências, e parte com o aumento intenso de competitividade, que impulsiona a busca contínua pela diferenciação. Mas a resposta mais abrangente reside na natureza da economia de valor e sua progressão natural [...] da mercadoria

⁸ *Customer Success*.

⁹ Experiência do Cliente.

¹⁰ Gestão de relacionamento com o cliente.

¹¹ Defesa do cliente.

ao bem, ao serviço e depois à experiência. (PINE; GILMORE, 1999, p. 8, tradução nossa)

O foco na experiência colocou o cliente no centro do negócio. A partir disso, empresas de novos segmentos começaram a adotar e aprofundar nessa estratégia de diferenciação para conseguir alcançar o crescimento de receita esperado. Movimento esse que levou as organizações a compreenderem que adquirir novos clientes é caro, o que torna necessário mantê-los (MEHTA; STEINMAN; 2016, p.19).

Em paralelo ao movimento da economia da experiência, em 2004, a computação começou a migrar para a “nuvem”¹² e adotar um novo modelo de “*Software as a Service*”¹³, criando uma pressão cada vez maior no Vale do Silício¹⁴ que impulsionou o início da era do modelo de negócios por assinatura (VAIDYANATHAN; RABAGO, 2020, p.32). Como uma das principais empresas representantes desse modelo na época, a Salesforce, segundo Vaidyanatha e Rabago (2020), foi a catalisadora do surgimento de uma nova profissão chamada “*Customer Success*” ao adotar a abordagem de deslocamento do cliente para o centro do negócio.

De acordo com Mehta e Steinman (2016), a adoção de tal estratégia se deu pelo fato de David Dempsey, então vice presidente e diretor global de receita da Salesforce, perceber que, para manter o crescimento da base de cerca de 20.000 clientes que a empresa possuía na época, seria preciso conter a alta taxa de cancelamentos, as quais correspondiam a 8% da sua base mensal. Sobre os aprendizados obtidos com esse episódio, os autores Vaidyanatha e Rabago (2020, p.34, tradução nossa) comentam que “adquirir clientes mais rápido do que eles estavam os perdendo não era uma estratégia bem sucedida”. Na mesma linha de pensamento, Mehta e Steinman comentam:

Você não consegue colocar clientes suficientes no topo do funil para sustentar um real crescimento se eles estão vazando do fundo em uma taxa elevada. Sim, você pode mostrar um crescimento brilhante na taxa de aquisição de novos clientes - o que é muito bom - mas o valor de um

¹² Disponibilidade sob demanda de recursos do sistema de computador, especialmente armazenamento de dados e capacidade de computação, sem o gerenciamento ativo direto do utilizador. (WIKIPÉDIA, 2021)

¹³ Software como serviço: No modelo SaaS, o fornecedor do software se responsabiliza por toda a estrutura necessária à disponibilização do sistema e o cliente utiliza o software via internet, pagando um valor pelo serviço. (WIKIPÉDIA, 2021)

¹⁴ Localizado em São Francisco, Califórnia, o Vale do Silício é conhecido por abrigar muitas empresas de base tecnológica.

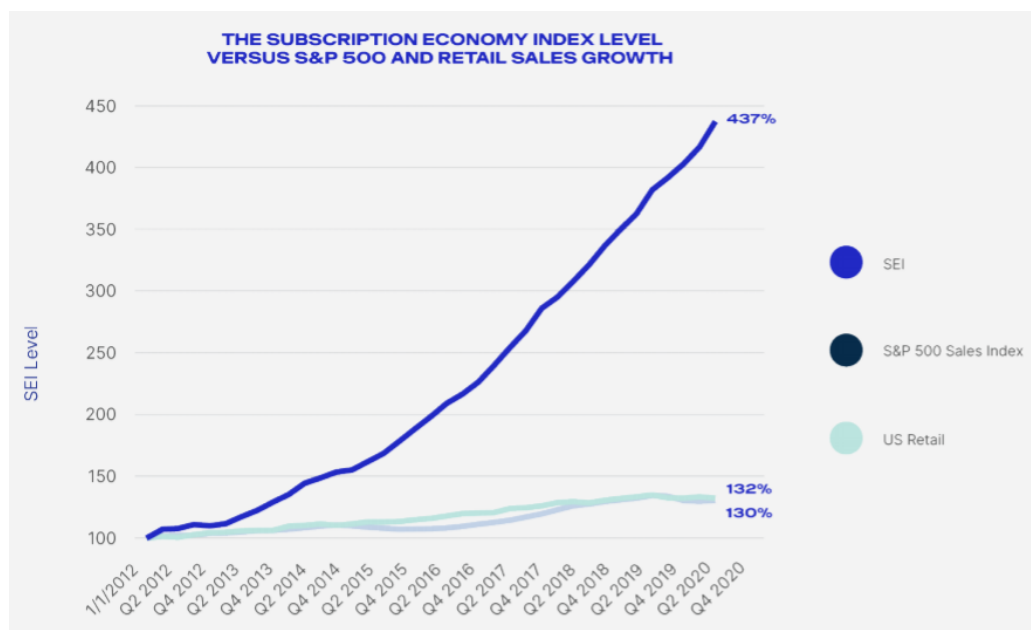
negócio de receita recorrente como a Salesforce está em aumentar o valor da base instalada. (MEHTA; STEINMAN; 2016, p.18).

Com a adoção da estratégia de *Customer Success*, a Salesforce, que já era uma das maiores empresas do mundo focada no modelo de assinatura, teve um crescimento de 350% nos três anos que se seguiram. Dada a sua relevância no mercado, as demais empresas desse segmento começaram a se atentar às suas métricas de cancelamento e construir estratégias de *Customer Success* dentro das suas operações. A partir daí, ainda na primeira década do século XXI, a popularização dessa nova metodologia com foco no cliente começou a acelerar correlacionada com o crescimento do mercado de negócios por assinatura. Vaidyanatha e Rabago (2020, p.41, tradução nossa) comentam sobre essa relação complementando que “Além disso, havia uma correlação direta entre o desempenho de uma empresa e o nível de maturidade das práticas de *Customer Success* dentro dela”.

A pesquisa “The Subscription Economy Index 2021”, traduzida para português como “O Índice da Economia de Assinatura” e feita pelo Subscribed Institute, aponta um crescimento de quase seis vezes no índice do mercado de assinatura (SEI)¹⁵ durante os últimos nove anos. Quando comparamos esse crescimento com o índice das quinhentas maiores empresas estadunidenses (S&P 500) e o aumento das vendas de varejo nos Estados Unidos (*US Retail*), observamos um crescimento de 132% do índice S&P500 e 130% no índice *US Retail* contra 437% do SEI, um vestígio da rápida evolução do mercado de assinatura - que traz sua correlação direta com a metodologia de *Customer Success* - em relação aos demais modelos de negócio presentes no mercado. A figura a seguir ilustra o crescimento citado anteriormente ao apresentar o Índice da Economia de Assinatura contra o S&P500 e o crescimento das vendas do varejo.

Figura 1 - Índice da Economia de Assinatura contra o S&P 500 e o Crescimento de Vendas do Varejo

¹⁵ Índice do mercado de assinatura.



Fonte: The Subscription Economy Index 2021

É possível avaliar a popularização de tal metodologia através do volume de vagas abertas dentro das empresas para trabalhar com *Customer Success*. De acordo com o relatório “*Emerging Jobs Report*” (LINKEDIN, 2020), traduzido para português como “Relatório de Empregos Emergentes” e feito pelo LinkedIn - principal rede social voltada para relacionamentos profissionais no mundo - as vagas como *Customer Success Manager* (CSM) estão em ascensão. Com um crescimento de 34% na postagem de novas vagas de 2018 para 2019, a função ocupa a sexta posição do ranking que elenca as profissões com crescimento mais rápido nos Estados Unidos da América.

Como complemento da pesquisa feita pelo próprio LinkedIn, a Gainsight, em seu relatório “*Customer Success Profession 2019*” (MEHTA, 2019), aponta para o crescimento global de 736% no número de profissionais com o título de “*Customer Success Manager*” na rede social entre 2015 e 2019. O foco ainda vai para o mercado estadunidense, responsável por cerca de 50% dos títulos no mundo. Já o mercado de *software* e indústria de tecnologia também destaca-se frente aos demais segmentos, sendo responsável por 72,8% das posições.

O contínuo crescimento da indústria de tecnologia reforça a tese de que o *Customer Success* continuará crescendo enquanto metodologia e também enquanto oportunidade profissional para quem busca o desenvolvimento dentro desse mercado. Em relação a isso, Mehta (2019) traz a seguinte visão:

O papel do *Customer Success Manager* (CSM) tornou-se uma das carreiras modernas mais promissoras, e continua a crescer. Empresas que querem avançar no panorama atual farão bem ao fornecer aos profissionais de *Customer Success* oportunidade de crescer e avançar. Indivíduos que querem elevar sua carreira, por sua vez, precisam desenvolver seu conjunto de habilidades já diversas para incluir habilidades sociais e profundo conhecimento em tecnologia de hoje. (MEHTA, 2019, p. 27, tradução nossa)

2.6.3 Características

O *Customer Success*, sendo definido como um conceito ou metodologia, ainda carece de características mais claras para chegar ao nível de execução. Afinal, além de entender o impacto desse conceito na cultura organizacional, é preciso também compreender como colocá-lo em prática. Portanto, alguns pontos levantados por Mehta e Steinman (2016) ajudam a esclarecer o entendimento sobre o *Customer Success* visando auxiliar na definição das competências profissionais que as empresas devem buscar naqueles que irão operacionalizar essa estratégia.

Segundo os autores, há cinco principais características que definem o *Customer Success* direcionando-o para a execução, sendo elas: ser um impulsionador de receita, tanto através de retenção quanto da expansão de faturamento dentro da base; ser proativo, fazendo contatos ativos com os clientes antes mesmo das suas solicitações por ajuda ou suporte; ser orientado pelo sucesso dos clientes, utilizando métricas para nortear o trabalho dos profissionais da empresa voltados para o trabalho com os clientes; ter foco na análise de dados, sempre buscando tomar decisões analíticas referentes às interpretações e atitudes sobre a base de usuários da empresa; ser preditivo, buscando agir de forma responsiva frente a possíveis sinais de desengajamento dos clientes (MEHTA; STEINMAN; 2016, p.49).

Em pesquisa recente feita pela empresa Totango em 2021, um dos principais *players* no mercado¹⁶ de ferramentas para gestão de *Customer Success* no mundo, encontramos uma evolução em relação às características abordadas por Mehta, Steinman e Murphy em 2016. Ainda que analisado o foco em retenção de receita como a principal característica dentre as áreas de *Customer Success* avaliadas - com 94% dos respondentes elencando a retenção como objetivo principal -, também

¹⁶ Empresas que atuam de forma relevante no mercado no qual estão inseridas. (UOTZ, 2018)

foi observada uma grande atenção para a criação de advogados da marca, conhecido como “*Customer Advocacy*” (TOTANGO, 2021). Tal característica aproxima a área de *Customer Success* da área de Marketing, a fim de intensificar a comunicação de pontos que possam ser de interesse do cliente a ponto de torná-lo um consumidor que indicará proativamente os serviços da empresa para os seus conhecidos.

A pesquisa realizada pela Totango também aponta para tendências multifuncionais dos times de *Customer Success*, os quais frequentemente colaboram com o desenvolvimento das áreas de Gestão de Projetos, Vendas e Marketing. Essa questão também se deve pelo fato de que as empresas estão percebendo que a jornada do cliente, ponto focal do trabalho dos times de *Customer Success*, não ocorre apenas após a venda, e sim durante todos os pontos de contato que o cliente tem com a empresa, desde marketing até o produto em si (TOTANGO, 2021).

As métricas utilizadas para guiar e mensurar o trabalho das equipes de *Customer Success* também ajudam a compreender melhor as características desse conceito cada vez mais presente nas empresas. Em um artigo que explora esse tema, Douglas da Silva (2020), *Web Content*¹⁷ e SEO¹⁸ *Associate* da empresa Zendesk, aponta para métricas que, segundo o mesmo, deveriam estar no foco de mensuração de toda empresa que executa o *Customer Success*: métrica de ativação, que demonstra o percentual de clientes da base que já executaram as primeiras tarefas do sistema; NPS¹⁹ (*Net Promoter Score*), métrica que mede a probabilidade de um cliente indicar a sua empresa para um conhecido; Expansão, métrica que demonstra o crescimento de faturamento recorrente dentro da base de clientes; Adoção, métrica que mede o percentual da base de clientes que está utilizando as principais funcionalidades da plataforma; receita recorrente mensal, ou MRR²⁰, que mede o quanto sua empresa possui de faturamento mensal mês a mês; *lifetime value* (LTV)²¹, que demonstra o quanto cada cliente gera de faturamento enquanto se mantém como cliente; e *churn rate*²², ou taxa de rotatividade, que mede o percentual de clientes perdidos em determinado período.

¹⁷ Conteúdo da *web*.

¹⁸ *Search Engine Optimization*: Otimização para Mecanismos de Busca.

¹⁹ *Net Promoter Score*: metodologia de satisfação de clientes desenvolvida para avaliar o grau de fidelidade dos clientes de qualquer perfil de empresa. (ROCKCONTENT, 2019)

²⁰ Receita Recorrente Mensal.

²¹ *Lifetime value*: valor vitalício.

²² *Churn rate*: Taxa de Rotatividade.

Douglas Silva (2020), em seu artigo a respeito das métricas de *Customer Success*, reforça as múltiplas características apontadas pelos demais autores citados. Observa-se portanto, que os profissionais e equipes de *Customer Success* devem ser suportados por métricas que direcionam seu trabalho desde a retenção de receita até a expansão, engajamento e satisfação da base de clientes. Em paralelo, percebe-se uma constante evolução no foco dessa função e nas competências necessárias para exercê-la. Enquanto segue crescendo e em desenvolvimento, o CS continua exposto à aquisição de novas características e rotinas. Tais características, ao que aponta a pesquisa realizada pela Totango (2021), caminham para um destino cada vez mais multitarefa.

2.6.4 Vantagens

O *Customer Success*, sendo utilizado como estratégia para crescimento das empresas, tem seu foco voltado para o incremento de receita em uma organização. Dessa forma, além dos ganhos subjetivos para transformação da cultura organizacional e desenvolvimento das áreas internas, também deve-se considerar as melhorias quantitativas nos indicadores financeiros das empresas que optaram pela adoção dessa metodologia.

Segundo Mehta e Steinman (2016) há três benefícios básicos trazidos pela execução do *Customer Success*, sendo eles: redução do cancelamento; aumento no valor dos contratos para os clientes existentes na base; melhoria na experiência e satisfação do cliente. Dentre os benefícios levantados, é percebido que os dois primeiros apontam para um impacto direto na receita da organização, e dessa forma devem também ser analisadas suas respectivas eficácias. Quanto ao terceiro ponto, o impacto causado nas métricas financeiras é indireto, enquanto que seu impacto direto diz respeito às métricas que buscam medir a satisfação dos clientes em suas experiências com empresas que aderem ao *Customer Success*.

Tipicamente, o rápido crescimento em uma empresa de base tecnológica, entre outros aspectos, facilita seu acesso a capital e atração de bons talentos. Entretanto, muitas empresas, acionistas e investidores começaram a prestar mais atenção a indicadores que comprovam um crescimento saudável em detrimento ao rápido crescimento para identificar organizações com potencial de grandes retornos sobre o capital investido (GNANASAMBANDAM; MILLER; SPRAGUE, 2017).

Entende-se, segundo os autores, que para estar caracterizada nesse grupo de empresas interessantes a investidores e, conseqüentemente, usufruir dos benefícios do acesso a capital, a empresa deve estar apta a gerenciar de forma bem sucedida a retenção de seus clientes.

Com o objetivo de analisar os impactos da área de *Customer Success* em empresas de base tecnológica e aperfeiçoar as práticas de seleção de empresas para investimento em capital de risco, Miller, Vonwille e Weed (2016) lideraram uma pesquisa com cerca de duzentas empresas em estágio de crescimento, analisando seus dados para compreender a diferença de comportamento das métricas de retenção de faturamento entre as empresas do quadrante superior desta base em relação às demais, tendo como critério de seleção o crescimento de receita. O resultado que foi obtido com a pesquisa demonstrou que as organizações de maior destaque enfatizavam a aplicação de diversas práticas recomendadas para *Customer Success* e possuíam uma rotatividade de receita de cerca de 40% a 50% menor do que a média das demais empresas analisadas (MILLER; VONWILLE; WEED, 2016). A pesquisa, de forma diagnóstica, destaca o comportamento de foco em retenção de receita guiado pela estratégia de *Customer Success* adotada pelas organizações de maior crescimento dentro da base analisada, comportamento este considerado como um dos principais fatores dos resultados obtidos.

Em outra pesquisa feita com cerca de duas mil empresas de base tecnológica, Patrick Campbell (2018) observou que as empresas que possuíam alguma função voltada para *Customer Success* possuíam uma retenção 10% superior à de seus pares que não possuíam funções semelhantes. Quando analisada a mesma base em relação à expansão de receita, a pesquisa aponta para um aumento de 50% a 125% no resultado referente a essa métrica em comparação com as organizações sem nenhuma posição voltada para a aplicação de *Customer Success* (CAMPBELL, 2018).

As pesquisas apresentadas traduzem um claro impacto da estratégia de *Customer Success* no aumento de receita das empresas, bem como sua relevância para um crescimento saudável. Dentre os três principais benefícios levantados por Mehta e Steinman (2016) dois são quantitativamente contemplados pelos resultados encontrados, sendo eles ligados a redução do cancelamento - o qual também pode ser compreendido como a maior retenção ou diminuição da rotatividade de

faturamento - e o aumento no valor dos contratos, expresso como expansão de faturamento através de novas vendas ou *upgrade*²³ nos planos atuais.

Visto a relevância da área de Customer Success para empresas de base tecnológica, e entendendo o impacto positivo em receita e faturamento nas organizações, entende-se que o profissional que atue na área deva contar com competências específicas que atendam tais demandas. A vantagem de compreender e identificar melhor quais são essas competências irá facilitar o processo de seleção de profissionais qualificados para exercer os cargos da área de *Customer Success*, sendo assim vantagem competitiva perante outras organizações. O seguinte trabalho visa identificar tais necessidades aos profissionais, visto que a área é muito nova principalmente no Brasil.

No capítulo seguinte serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver a presente pesquisa.

²³ Atualização, melhoria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo serão abordados os procedimentos utilizados para a realização do seguinte trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa de levantamento pode ser caracterizada como descritiva e com abordagem qualitativa. Para a realização da pesquisa aplicada desenvolvida no seguinte trabalho, determinou-se portanto que seria de cunho descritivo já que busca descrever as competências necessárias a um profissional da área de *Customer Success* em empresas de base tecnológica no Brasil. Gil (1989) afirma que as pesquisas descritivas têm como principal intuito descrever as características de uma determinada população ou de um fenômeno, com o objetivo de compreender melhor a realidade da população estudada. Segundo o autor René “O principal objetivo das pesquisas descritivas é retratar com precisão as características de indivíduos, eventos ou situações.” (BIROCHI, 2017 p. 43). Portanto, para a melhor compreensão das competências necessárias de um profissional de CS em empresas de base tecnológica no Brasil, optou-se por utilizar a pesquisa descritiva, de forma que fosse possível descrever e documentar as características da população em questão.

Quanto a abordagem, o estudo do seguinte trabalho tem como característica a abordagem qualitativa, visto que a quantificação das informações obtidas no estudo não é adequada por se tratar da análise de fenômenos e discursos. O autor Yin diz que “o que os torna estudos qualitativos é que estão interessados nas palavras e ideias dos entrevistados, não na ordenação numérica das respostas.” (YIN, 2016. p 47)

A escolha da presente abordagem deu-se pela necessidade de colher informações de rotina, conhecimentos, habilidades, atitudes e percepções de diferentes profissionais de diferentes cargos da área de CS em empresas de tecnologia, ou seja, colher informações da vida real dos participantes, em um ambiente complexo e plural. Pela necessidade de inserir a pesquisa na realidade dos envolvidos, compreendeu-se que o método qualitativo era o mais adequado para interpretar os dados. “O método fornece uma compreensão profunda de certos

fenômenos sociais”. Neste caso, argumenta-se a relevância do aspecto subjetivo para dar conta da compreensão das estruturas sociais e organizacionais”. (HAGUETTE APUD BIROCHI, 2017, p. 45)

Quanto ao delineamento, trata-se de uma pesquisa de levantamento pois pretende levantar dados e colher informações qualitativas da amostra de 22 respondentes da pesquisa. Compreendeu-se como ideal usar da pesquisa de levantamento pois o seguinte trabalho tem como objetivo levantar dados e informações da população escolhida para representar os profissionais de CS em empresas de base tecnológica, Segundo Gil a pesquisa de levantamento utiliza “a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. (GIL, 2008, p. 28)

3.2 COLETA DE DADOS

Para a realização do estudo foi definido que as principais técnicas de coleta de dados primários seriam entrevistas semi estruturadas e aplicação de questionários. Para a coleta dessas informações foi utilizado entrevistas semi - estruturadas, que segundo Robert K. Yin fornecem bons dados qualitativos à pesquisas:

A complexidade do ambiente de campo e a diversidade de seus participantes provavelmente justificam o uso de entrevistas e observações e mesmo a inspeção de documentos e artefatos. As conclusões do estudo tendem a se basear na triangulação dos dados das diversas fontes. (YIN, 2016 p. 30)

Primeiramente foi feita uma pesquisa documental a partir da experiência dos autores desse trabalho na área de atuação do *Customer Success* e também de autores, artigos, literaturas e estudos que tratam do assunto e trazem informações atualizadas referente ao ambiente pesquisado. Em um segundo momento foi feita uma entrevista semi estruturada como método de coleta de dados. A fim de realizar o estudo e coletar as informações necessárias, foram selecionados 22 respondentes entre homens e mulheres com idades entre 21 e 32 anos. Referente a escolha dos 22 entrevistados, utilizou-se como critérios que os respondentes necessariamente deveriam ser profissionais que trabalham atualmente em empresas de base tecnológica e que ocupassem cargos da área de *Customer Success*. Para que fosse possível abranger uma escala de respondentes mais heterogênea, buscou-se

entrevistar pessoas que ocupassem diferentes cargos dentro da área de *Customer Success*, desde analistas até coordenadores da área.

Visando maior facilidade e acessibilidade para obter-se os dados, a coleta dos dados foi feita de duas maneiras distintas entre o dia 21 de junho e o dia 14 de julho do ano de 2021, sendo elas entrevistas feitas de forma remota, as quais duraram em torno de 1 hora com cada respondente, e questionários enviados aos entrevistados por meio de *E-mail*, os quais tiveram uma média de tempo de preenchimento de 40 minutos cada. As perguntas aplicadas no questionário e nas entrevistas seguiram o mesmo roteiro, o qual consta no apêndice A, e tiveram como objetivo colher informações referentes ao cargo de atuação, o dia-a-dia dos respondentes e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos profissionais que atuam na área de *Customer Success* em EBTs, a fim de que os objetivos específicos do seguinte trabalho fossem contemplados.

O quadro a seguir sintetiza as fontes de coleta de dados utilizados no respectivo trabalho, de acordo com cada objetivo específico:

Quadro 1- Coleta de Dados

Objetivos	Categorias de análise	Fatores de análise	Fontes de coleta de dados
a) Descrever o perfil dos profissionais de <i>Customer Success</i> em empresas de base tecnológica.	Perfil dos profissionais de <i>Customer Success</i>	Sexo/gênero Idade Formação Naturalidade Cargo	Entrevistas e questionários
b) Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional de <i>Customer Success</i> em empresas de base tecnológica.	Conhecimentos	Formação Cursos Experiências anteriores Métricas de desempenho Como manter-se atualizado Treinamento	Entrevistas e questionários
	Habilidades	Habilidades necessárias Características de um profissional da área Desenvolvimento	Entrevistas e questionários
	Atitudes	Atitudes consideradas importantes Ações Proatividade Como ser reconhecido na	Entrevistas e questionários

		área Atividades diárias	
--	--	----------------------------	--

Fonte: Elaboração própria (2021)

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A principal técnica utilizada para analisar os dados da seguinte pesquisa foi a análise dos dados qualitativos. De acordo com Gerhardt (2009) as técnicas de análise de dados qualitativos podem ser de análise de conteúdo ou de análise de discurso. A análise dos dados inicia-se pela leitura das falas, que, segundo Gerhardt (2009), é realizada através da transcrição de entrevistas, depoimentos e documentos e visa compreender a opinião do sujeito por meio do conteúdo expresso no texto. Para tal, a técnica de análise dos dados utilizada foi a análise de conteúdo, uma vez que fez-se uso majoritário de entrevistas e questionários; a partir disso, realizou-se a transcrição dos mesmos, para que fosse possível utilizar o conteúdo expresso no texto e apresentá-lo no trabalho.

Na presente pesquisa as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas uma por uma para que fosse possível fazer a tabulação das respostas. Já os questionários foram agrupados por cargos de atuação, e em seguida passado para a planilha de tabulação. A partir das transcrições das respostas dos participantes, foi feita a tabulação dos dados, para que fosse possível identificar no discurso dos respondentes o perfil esperado de um profissional de *Customer Success* em empresas de base tecnológica, e para que fosse possível identificar as competências necessárias dos mesmos.

A tabulação das informações foi feita em uma planilha, onde os autores deste trabalho separaram em 3 grandes grupos de análise: (1) dados e informações pessoais do respondente, (2) informações sobre o cargo e todas as características de atuação dos mesmos e (3) conhecimentos, habilidades e atitudes citadas nos discursos. Para o primeiro e o segundo grupo de análise, foram extraídos dados estatísticos e foram montados gráficos para analisar e ilustrar o perfil do público de pesquisa e a atuação e abrangência dos cargos existentes na área de *Customer Success*. Para a análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, foi feita uma contagem de quantas vezes cada uma dessas competências foram citadas pelos participantes da pesquisa, dessa forma os autores

dessa pesquisa conseguiram elencar as competências mais necessárias para profissionais da área segundo os mesmos.

Após a análise dos resultados, os dados foram compilados e então disponibilizados no capítulo 4 do trabalho.

4 ANÁLISE / DISCUSSÃO DE DADOS / RESULTADOS

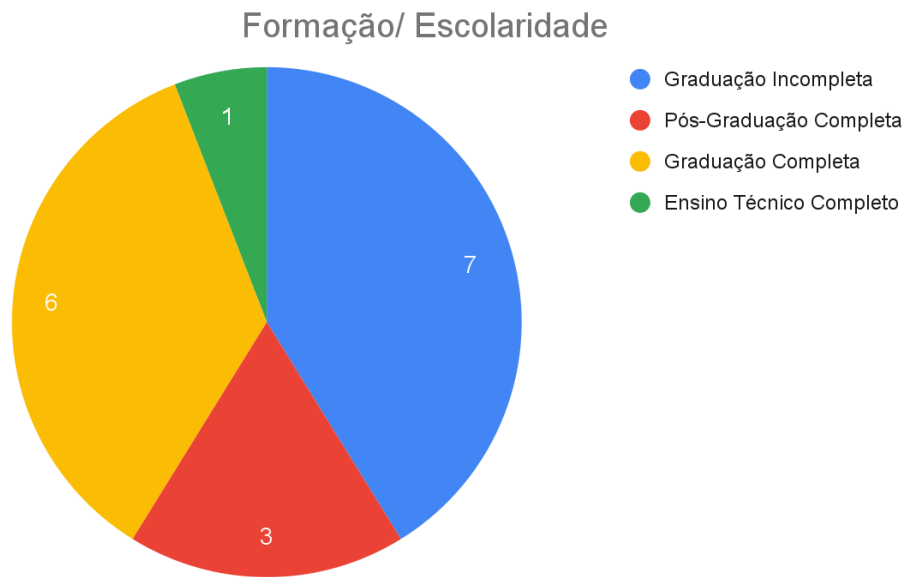
No seguinte capítulo serão discutidos e apresentados os dados e a análise dos resultados da pesquisa do trabalho. Serão discutidos o perfil dos entrevistados da pesquisa, os diferentes cargos de atuação na área de *customer success* e suas características, e as competências necessárias aos profissionais para atuar em cada um dos cargos.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para a realização dos objetivos específicos propostos no presente trabalho, utilizou-se como método de coleta de dados entrevistas e questionários aplicados a 22 profissionais atuantes na área de *Customer Success* em 15 empresas de base tecnológica localizadas em 7 estados brasileiros. Com o objetivo de serem colhidas informações mais heterogêneas, foram entrevistados 7 mulheres e 15 homens, de 21 a 32 anos. Para que fosse possível identificar os perfis dos profissionais, as entrevistas foram distribuídas entre pessoas atuantes nos 4 cargos identificados pelos autores deste trabalho na área de CS, os quais, têm como tempo médio de atuação na área em torno de 30 meses.

Em relação ao grau de escolaridade dos participantes da pesquisa, 10 dos entrevistados não dispõem de graduação completa, 7 são graduados e a minoria, 5 dos entrevistados, têm outros graus de escolaridade, como mostra o gráfico a seguir:

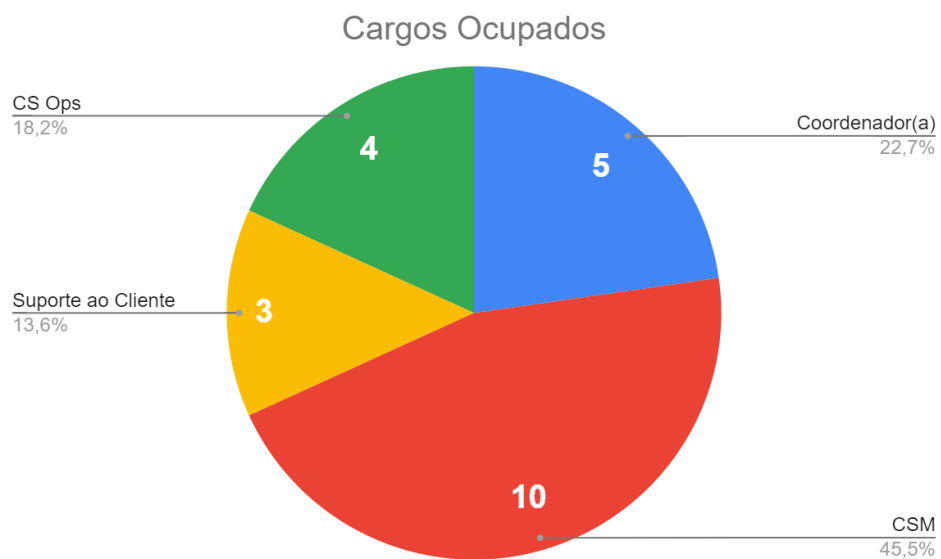
Gráfico 1 - Formação/ Escolaridade dos Profissionais



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Quanto ao cargo de atuação dos profissionais da área de *Customer Success*, 10 dos respondentes atuam no cargo de CSM (*Customer Success Manager*), 5 são coordenadores da área, 4 atuam em CS Ops (*Customer Success Operations*) e 3 atuam no cargo de suporte de clientes, como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Cargos de Atuação dos Profissionais



Fonte: Elaboração Própria (2021)

4.2 CARGOS DE ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE CS

Com o objetivo de atender ao primeiro objetivo específico - o qual busca descrever os possíveis cargos de atuação de um profissional de *Customer Success* - foram analisadas quinze empresas de base tecnológica a fim de compreender quais os cargos existentes em seus times de *Customer Success*. Além de constatar a presença de diferentes níveis hierárquicos, também percebeu-se que muitas ocupações com funções similares possuem nomenclaturas distintas, apesar de representarem uma mesma função. Dessa forma, foram compilados tais cargos em seus nomes mais frequentemente citados dentre as entrevistas aplicadas com 22 profissionais atuantes da área e nos materiais utilizados na fundamentação teórica do seguinte trabalho, os quais trazem um aprofundamento na literatura disponível sobre o tema em língua estrangeira em conteúdos do exterior do Brasil.

Ao discorrer sobre o perfil dos profissionais da área de *Customer Success*, é importante reconhecer as diferentes funções e níveis hierárquicos, e portanto demandas de competências diferentes aos profissionais, as quais se complementam para formar um time multidisciplinar e eficaz. A partir do discurso dos respondentes da pesquisa, foi possível traçar um paralelo entre cargos de atuação e competências descritas como necessárias aos diferentes cargos da área de *Customer Success*.

Dentre os possíveis cargos de atuação nesse setor, foram observados 4 que mais sobressaíram conforme o critério de compilação citado anteriormente. São eles: Coordenador(a) de *Customer Success*; *Customer Success Manager* (CSM)²⁴; *Customer Operations* (CS Ops)²⁵ e Suporte ao Cliente. Mesmo compartilhando do objetivo final de proporcionar uma boa experiência e auxiliar o cliente no alcance dos seus resultados, essas funções possuem distinções entre si no que diz respeito à hierarquia, seus objetivos diretos e responsabilidades.

No questionário utilizado nas entrevistas, o qual se encontra no apêndice A, foram incluídos dois blocos principais de perguntas, o primeiro referente à informações pessoais dos respondentes para que fosse possível traçar o perfil dos

²⁴ *Customer Success Manager*: gestor de sucesso do cliente.

²⁵ *Customer Operations*: Analista de Operações.

profissionais, e o outro com a finalidade principal de compreender as distinções dentro da rotina, objetivos e resultados esperados de cada uma das funções elencadas. Percebe-se, dentro das empresas analisadas, a presença de profissionais com características analíticas e de proatividade, tal como o Coordenador de *Customer Success* e o profissional de *Customer Success Operations*. Esses profissionais alimentam o restante do time com métricas e *insights* com o objetivo de melhorar o direcionamento de sua atuação. Tal análise é compatível com a ideia levantada por Mehta e Steinman (2016), os quais dizem que o *Customer Success* tem um caráter proativo e analítico.

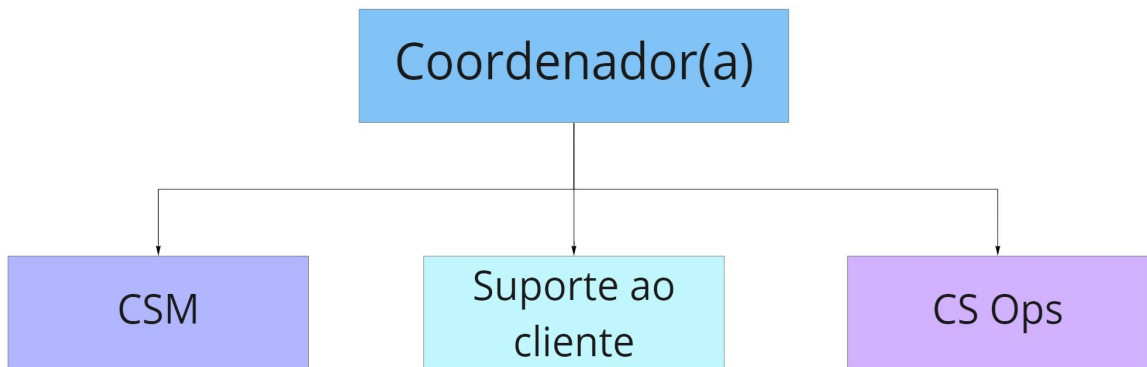
Já o contato direto com os clientes, o qual também é levantado como característica essencial da área de *Customer Success* por Mehta (2020) e Murphy (2020), compõe de forma mais considerável a rotina dos profissionais nos cargos de *Customer Success Manager* e Suporte ao Cliente. Nessas funções, o resultado esperado tem conexão direta com o impacto gerado através dessas interações. Ainda assim percebe-se uma característica essencial de distinção entre os dois cargos. Enquanto o primeiro atua conforme incentivos de contatos proativos com o cliente, o segundo se caracteriza por exercer uma função reativa, atendendo as dúvidas e/ou dificuldades que o cliente busca sanar ao procurar pelo suporte da equipe.

Para efetivar a busca pelo entendimento das responsabilidades de cada cargo estudado, também foi considerada a análise sobre as métricas utilizadas em cada função para medir o desempenho do time e seus resultados sobre a base de clientes. Então, constatou-se que as métricas finais de cada profissional, por mais que dentro de cargos distintos, convergem entre si para refletir a satisfação do cliente com o produto/serviço e o resultado obtido por ele. Apesar disso, foram observadas métricas específicas utilizadas para realizar a mensuração da execução do profissional atuante em cada um dos cargos analisados.

Quando analisada a hierarquia dentro das empresas observadas na pesquisa feita pelos autores deste trabalho, entendeu-se que os cargos de *Customer Success Manager* (CSM), Suporte ao Cliente e *Customer Success Operations* (CS Ops), em sua maioria, reportam diretamente à pessoa Coordenadora da área. A conclusão é feita a partir dos 13 respondentes - em uma base de 17 de entrevistados - que afirmaram serem liderados por um profissional em cargo de coordenação. Dentre os

demais 4 entrevistados, 2 informaram responder ao diretor da área, 1 à um dos sócios da empresa e 1 ao presidente da empresa.

Figura 2 - Organograma de uma área de Customer Success



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Nos tópicos abaixo serão descritos os 4 cargos entendidos como principais na área de *Customer Success* em empresas de base tecnológica, a partir das respostas dos participantes das entrevistas, tal como suas especificidades e características.

4.2.1 Coordenador(a) de *Customer Success*

Dentre as funções analisadas nas entrevistas feitas pelos autores do seguinte trabalho, o cargo de coordenação é o que possui o cunho mais estratégico, sendo considerado um cargo de gestão. O(a) Coordenador(a) de *Customer Success* atua como liderança do time. Dessa forma, os demais cargos descritos no seguinte trabalho costumam responder hierarquicamente a esse profissional. Para efetuar as análises presentes na presente pesquisa, as entrevistas contaram com as respostas de cinco profissionais atuantes nessa posição, os quais atuam em empresas diferentes.

Este é um dos cargos de apoio à operação de *Customer Success*. Quando questionados sobre as atividades da sua rotina, os cinco entrevistados, de forma unânime, comentaram sobre a análise das metas e resultados do time. A partir disso, o gestor encontra os pontos de melhoria constante na operação. Também é o Coordenador de *Customer Success* a pessoa que responde pelos resultados alcançados pela equipe. Sendo assim, o seu objetivo final deve ser o mesmo do

time, definindo as estratégias e ajudando seus liderados a executá-las para obter um bom resultado e garantir o sucesso do cliente.

Ainda na questão sobre as rotinas deste profissional, três dos cinco respondentes apontaram a melhoria dos processos como atividade presente no seu dia-a-dia. Conforme as respostas, essa é uma rotina que tem por objetivo prover evolução constante nos resultados do time. Com as descobertas feitas através das métricas analisadas, a pessoa gestora da área identifica os principais gargalos da operação e define ou otimiza os processos que resolvem esse problema. Essa atividade está presente tanto em operações de *Customer Success* mais recentes quanto em operações mais maduras. Dessa forma, entende-se que a rotina de melhorias no processo, independente do nível de maturidade da empresa, segue presente e em constante evolução junto com o desenvolvimento da área.

Como o seu trabalho é majoritariamente interno à organização, a pessoa Coordenadora de *Customer Success* também investe seu tempo de execução em reuniões com o time - conforme apontado por três dos entrevistados. Essas reuniões são feitas em grupo e também de forma individual com os liderados. Quando em grupo, percebe-se a existência de encontros diários, semanais e mensais. Seu objetivo é guiar a rotina de execução do time, diagnosticar desafios em que possa atuar como facilitador para a equipe, alinhar metas e resultados obtidos e acompanhar os projetos em execução. Quando individuais, o(a) gestor(a) tem como principal finalidade garantir o desenvolvimento contínuo do liderado para que este consiga seguir alcançando as metas desenhadas, e também seus objetivos na carreira. Além das reuniões internas, o(a) Coordenador(a) de *Customer Success* também é responsável por selecionar e contratar novos profissionais que virão a compor o time, de acordo com dois dos entrevistados.

Ainda que bastante voltado para as ações internas da área, quando questionados sobre as atividades de sua rotina, quatro dos profissionais entrevistados relataram que possuem alguns pontos de contato específicos com os clientes. Isso se dá principalmente em situações mais críticas como um pedido de cancelamento da assinatura do serviço/produto, por exemplo. O principal motivo disso é a experiência, autoridade e autonomia que os(as) Coordenadores(as) de *Customer Success* possuem. Sendo assim, quando uma situação crítica não consegue ser revertida pelos analistas, a pessoa gestora entra em ação para fazer o contato com o cliente.

Os autores desta pesquisa constataram que, os coordenadores mesmo com seu foco de atuação voltando para o interno da organização, a principal responsabilidade - citada pelos cinco entrevistados - dessa função é: garantir resultado para o cliente. O caminho perseguido para isso, na maior parte do seu tempo, é através do desenvolvimento do time e melhoria dos processos internos. A pessoa Coordenadora de *Customer Success* atua como facilitadora para que os analistas do seu time consigam executar bem a sua função e garantir o sucesso do cliente. Da mesma forma, suas principais metas convergem com a própria meta da equipe, e seu trabalho é medido através do resultado do seu time.

4.2.2 Customer Success Manager (CSM)

Quando o mercado cita a função de Analista de *Customer Success*, geralmente ele está se referindo ao *Customer Success Manager*, porém com nomenclatura diferente. Esse é o profissional que personifica a visão de Mehta (2020) sobre a área de *Customer Success* quando se refere ao gerenciamento de clientes focado no relacionamento. Dessa forma, o CSM é responsável por gerenciar uma carteira com clientes ativos da empresa e garantir que, além de uma boa experiência, os mesmos estão conseguindo alcançar os resultados esperados. Para maior aprofundamento na função, foram entrevistados dez profissionais que atuam nessa posição.

Dentre os cargos analisados no seguinte trabalho, esse é o principal responsável por guiar a jornada do cliente através de contatos proativos. Sua atuação se dá desde a assinatura do contrato de vendas pelo cliente até o pedido de cancelamento do mesmo. Para organizar sua rotina, o(a) CSM utiliza das métricas geradas pelo profissional de *Customer Success Operations* e as estratégias definidas junto à pessoa Coordenadora de *Customer Success*. Os *insights* levantados com as análises feitas por esses profissionais, guiam o CSM para uma atuação mais assertiva sobre a sua carteira de clientes. Em decorrência disso, a rotina mais citada pelos profissionais entrevistados - com 7 respostas - foi a respeito da análise de métricas, rotina essa que é executada diariamente por esses profissionais.

Tal como a pessoa Coordenadora de *Customer Success*, observa-se na rotina do CSM uma grande frequência de relatos a respeito da estruturação de processos

da área. Cinco dos entrevistados elencaram as reuniões de consultoria com os clientes como uma das principais atividades da função. Percebe-se portanto, que ambas caminham lado a lado, uma vez que o CSM, sendo responsável pela jornada do cliente, está constantemente otimizando os contatos e reuniões feitas para garantir maior engajamento da sua carteira.

Dentre os dez entrevistados, oito mencionaram reportarem seus resultados à pessoa Coordenadora de *Customer Success*. Os outros dois respondentes, os quais pertencem a áreas onde não há uma liderança direta, ficam então sob responsabilidade do próprio CEO²⁶. Nessas empresas, onde encontra-se um nível menor de maturidade em relação ao desenvolvimento do *Customer Success* e ao estágio de desenvolvimento da organização como um todo, também constatamos uma incidência de contatos reativos com os clientes na rotina do CSM. Isso se dá principalmente pelo fato de não existir uma definição clara entre as funções de um CSM e de um profissional de Suporte ao Cliente. Dessa forma, o trabalho que em outras empresas com uma visão mais madura sobre o *Customer Success* é dividido categoricamente entre esses dois cargos, nessas empresas fica concentrado apenas no CSM, que acaba tendo uma rotina proativa e reativa simultaneamente.

Dentre as principais métricas acompanhadas por um *Customer Success Manager*, segundo os profissionais respondentes da pesquisa, três têm como objetivo medir o impacto gerado pelo trabalho do profissional na sua base de cliente e uma é considerada métrica de execução, ou seja, mede diretamente o esforço do profissional na execução de suas atividades de rotina. As métricas de impacto citadas com maior frequência foram: *Health Score*²⁷, a qual mensura o engajamento do cliente com o produto/solução; NPS²⁸, métrica de satisfação em que o cliente avalia a probabilidade de indicar o produto/solução oferecido pela empresa; NET *Churn*²⁹, a qual aponta a rotatividade da receita da empresa. Enquanto métrica de execução, os entrevistados citaram com maior frequência a mensuração do volume de atividades feitas com o cliente. Essa métrica permite tanto ao próprio CSM quanto ao seu gestor analisar a dedicação do profissional no contato proativo com os clientes da sua carteira.

²⁶ Diretor Executivo.

²⁷ Índice que mede a "saúde" do cliente, ou seja, seu nível de engajamento com o produto.

²⁸ *Net Promoter Score*: pontuação líquida do promotor - métrica voltada para analisar a probabilidade do cliente indicar a solução a outras pessoas e empresas.

²⁹ Métrica que aponta a rotatividade de receita de uma organização.

4.2.3 *Customer Success Operations* (CS Ops)

A função de *Customer Success Operations*, assim como a de Coordenador(a) de *Customer Success*, tem uma atuação voltada para facilitar o trabalho do CSM e do profissional de Suporte ao Cliente. Esse profissional desenvolve um perfil predominantemente analítico, pois seu trabalho é diretamente ligado à criação de análises sobre os números da área de *Customer Success*. Compilando as respostas dos quatro entrevistados atuantes nesse cargo, pode-se elencar como principais responsabilidades: Prover métricas e *insights* ao time interno; Facilitar o trabalho do time interno através de dados. Dessa forma, esta posição traduz as características analíticas e preditivas levantadas por Mehta e Steinman (2016) sobre os profissionais de *Customer Success*.

Quando questionados sobre as atividades de sua rotina, a principal atividade citada - com citação feita pelos quatro entrevistados - foi a construção de análises de dados. Tal atividade consiste em desenvolver um olhar crítico e conciso sobre os inúmeros dados gerados pela operação de *Customer Success* e os comportamentos da base de clientes em relação ao produto/serviço oferecido pela empresa. Essa construção deve ser capaz de trazer *insights* relevantes para a atuação do *Customer Success Manager*, trazendo à ele a capacidade de agir de forma preditiva sobre possíveis pedidos de cancelamento.

Dado o olhar estratégico desenvolvido por esse profissional, segundo apontado por três dos quatro entrevistados, também compete à sua rotina o apoio aos gestores nas análises dos dados. Com a habilidade de gerar dados sobre os números gerados, o *Customer Success Operations* chega a atuar como um conselheiro da alta gestão do time. Sendo assim, sua colaboração também está presente no planejamento das metas da equipe, conforme apontaram dois dos respondentes da pesquisa.

Em uma área com alta capacidade analítica, não basta apenas os gestores e profissionais de *Customer Success Operations* saberem interpretar os dados. Dentro das empresas analisadas, percebe-se a importância dada à visão analítica de todos os profissionais do time de *Customer Success*. Dessa forma, o CS Ops também ocupa um importante papel no treinamento e auxílio dos seus colegas na análise de dados, segundo resposta dada por três dos entrevistados. Mais do que desenvolver

análises complexas sobre a atuação da equipe, ele precisa garantir que os dados gerados sejam compreendidos principalmente por aqueles que irão utilizá-los em sua atuação.

Com menor frequência, e sendo citados duas vezes, os entrevistados ainda relataram sua participação na criação de fluxogramas sobre os processos do time e o auxílio nos projetos dentro da área. O apoio e envolvimento nos processos mostra-se ainda mais importante ao passo em que, conhecendo melhor os detalhes da atuação dos seus colegas de *Customer Success*, o profissional de *Customer Success Operations* consegue criar análises ainda mais relevantes sobre a execução do time. Já em relação aos projetos da área, muitas vezes é esse profissional quem tem o conhecimento para construir as métricas que dirão se o objetivo dos projetos foi alcançado ou não.

4.2.4 Suporte ao Cliente

Assim como a função de *Customer Success Manager*, o Suporte ao Cliente caracteriza-se pelo frequente contato com o cliente. Dentre esses dois cargos, como já citado anteriormente, a principal distinção está na proatividade desse contato. O profissional de Suporte ao Cliente é bastante direcionado à resolução de demandas trazidas pelo cliente. Dessa forma, a natureza do seu contato é majoritariamente passiva, ou seja, ele espera o cliente trazer as dúvidas ou reclamações para então poder atuar sobre o fato.

Para analisar as características dessa função, a pesquisa feita pelos autores deste trabalho contou com as respostas de três profissionais atuantes no cargo. Dentre eles, os três apontaram que mais de 90% do seu contato é passivo, dependendo da proatividade do cliente na hora de tirar suas dúvidas. Também os três respondentes indicaram que atender as demandas do cliente é a sua principal responsabilidade. Apenas um citou ser responsável por garantir a satisfação do cliente.

A rotina desse profissional costuma seguir uma sequência de atividades com poucas variações, mas que exigem foco e agilidade em sua execução. Sobre esse tema, os três respondentes convergiram na escolha de duas atividades como sendo

as principais da sua rotina. São elas: atender o *chat*³⁰; gerenciar *tickets*³¹ abertos pelo cliente. Ambas fazem parte de uma mesma sequência de trabalho, e apontam o *chat* como principal ferramenta de atendimento utilizado pelo profissional de Suporte ao Cliente.

Em menor proporção, sendo citadas apenas uma vez, foram citadas outras duas atividades que compõem a rotina de quem exerce essa função. A primeira delas aponta para a interface necessária com demais áreas da empresa, sendo ela: fazer alinhamento com o time de TI (Tecnologia da Informação). Esses alinhamentos, segundo o respondente, têm como principal objetivo apontar para as melhorias que precisam ser feitas no produto para diminuir as falhas que impactam os clientes da base. A segunda aponta para a parte proativa do contato entre o profissional de Suporte ao Cliente e o próprio cliente, sendo ela: fazer reuniões com o cliente. Segundo o entrevistado, isso torna-se necessário quando percebe-se um ponto de atrito muito grande entre o cliente e o serviço/produto, e a reunião tem como objetivo se antecipar frente a uma piora desse cenário, o qual pode levar a um pedido de cancelamento.

De acordo com os resultados encontrados na pesquisa aplicada pelos autores deste trabalho, as métricas acompanhadas pelo profissional de Suporte ao Cliente possuem três objetivos principais: medir a satisfação do cliente com o atendimento; medir o volume de atendimentos feitos pelo time de Suporte ao Cliente; medir a velocidade com que as respostas são dadas ao cliente e o problema é resolvido. Para medir a satisfação do cliente, dois entrevistados apontaram que isso é feito a partir da métrica denominada de CSAT, a qual solicita uma avaliação do cliente ao final de cada atendimento concluído pelo time de Suporte ao Cliente. O volume de atendimentos, citado por um entrevistado, ajuda a observar a capacidade de atuação do time, e também de cada colaborador especificamente. Já as métricas voltadas para velocidade no atendimento, conforme dois dos respondentes são o tempo de primeira resposta e o tempo de resolução. Enquanto a primeira busca mensurar o tempo que o cliente aguarda para ser atendido após enviar sua dúvida, a segunda analisa o tempo médio até que o problema do cliente seja completamente resolvido.

³⁰ Ferramenta de bate-papo na *internet*.

³¹ Chamados abertos pelos clientes para tirar dúvidas ou relatar problemas.

4.3 COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE CUSTOMER SUCCESS

O seguinte capítulo tem como objetivo apresentar as competências, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes considerados mais importantes aos profissionais de *Customer Success* para atuar em empresas de base tecnológica.

4.3.1 Competências

Para cumprir com o segundo objetivo específico do presente trabalho, o qual tem como objetivo identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional de *Customer Success* em empresas de base tecnológica, foram feitos aos participantes da pesquisa perguntas situacionais e de comportamento, com o objetivo de compreender suas rotinas e identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes os quais são considerados importantes para desempenhar bem a função de um profissional de *Customer Success*, segundo os próprios atuantes na área.

A partir da tabulação das respostas das entrevistas e dos questionários aplicados à população pesquisada, foi possível compilar algumas das competências consideradas essenciais pelos profissionais da área de *Customer Success* para se ter uma boa performance e desenvolvimento na carreira. O autor Durand (1998), traduz o termo competência a partir de três principais conceitos: o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Para ilustrar portanto as competências citadas pelos respondentes da presente pesquisa, a figura a seguir apresenta um jogo de palavras com conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a um profissional de CS para atuar em empresas de base tecnológica:

Figura 3 - Jogo de Palavras CHA



Fonte: Elaboração Própria (2021)

A partir da resposta das entrevistas e dos questionários aplicados aos 22 profissionais atuantes na área de *Customer Success* em empresas de base tecnológica, foi feita a análise do discurso dos mesmos com o objetivo de elencar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes os profissionais citaram como necessários para atuar na área. Os gráficos abaixo apresentam as competências mais citadas pelos profissionais:

4.3.2 Conhecimentos

Após tabular as respostas dos entrevistados, observou-se alguns conhecimentos os quais os profissionais pontuaram como essenciais para o bom desempenho e desenvolvimento da atuação dos mesmos na área de *Customer Success*. O autor Fernandes diz em sua obra que “conhecimento refere-se, grosso modo, *ao saber*.” (FERNANDES, 2013, p. 54) Foi compilado portanto competências relacionadas à escolaridade, cursos e conhecimentos prévios dos participantes.

Em relação aos conhecimentos necessários que um profissional da área de CS precisa ter, o conhecimento em análise de dados foi visto como o mais necessário por 14 dos respondentes. Conhecer sobre o mercado e o nicho de

atuação da organização no qual o profissional trabalha também se mostra muito necessário tanto quanto o conhecimento nos processos internos da empresa. Os conhecimentos em programação e em negociação mostraram-se como diferenciais competitivos aos profissionais da área.

Quando questionado aos participantes da entrevista se os conhecimentos advindos de sua formação acadêmica teriam os auxiliado no desenvolvimento da sua carreira na área de CS, 10 participantes responderam que “sim”, ajudou bastante. 4 responderam “um pouco”. 8 dos entrevistados falaram que “não”. Desses, 5 acreditam que sua formação acadêmica auxiliou em seu desenvolvimento pessoal, entretanto não teve tanto impacto no desenvolvimento de conhecimentos técnicos que o auxiliam na profissão. Dos entrevistados que responderam "sim", 6 tem sua formação em cursos de engenharia, 3 no curso de administração e 1 em secretariado executivo.

Ao ser questionado aos respondentes referente a necessidade de fazerem cursos para atuar em CS, apenas 4 dos profissionais afirmaram que precisaram fazer cursos preparatórios para começar a trabalhar na área. Já 18 participantes falaram que desenvolveram os conhecimentos necessários inicialmente na prática, ou seja, não sentiram necessidade de fazer cursos ou escolas específicas, entretanto durante a carreira buscam aperfeiçoar-se.

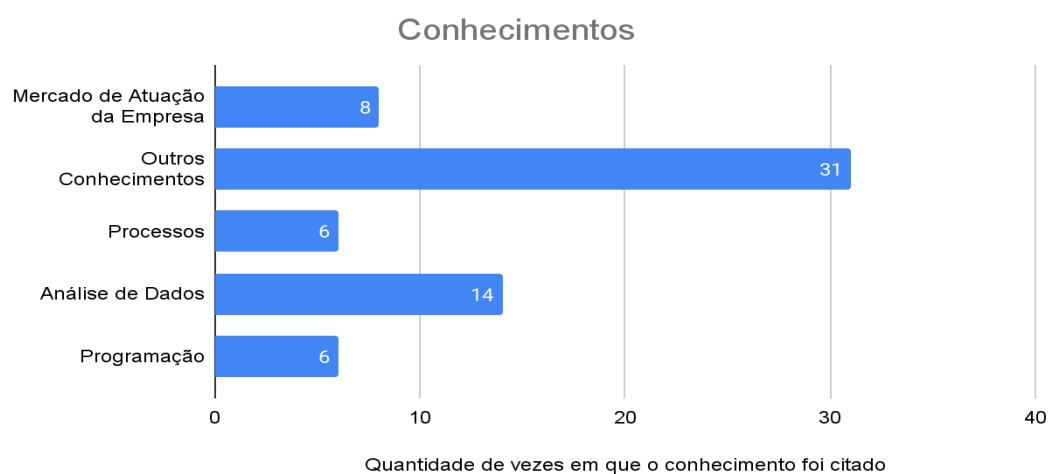
Segundo as respostas das entrevistas e questionários, os meios mais procurados pelos profissionais da área para aperfeiçoarem seus conhecimentos são: 16 dos entrevistados falaram que a melhor forma de se manterem atualizados e informados sobre a área de CS é a partir de *benchmarking*³², trocas de informações com outras empresas, grupos e conversas com outros profissionais da área. 13 deles buscam também atualizar-se a partir de cursos online, páginas e redes sociais que tratam do assunto como LinkedIn, Instagram, *Blogs* e *Podcasts*, e 3 baseiam-se em livros e artigos científicos. 2 dos respondentes responderam que não buscam manter-se atualizados, ou buscam menos do que gostariam.

A partir da análise dos conhecimentos trazidos pelos respondentes, entende-se que o grau de escolaridade dos profissionais não tem significativa relação direta com o cargo o qual o mesmo desempenha na área de CS, e que

³² Uma análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor que o seu. Benchmarking vem de 'benchmark', que significa 'referência', e é uma ferramenta de gestão que objetiva aprimorar processos, produtos e serviços, gerando mais lucro e produtividade. (ROCKCONTENT, 2020)

conhecimentos prévios se tornam importantes para desempenhar a função, entretanto a o conhecimento adquirido na prática se mostrou o mais impactante no que tange ao desenvolvimento de competências relacionadas a conhecimentos necessários para atuar na área. O gráfico 3 apresenta os conhecimentos citados como importantes pelos respondentes para um profissional atuar em uma área de *Customer Success*:

Gráfico 3 - Conhecimentos para atuar em CS



Fonte: Elaboração Própria (2021)

4.3.3 Habilidades

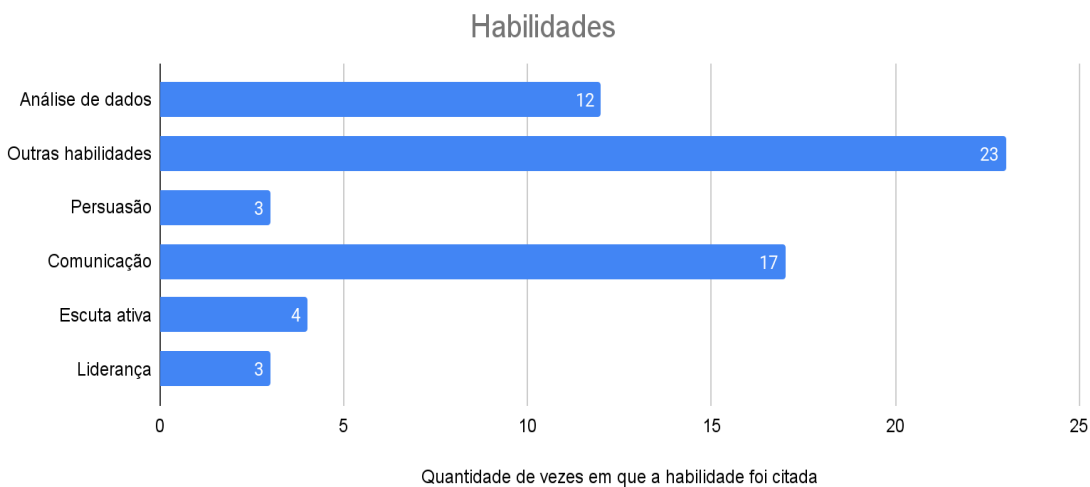
Analisando as respostas das entrevistas e questionários, pode-se elencar algumas das habilidades consideradas necessárias a um profissional da área de CS para atuar em empresas de base tecnológica. O autor Durand (2000) conceitua habilidades como a capacidade de se fazer algo e relaciona o termo com o fator “saber como fazer”. O entendimento dos respondentes em relação ao o que é importante “saber como fazer” para desempenhar a função em CS está descrito no gráfico acima. As habilidades consideradas mais importantes são a boa comunicação, tanto na fala quanto escrita, citadas por 17 entrevistados, e a habilidade de ser um bom analista de dados trazida por 19 dos participantes, para que o profissional consiga atender plenamente as demandas da função.

Outras habilidades reconhecidas como necessárias foram a escuta ativa como ponto principal, a habilidade de liderança e persuasão foram também

identificadas. Ter a habilidade de gerir bem crises e imprevistos, aprimorar a sua inteligência emocional a partir do autoconhecimento e desenvolver habilidades de negociação foram trazidos também como pontos de destaque. Quando questionado aos participantes da pesquisa quais as habilidades os mesmos tiveram que desenvolver para continuar crescendo na no setor, o domínio das ferramentas utilizadas na área assim como saber desenvolver linguagens de programação foram citados.

Compreende-se a partir das respostas dos participantes, que o perfil de um profissional da área de *Customer Success* no que tange às suas habilidades, tem como pontos principais um perfil desinibido, com facilidade em comunicação e persuasão, e características de um perfil de profissional analítico, voltado ao pensamento crítico e a análise de dados. Em paralelo as competências necessárias a função, o profissional que pretende atuar na área de CS consegue portanto adquirir as habilidades necessárias ao cargo, alinhado com o perfil descrito acima, a partir da prática de atuação, o que vai ao encontro com o autor Fernandes (2013) que diz que a habilidade é adquirida pelo exercício e pela prática. O gráfico 4 apresenta as habilidades citadas como importantes pelos profissionais para a atuação em uma área de CS:

Gráfico 4 - Habilidades para atuar em CS



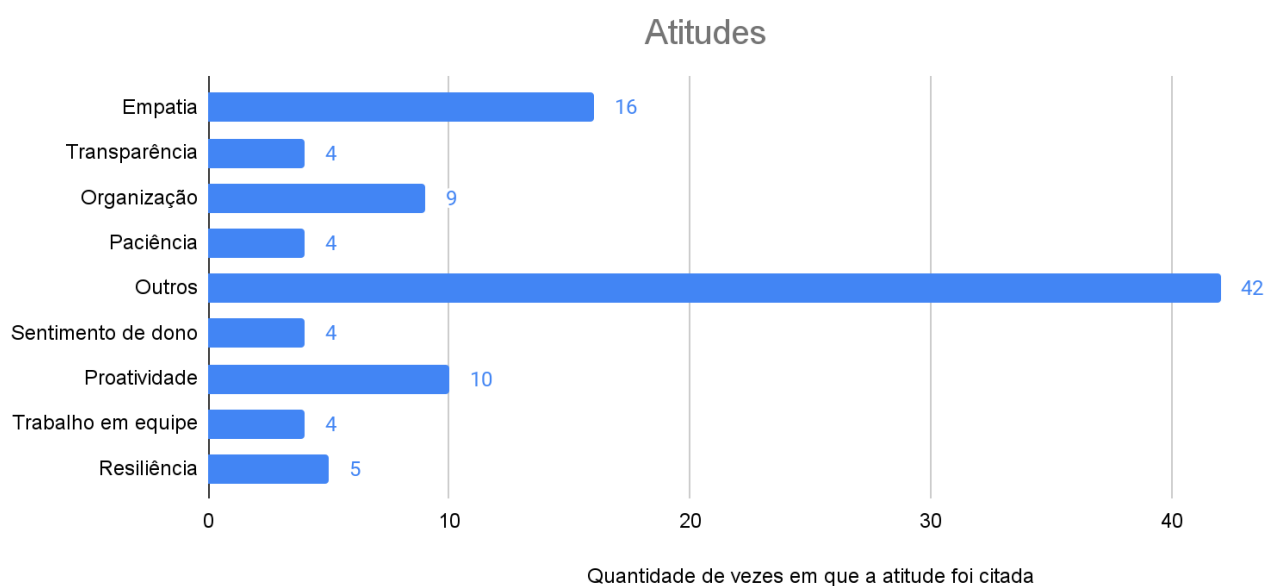
Fonte: Elaboração Própria (2021)

4.3.4 Atitudes

No que tange às atitudes descritas como necessárias para atuar em uma área de *Customer Success* em EBTs, os respondentes citaram a atitude de ser um profissional organizado (9 dos respondentes) e empático (16 respondentes) no ambiente de trabalho como as principais atitudes necessárias. A organização se mostra um ponto de extrema necessidade por ser uma área que necessita seguir processos e prazos, além de priorizar o atendimento e o sucesso do cliente. A ideia de ter uma atitude empática foi bastante pontuada pelos respondentes, visto que, para atuar em CS, a empatia para com as necessidades do cliente, e o objetivo de sanar suas dificuldades devem ser um dos principais focos do profissional. Nesse ponto foram trazidas também atitudes como transparência e paciência como ações necessárias vinculadas ao perfil de um profissional de *Customer Success*. A ideia de ser resiliente, saber trabalhar em equipe, ser proativo e ter sentimento de dono perante a organização vieram em sequência.

Ter uma atitude proativa foi citada por 10 respondentes da pesquisa. Quando questionados, nas entrevistas, sobre quais atitudes mostram proatividade no ambiente de trabalho, os respondentes disseram que para ser ter um perfil proativo deve-se antecipar problemas, ser resolutivo e ter uma postura disponível para ajudar os outros, tanto colegas de trabalho como os clientes. Quanto ao o que precisam fazer para serem reconhecidos na área, os profissionais pontuaram o comprometimento e a dedicação como essenciais. Ir além das metas propostas pela empresa e fazer mais do que se é pedido, são atitudes bem vistas na área. Os resultados convergem com o conceito de atitude trazido por Durand (2000), o qual conceitua o termo atitude como a identidade do profissional. Ele traz a ideia de determinação, onde o indivíduo coloca em prática a sua determinação através de atitudes. O autor fala em atitudes como o ato de “querer fazer”. O gráfico 5 apresenta as atitudes mais citadas como necessárias pelos respondentes para atuar em *Customer Success* em empresas de base tecnológica:

Gráfico 5 - Atitudes para atuar em CS



Fonte: Elaboração Própria (2021)

4.4 COMPETÊNCIAS IMPORTANTES PARA OS CARGOS

Após feita a tabulação das respostas dos participantes da pesquisa com os conhecimentos, habilidades e atitudes os quais os mesmos consideram necessários aos profissionais da área, sentiu-se a necessidade por parte dos autores do seguinte trabalho de extrair as variações entre competências necessárias para cada cargo de atuação.

Com o objetivo de relacionar as competências necessárias ao profissional de cada cargo de atuação dentro da área de CS, foi feito uma tabulação dos conhecimentos, habilidades e atitudes citados como importantes pelos respondentes de cada um dos 4 cargos (Coordenador(a) de *Customer Success*; *Customer Success Manager* (CSM); *Customer Success Operations* (CS Ops); Suporte ao Cliente) elencados como atuantes da área de CS em uma empresa de base tecnológica, de acordo com os próprios profissionais. Para que essa delimitação fosse feita, a partir da planilha das respostas tabuladas dos participantes, os respondentes foram separados em 4 grupos, de acordo com seus cargos de atuação, e então foram analisados e comparados os conhecimentos, habilidades e atitudes os quais foram mais citados por cada um desses profissionais.

A partir da análise dos resultados, encontrou-se pontos de convergência nas competências citadas pelos entrevistados, e pontos também de diferenciação das necessidades do profissional de cada área. O ponto de destaque na seguinte sessão, é a de que para alguns cargos, os profissionais citaram competências como mais importantes, e para outros, os profissionais atuantes nos cargos citaram outras competências como as mais importantes. É exposto, portanto, nos quadros a seguir, a partir dos resultados dos gráficos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para atuar em CS, as competências citadas como mais importantes (as que mais apareceram como respostas dos participantes da pesquisa) para cada cargo de atuação em *Customer Success*.

Após feita a análise e descrição das competências citadas como necessárias para cada cargo de atuação de um profissional que deseja atuar na área de Customer Success, foram tabuladas as informações com objetivo de sintetizar os conhecimentos, habilidades e atitudes atribuídos como necessários a cada um dos cargos descritos e propostos no trabalho. O principal objetivo dessa análise é trazer as competências consideradas mais necessárias a cada um dos cargos descritos no seguinte trabalho para que haja maior compreensão dos conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de nortear a delimitação das competências necessárias à um profissional que deseja atuar na área de Customer Success em empresas de base tecnológica no Brasil.

Abaixo é apresentado o resultado da pesquisa do seguinte trabalho. Ilustrado em imagem desenvolvida pelos autores do trabalho, apresenta os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários considerados mais importantes para cada perfil de atuação e cargo de profissionais da área de *Customer Success*.

4.4.1 Conhecimentos

Segundo a tabela abaixo, a qual descreve os conhecimentos citados como mais importantes para cada um dos 4 cargos de atuação na área de *Customer Success* em empresas de base tecnológica, o conhecimento em Análise de Dados mostrou-se importante em todos os cargos. Entende-se portanto que para atuar em CS o profissional deve buscar desenvolver e aprimorar sua competência em analisar dados. Outro conhecimento que apareceu como necessário em todos os cargos é a

noção básica de programação, o qual segundo os participantes da pesquisa, auxilia muito no desenvolvimento da função.

O conhecimento no mercado de atuação da empresa a qual o profissional trabalha, foi pontuado como extremamente necessário para os cargos de Coordenação, CSM e CS OPS, assim como o conhecimento em processos internos da área. Já o conhecimento em métricas da área de *Customer Success* foi citado como importante nos cargos mais voltados para o operacional, como é o caso de CSM e Suporte ao Cliente. O cargo de CSM também mostrou-se necessário a visão sistêmica, mostrando assim a necessidade do profissional desse cargo de ter uma visão do processo de sucesso do cliente como um todo. Na tabela a seguir pode-se analisar os conhecimentos considerados necessários a cada um dos cargos descritos:

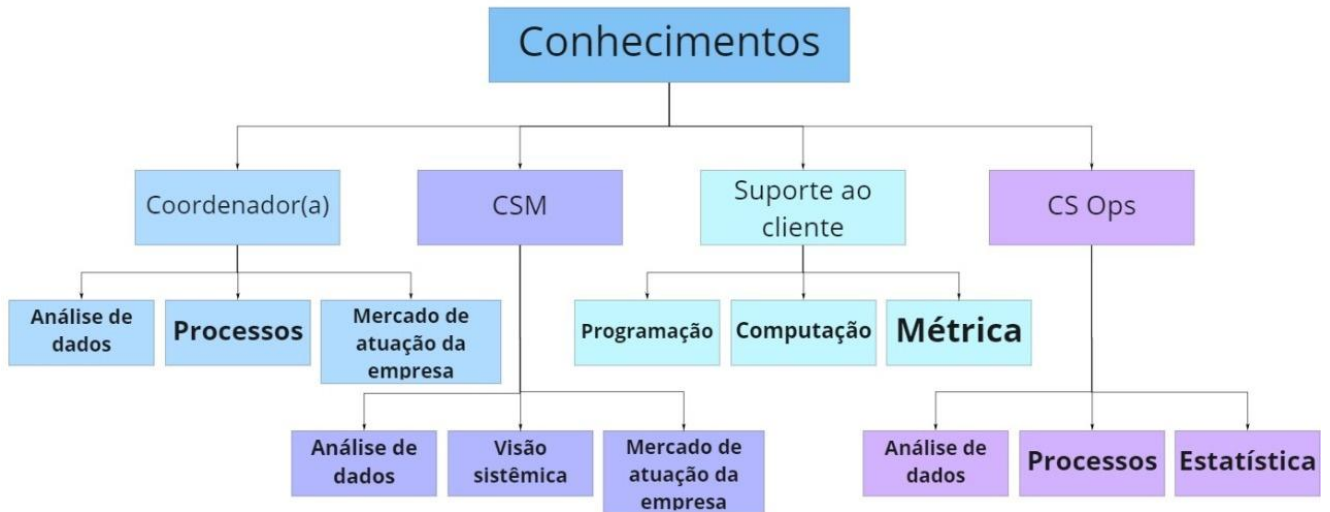
Quadro 2 - Conhecimentos importantes para cada cargo

	Coordenador(a)	CSM	CS Ops	Suporte ao Cliente
Mercado De Atuação Da empresa	✓	✓	✓	
Processos	✓	✓	✓	
Análise de dados	✓	✓	✓	✓
Visão sistêmica		✓		
Programação	✓	✓	✓	✓
Computação	✓			✓
Métricas		✓		✓
Estatística		✓	✓	

Fonte: Elaboração Própria (2021)

A imagem a seguir apresenta a síntese com os três conhecimentos considerados mais necessários a cada um dos cargos descritos:

Figura 4 - Os 3 conhecimentos mais citados como necessários a cada um dos 4 cargos



Fonte: Elaboração Própria (2021)

4.4.2 Habilidades

Referente às habilidades citadas pelos profissionais participantes da pesquisa, a habilidade de comunicar-se com efetividade mostra-se como importante para todos os cargos descritos no seguinte trabalho. Entende-se, portanto, que para trabalhar na área de *Customer Success*, independente do cargo a ser seguido, é necessário que o profissional tenha domínio da habilidade da comunicação, tanto da fala, quanto da escrita, segundo os entrevistados. A Análise de dados, assim como na tabela de conhecimentos, aparece como importante, entretanto, no que diz respeito aos cargos, a habilidade, ou seja, “saber como fazer” (DURAND, 2000) mostrou-se necessária principalmente nos cargos de Coordenação, CSM e CS Ops.

A habilidade de ter uma escuta ativa, ou seja, conseguir retirar informações importantes no ato de ouvir, tanto o cliente como com os colegas de profissão, assim como a habilidade de liderar, foram pontuadas como importantes aos cargos de Coordenação, CSM e Suporte do Cliente. A habilidade de persuasão foi citada por profissionais de Coordenação e CS Ops. A tabela abaixo apresenta as habilidades citadas pelos profissionais de cada cargo:

Quadro 3 - Habilidades importantes para cada Cargo

	Coordenador(a)	CSM	CS Ops	Suporte ao Cliente
Análise de dados	✓	✓	✓	
Comunicação	✓	✓	✓	✓
Persuasão	✓		✓	
Escuta Ativa	✓	✓		✓
Liderança	✓	✓		✓

Fonte: Elaboração Própria (2021)

A imagem abaixo apresenta a síntese das habilidades consideradas mais necessárias a cada um dos cargos descritos:

Figura 5 - Habilidades necessárias a cada um dos 4 cargos



Fonte: Elaboração Própria (2021)

4.4.3 Atitudes

Quanto às atitudes citadas como mais importantes em profissionais da área de CS para atuar em empresas de base tecnológica, ter uma atitude empática para com o cliente e com a equipe de trabalho ser proativo e ter resiliência apareceram como muito importantes em todos os cargos. A área de CS demanda do profissional uma postura empática, pois tem como objetivo fornecer ao cliente o sucesso do mesmo, dessa forma a empatia com as necessidades do outro tem grande impacto

nas ações em CS. Já a proatividade em todos os cargos é muito reconhecida, visto que a área demanda que os profissionais antecipem problemas e solucionem rapidamente questões. A ideia de resiliência está atrelada a uma atitude de persistência e de conseguir se reinventar e sair de situações complicadas de forma positiva.

Atitudes como organização foram citadas como muito importantes principalmente para os cargos de Coordenação e CSM, os quais lidam com volumes de trabalho grandes e necessitam de cadenciar de forma organizada processos. Cargos de coordenação, CSM e Suporte ao Cliente pontuaram que ter uma postura analítica auxilia muito no processo de desenvolvimento das competências na área. Além disso, a criatividade foi citada como importante por profissionais CSM e CS Ops, pela necessidade de pensar em estratégias “fora da caixa” no dia a dia de suas funções e a paciência foi trazida pelos coordenadores e CSM como destaque em suas necessidades profissionais diárias. Na tabela abaixo pode-se analisar quais atitudes foram consideradas necessárias a cada um dos cargos descritos:

Quadro 4- Atitudes importantes para cada cargo

	Coordenador(a)	CSM	CS Ops	Suporte ao Cliente
Empatia	✓	✓	✓	✓
Organização	✓	✓		
Proatividade	✓	✓	✓	✓
Postura analítica	✓	✓		✓
Resiliência	✓	✓	✓	✓
Criatividade		✓	✓	
Paciência	✓	✓		

Fonte: Elaboração Própria (2021)

A imagem a seguir apresenta a síntese das atitudes consideradas mais necessárias a cada um dos cargos descritos:

Figura 6 - Atitudes necessárias a cada um dos 4 cargos



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Após a análise das competências necessárias por cada cargo de atuação na área de *Customer Success*, foi possível portanto sintetizar as entendidas como mais importantes pelos autores do seguinte trabalho, a partir das respostas dos participantes da pesquisa. Dessa forma, contemplaram-se os dois objetivos específicos propostos na pesquisa, desde a compreensão dos cargos de atuação até as competências demandadas por cada uma das funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de *Customer Success* tem tido grande impacto positivo em empresas de base tecnológica. Em meio às mudanças organizacionais e a constante necessidade por um diferencial competitivo, o desenvolvimento da área de CS tornou-se de grande importância às organizações que buscam aumentar seu faturamento a partir da retenção, fidelização e expansão da sua base de clientes. No Brasil, a corrida por desenvolver processos e equipes mais funcionais e que tragam maior rentabilidade às empresas não foi diferente, e a escolha de implementar a área de *Customer Success* tornou-se necessária para a maioria das empresas de base tecnológica. Entretanto, no Brasil, os profissionais que buscam atuar e se desenvolver na área de CS encontram certa dificuldade em identificar as necessidades demandadas pelos cargos da área, por ser uma área recente e em ascensão nas empresas do país.

O objetivo central do trabalho foi: Analisar quais as competências de um profissional de *Customer Success* em empresas de base tecnológica. Para tanto, esse trabalho teve como foco analisar as competências consideradas necessárias para atuar nos 4 cargos identificados na área com a finalidade de identificar e sintetizar as competências mais importantes para que fosse possível traçar o perfil de um profissional de CS. A problemática que foi levantada no trabalho (Quais as competências necessárias a um profissional de *Customer Success* em empresas de base tecnológica no Brasil?), foi respondida ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Para que fosse possível responder os objetivos específicos, foram feitas entrevistas semi-estruturadas e aplicados questionários com 22 profissionais atuantes em áreas de *Customer Success* em 15 empresas de base tecnológica sediadas no Brasil. As entrevistas foram feitas de forma remota, em entrevistas por vídeo e em questionários *online*, pela maior facilidade e rapidez das informações. Os participantes foram escolhidos de forma que fosse possível colher informações de profissionais atuantes em diferentes hierarquias e com diferentes responsabilidades com o objetivo de colher informações mais heterogêneas.

O primeiro objetivo específico proposto no trabalho, o qual tinha como estudo “Descrever os possíveis cargos de atuação de um profissional de *Customer Success*”, foi contemplado na descrição dos 4 cargos identificados a partir das

entrevistas feitas com os próprios profissionais atuantes dos cargos. Foi identificado portanto os cargos de Coordenador(a) de *Customer Success*; *Customer Success Manager* (CSM); *Customer Success Operations* (CS Ops) e Suporte do Cliente, e foi apresentado as características de cada um dos cargos, suas responsabilidades e objetivos da função. A partir da análise dos cargos, pode-se também compreender a relação de hierarquização entre os cargos, e assim foi proposto no presente trabalho um organograma, o qual coloca o cargo de Coordenação de Customer Success acima, hierarquicamente dos cargos de *Customer Success Manager* (CSM); *Customer Success Operations* (CS Ops) e Suporte do Cliente, e que propõe a relação horizontal entre os 3 últimos.

Para o segundo objetivo proposto ao estudo, o de “Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional de *Customer Success* em empresas de base tecnológica” foi feito a análise e a tabulação das respostas dos entrevistados, para que fosse possível identificar no discurso dos mesmos as competências mais citadas como demandas de cada cargo.

Referente aos conhecimentos necessários para cada cargo, concluiu-se que o Cargo de Coordenação demanda conhecimentos em análise de dados, processos de CS e conhecimento no mercado de atuação que a empresa está inserida. Já para o cargo de CSM, os conhecimentos identificados como necessários foram análise de dados, visão sistêmica e também o conhecimento no mercado de atuação da organização. Para o cargo de CS Ops foi identificado a análise de dados como um conhecimento importante, conhecimento em processos e em estatística. Já para o cargo de Suporte do Cliente, foram identificados como necessários os conhecimentos em programação básica, computação e em métricas.

Quanto ao objetivo de identificar as habilidades necessárias aos profissionais da área, nos cargos de coordenação e de CS Ops foram identificadas a análise de dados, e a habilidade de ter uma boa comunicação e a de persuasão como necessárias. Para o cargo de CSM a análise de dados e a boa comunicação também foram identificadas, além da necessidade de habilidade em escuta ativa. As habilidades identificadas como necessárias para o cargo de Suporte do Cliente foram a Liderança, uma boa comunicação e a habilidade de escuta ativa.

O último objetivo do estudo, o de identificar as atitudes necessárias a um profissional para atuar na área de *Customer Success*, teve como resultado as atitudes de empatia, organização e paciência ao cargo de Coordenação. Para o

cargo de CSM além da empatia e da organização foi identificado também como necessário uma atitude proativa. As atitudes identificadas ao cargo de CS Ops foram a criatividade, a empatia e a proatividade, e para o cargo de Suporte ao Cliente, além da empatia, foram identificados a postura analítica e a resiliência como atitudes necessárias.

Como contribuição acadêmica, o seguinte trabalho alimenta o arsenal de materiais disponíveis sobre o tema em língua portuguesa. Dessa forma, colabora para o acesso e formação de novos profissionais para a área de *Customer Success* no Brasil. Como percorrido ao longo da pesquisa, o crescimento da relevância das empresas de tecnologia no mundo corporativo, bem como a cultura de foco no cliente estimulada por elas, promove uma mudança no mercado de trabalho que estimula a migração de diversos profissionais para o setor. As pesquisas e análises feitas no seguinte trabalho, trazem maior aprofundamento no reconhecimento das competências necessárias a profissionais que exercem funções dentro da área de *Customer Success* em empresas de base tecnológica, além de apresentar as diferentes oportunidades de cargos de atuação em um time de CS.

Pela perspectiva das empresas, quanto mais profissionais qualificados para a função, maior será o seu potencial de crescimento de força de trabalho, a qual permitirá a expansão da sua atuação no mercado. Também é importante considerar a relevância deste trabalho no auxílio tanto ao desenvolvimento das competências de membros já atuantes do time, quanto para o recrutamento e seleção de novos colaboradores. Compreender os conhecimentos, habilidades e atitudes desejados nos integrantes de uma equipe é essencial para atuar no desenvolvimento da mesma.

Para futuras pesquisas sobre o tema, sugerimos o aprofundamento em técnicas para treinar e desenvolver profissionais da área de *Customer Success*. Uma pesquisa com tal foco complementaria a visão voltada para atender as demandas do mercado de trabalho e suportar as migrações de carreira que virão a ser exigidas por tal movimento de crescimento das empresas de base tecnológica. Assim, cria-se um arsenal acadêmico que fecha o ciclo que começa na consciência sobre as competências necessárias para ingressar na área de *Customer Success*, passa pela tomada de decisão de buscar seguir essa carreira e retroalimenta-se na busca constante por crescimento e desenvolvimento profissional dentro do setor.

Por fim, esperamos que o seguinte trabalho auxilie na jornada profissional de todos aqueles que atuam ou buscam atuar na área de *Customer Success*. Que sirva como um guia para que as empresas consigam criar condições propícias para o desenvolvimento desses profissionais, e que seja uma ferramenta de inspiração e referência para futuros trabalhos sobre o tema, os quais acreditamos que terão espaço importante na garantia da capacitação profissional e diminuição do desemprego por falta de qualificação em nosso país.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, Milton Ruiz. **Reflexões sobre atitude, comportamento e Oftalmologia**. 2008. 67 v. Tese (Doutorado) - Curso de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbof/a/dSZQmQCRXKrzVtwCLx5vBZt/?lang=pt>. Acesso em: 14 jul. 2021.

ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo de. **O desenvolvimento de empresas de base tecnológica em incubadoras: o caso do CELTA, segundo a percepção de seus empreendedores**. Florianópolis, 2001. 108f.

AZEVEDO, Diego. 10 principais Blogs sobre Customer Success que você deve ler em 2020. 2020. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/10-principais-blogs-sobre-customer-success-que-voce-deve-ler-em-2020>. Acesso em: 08 jan. 2020.

AZEVEDO, T. M.; ROWELL, Vania Morales. **Competências e habilidades no processo de aprendizagem**. Caxias do Sul, 2009

BARBOSA, Pedro. **Tecnosinos avalia impacto da pandemia nos negócios**. 2021. Disponível em: <http://www.unisinos.br/noticias/tecnosinos/tecnosinos-avalia-impacto-da-pandemia-nos-negocios>. Acesso em: 15 jun. 2021.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – Ufsc, 2017. 94 p.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** 2001. 41 v. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, São Paulo, 2001.

CAETANO, Gustavo. **Raio-X da Transformação Digital no Brasil em 2021: principais dados e insights**. 2021. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/raio-x-da-transformacao-digital-no-brasil-em-2021-principais-dados-e-insights/>. Acesso em: 25 jun. 2021.

CAMPBELL, Patrick. **Customer Success Reduces Churn & Increases Expansion Revenue**. 2018. Disponível em: <https://www.profitwell.com/recur/all/customer-success-impacts-retention-and-churn>. Acesso em: 23 jul. 2021.

CLEGG, Stewart. **Modern organizations: organization studies in the postmodern world**. London : Sage Publications, 1990.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **MÉTODOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELL TECHNOLOGIES. **Preparing for the Future of Work: are you ready for the future of work?**. Are you ready for the future of work?. 2018. Disponível em: <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/preparing-for-the-future-of-work-htm/>. Acesso em: 23 jul. 2021.

DELLAGNELO, Eloise Livramento; SILVA, Clóvis L. Machado da. **NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS: ONDE SE ENCONTRAM AS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE RUPTURA COM**

O MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÕES? 2000. 7 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DURAND, T. **Forms of incompetence.** In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT**, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, T. **L' alchimie de la compétence.** Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

Fernandes, Bruno Henrique Rocha, **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência** / Bruno Henrique. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2013.

FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. Inovação em microempresas de setores tradicionais: estudos de casos em incubadoras brasileiras. In: Tecnologia e inovação: experiência de gestão na micro e pequena empresa. São Paulo: PGT/USP, 2002. p.89-109. GARCIA, J.G.

GERHARDT, Tatiana Engel et al. Estrutura do Projeto de Pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Cap. 4. p. 65-87. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 01/07/2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 1989
Gil, Antonio Carlos Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GNANASAMBANDAM, Chandra; MILLER, Allen; SPRAGUE, Kara. **Grow fast or die slow: The role of profitability in sustainable growth.** 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/grow-fast-or-die-slow-the-role-of-profitability-in-sustainable-growth>. Acesso em: 23 jul. 2021.

HOFFMANN, Maria Gorete. **Parques Tecnológicos transformam o ecossistema das cidades por meio da inovação.** 2021. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/2021/06/parques-tecnologicos-transformam-o-ecossistema-das-cidades-por-meio-da-inovacao/>. Acesso em: 22 jun. 2021.

LEAL, Kariny. **Big Techs superam estimativas de balanços e consolidam crescimento durante a pandemia.** 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2021/04/big-techs-superam-estimativas-de-balancos-e-consolidam-crescimento-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 25 jul. 2021.

LINKEDIN. **Emerging Jobs Report.** 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/Jo%C3%A3o%20Silva/Downloads/Emerging_Jobs_Report_U.S._FINAL%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Jo%C3%A3o%20Silva/Downloads/Emerging_Jobs_Report_U.S._FINAL%20(5).pdf). Acesso em: 25 jul. 2021.

McCLELLAND, D. C. **Testing for Competence rather than intelligence.** American Psychologist, Washington, D. C.: 1973.

MEHTA, Nick; STEINMAN, Dan. **Customer success: how innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue.** Hoboken: Wiley, 2016.

MEHTA, Nick. **The Essential Guide to Customer Success.** 2019. Disponível em: <https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>. Acesso em: 25 jul. 2021.

MEHTA, Nick. **The State of the Customer Success Profession 2019**. 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/Jo%C3%A3o%20Silva/Downloads/Gainsight_The-state-of-the-customer-success-profession-2019%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Jo%C3%A3o%20Silva/Downloads/Gainsight_The-state-of-the-customer-success-profession-2019%20(2).pdf). Acesso em: 23 jul. 2021.

MILLER, Allen; VONWILLER, Ben; WEED, Peter. **Grow fast or die slow: Focusing on customer success to drive growth**. 2016. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/grow-fast-or-die-slow-focusing-on-customer-success-to-drive-growth#>. Acesso em: 25 jul. 2021.

MURPHY, Lincoln. **Customer Success: The Definitive Guide to Customer-centric Growth 2020**. 2020. Disponível em: <https://sixteenventures.com/customer-success-definition#cs>. Acesso em: 25 jul. 2021.

NEOWAY. **Brasil Visto Pela Neoway: Um olhar rápido sobre o setor de tecnologia**. 2018. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/47004/1542808133101718_-_infografico_-_brasil_visto_pela_neoway-Outubro_1.pdf. Acesso em julho, 2021

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H.. **The Experience Economy**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

ROCKCONTENT. **Entenda o que é NPS (Net Promoter Score) e como implementar essa metodologia na sua empresa**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/nps/>. Acesso em: 11 ago. 2021.

ROCKCONTENT. **O que é Benchmarking e qual a sua importância para o Marketing Digital**. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/benchmarking/>. Acesso em: 11 ago. 2021.

SEBRAE (Santa Catarina). **Empreendedorismo e inovação: a moeda para o sucesso nos negócios**. 2021. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/empreendedorismo-e-inovacao/>. Acesso em: 04 jul. 2021.

SEBRAE. **O que é uma startup?** 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 11 ago. 2021.

SILVA, Douglas da. **8 principais métricas de Customer Success que você precisa conhecer e acompanhar**. 2020. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/metricas-customer-success/>. Acesso em: 23 jul. 2021.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TOTANGO. **State of the Customer Success Industry and Salary Report 2021**. 2021. Disponível em: https://www.totango.com/whitepapers/2021-state-of-customer-success-industry-and-salary-report?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=nps&utm_term=nps&utm_campaign=%5BDSA%5D+SuccessBlocs&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=8469793219&hsa_cam=11386090225&hsa_grp=128505211812&hsa_ad=525919107103&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-155846096&hsa_kw=nps&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KQCjw_8mHBhCIARIsABfFgpgsjquETGqGZK35DHaGYVpcHz0wTaiBF9Ej3kPHPz5f2iC3TSha0rlaAlsMEALw_wcB. Acesso em: 23 jul. 2021.

UOTZ. **Saiba como se tornar um player relevante em seu mercado de atuação.** 2018. Disponível em: <https://blog.uotz.com.br/player-de-mercado/>. Acesso em: 11 ago. 2021.

VAIDYANATHAN, Ashvin; RABAGO, Ruben. **The Customer Success Professional's Handbook: how to thrive in one of the world's fastest growing careers-while driving growth for your company.** Hoboken: Wiley, 2020.

SUBSCRIBED INSTITUTE (org.). **The Subscription Economy Index.** 2021. Disponível em: [file:///C:/Users/Jo%C3%A3o%20Silva/Downloads/Zuora_SEI_2021_Relat%C3%B3rio_da_economia_de_recorrencia%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Jo%C3%A3o%20Silva/Downloads/Zuora_SEI_2021_Relat%C3%B3rio_da_economia_de_recorrencia%20(3).pdf). Acesso em: 25 jul. 2021.

Vilas Boas, Ana Alice, 1965- **Gestão estratégica de pessoas** / Ana Alice Vilas Boas, Rui Otávio Bernardes de Andrade. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

WIKIPÉDIA. **Computação em nuvem.** 2021. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Computa%C3%A7%C3%A3o_em_nuvem. Acesso em: 08 ago. 2021.

WIKIPÉDIA. **S&P 500.** 2021. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/S%26P_500. Acesso em: 11 ago. 2021.

WIKIPÉDIA. **Software como serviço.** 2021. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Software_como_servi%C3%A7o. Acesso em: 11 ago. 2021.

Yin, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico] / Robert K. Yin ; tradução: Daniel Bueno ; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre : Penso, 2016.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1 Sobre a empresa

- Nome da sua Empresa:
- Segmento da sua Empresa:
- Número de funcionários:

1.1 Informações Pessoais

- Nome:
- Sexo/Gênero:
- Idade:
- Formação:
- Cidade/estado (naturalidade):
- Há quanto tempo você trabalha na área de CS?
- Qual o seu cargo atual?
- Há quanto tempo está nesse cargo específico?
- Quantas pessoas têm no seu time de CS?
- Você responde a quem? (Hierarquicamente)
- CS é a sua primeira área de experiência profissional? Por quais outras já passou?
- Por que foi para a área de CS?

2 Rotina/ dia a dia

- Quais as atividades da sua rotina diária? (Com clientes e internamente)
- Dentre as atividades citadas, quais as principais dentro da sua rotina?
- Quais dessas atividades ocupam mais tempo na sua rotina?
- Quais ferramentas você utiliza no dia a dia?
- Faz contato com quantos clientes por semana? (Se for cargo de execução)
- Qual percentual dos seus contatos com o cliente são feitos de forma proativa (você vai falar com o cliente) e qual percentual de forma passiva (o cliente vai falar com você)?

2.1 Objetivos da função e resultados esperados

- Como você descreveria de forma breve a sua função?
- Quais são as suas responsabilidades? Pelo que você responde?
- Como é medida a sua entrega e o seu desempenho?
- Quais as principais métricas perseguidas e cobradas?

2.2 Conhecimentos necessários para desempenhar suas funções

- Sua formação/graduação te auxilia no seu trabalho?
- Você precisou fazer cursos para trabalhar em CS? Se sim, quais?
- Quais os conhecimentos técnicos você necessita para desempenhar sua função?
- Você procura se manter atualizado sobre a sua área de atuação? como?
- Com quais outras áreas você faz interface?
- O que é preciso saber para conseguir estabelecer uma comunicação fluida?
- Como o seu conhecimento agrega valor para os profissionais dessas outras áreas?

2.3 Habilidades necessárias para desempenhar suas funções

- Como foi o processo de treinamento para ocupar seu primeiro cargo no CS?
- Do que você sentiu falta nesse processo?
- Quais habilidades você precisou desenvolver para continuar crescendo nessa posição?
- Que dicas de desenvolvimento você daria a você mesmo(a) no início da carreira em CS?

2.4 Atitudes esperadas de um profissional nessa função

- O que você faz para se destacar e ser reconhecido(a) na área?
- Como ser proativo(a) dentro do seu time?
- Quais os valores desejados no profissional da área de CS?
- Quais são as características pessoais de um bom profissional da área?