

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

Erick Rodrigo dos Santos

O PAPEL E AS PRÁTICAS DE CUSTOMER SUCCESS MANAGEMENT DE EMPRESAS  
DE BASE TECNOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS

Florianópolis

2024

Erick Rodrigo dos Santos

O PAPEL E AS PRÁTICAS DE CUSTOMER SUCCESS MANAGEMENT DE EMPRESAS  
DE BASE TECNOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS

Trabalho final de graduação  
apresentado à Universidade  
Federal de Santa Catarina como  
requisito para obtenção do título de  
bacharel em Administração.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Orientador: Prof. Dr. Raphael  
Schlickmann.

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.

Santos, Erick Rodrigo

O papel e as práticas de customer success management de empresas de base tecnológica de Florianópolis / Erick Rodrigo Santos ; orientador, Raphael Schlickmann, 2024.

34 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração. 3. Customer Success. 4. Empresas tecnológicas. I. Schlickmann, Raphael. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Erick Rodrigo dos Santos

**O PAPEL E AS PRÁTICAS DE CUSTOMER SUCCESS MANAGEMENT DE  
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS**

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.

---

Prof. Raphael Schlickmann

Orientador do Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof. Leandro Dorneles dos Santos, Dr.

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Ricardo Niehues Buss, Dr.

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

## RESUMO

O ecossistema de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) em Florianópolis, Santa Catarina, tem testemunhado um notável crescimento e desenvolvimento. O objetivo deste trabalho é apresentar o papel e as práticas de *Customer Success Management* (CSM) de empresas de base tecnológica (EBTs) de Florianópolis para entender sua relevância para o crescimento destas organizações por meio de entrevistas com gestores de *Customer Success* das EBTs de Florianópolis, levando em consideração seu modelo de negócio e também a percepção dos gestores. Como resultado, a partir destas entrevistas, foi possível identificar EBTs de Florianópolis que possuem áreas de CSM estruturadas, analisar o modelo de negócio dessas EBTs e também descrever a percepção dos gestores sobre a importância do papel e das práticas de CSM como contribuição para os resultados dessas empresas, constatando a importância de *Customer Success* para reter clientes, gerar receita e manter uma estratégia centrada no cliente.

**Palavras-chave:** Administração; Customer Success; Empresas tecnológicas.

## ABSTRACT

The ecosystem of Technology-Based Companies (EBTs) in Florianópolis, Santa Catarina, has witnessed remarkable growth and development. The objective of this work is to present the role and practices of Customer Success Management (CSM) of technology-based companies (EBTs) in Florianópolis to understand its relevance for the growth of these organizations through interviews with Customer Success managers from EBTs in Florianópolis, taking into account its business model and also the managers' perception. As a result, from these interviews, it was possible to identify EBTs in Florianópolis that have structured CSM areas, analyze the business model of these EBTs and also describe the managers' perception of the importance of the role and practices of CSM as a contribution to the results of these companies, noting the importance of Customer Success to retain customers, generate revenue and maintain a customer-centric strategy.

**Keywords:** Administration; Customer Success; Technology companies

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o ecossistema de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) em Florianópolis, Santa Catarina, tem testemunhado um notável crescimento e desenvolvimento. Em meio a essa ascensão, uma tendência significativa tem se destacado: a crescente importância da área de *Customer Success* dentro dessas empresas.

Florianópolis conta atualmente com dois parques tecnológicos de suma importância para a elaboração de conhecimento e produção tecnológica e quatro associações ou fundações de apoio ao desenvolvimento tecnológico, como o Parque Tecnológico Alfa, a Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), entre outros (Willerding; Panisson; Lappolli, 2017).

Edools (2016) afirma que *Customer Success* (CS), é uma área, um profissional ou setor da empresa que tem como objetivo principal a garantia de uma ótima experiência para os clientes da organização.

Lincoln Murphy (2019) afirma que “O Sucesso do Cliente é quando seu cliente atinge o Resultado Desejado através das interações com a sua empresa”. Para uma EBT, que possui um modelo de negócio muito mais atrelado a serviços do que de fato produtos, ter um *Customer Success Manager* (CSM) torna-se estratégico.

Afinal, a solução proposta pela EBT precisa obrigatoriamente solucionar um problema vivido pelo cliente e isso faz com que a área de *Customer Success* venha crescendo no mercado, à medida em que as organizações buscam e precisam melhorar a experiência de seus clientes (Ferracini, 2019).

Este trabalho, portanto, busca apresentar o papel e as práticas de *Customer Success Management* (CSM) de empresas de base tecnológica (EBTs) de Florianópolis para entender sua relevância para o crescimento destas organizações por meio de entrevistas com gestores de *Customer Success* das EBTs de Florianópolis, levando em consideração seu modelo de negócio e também a percepção dos gestores sobre o papel e as práticas da CSM para o resultado das empresas.

A importância de se estudar *Customer Success Management* (CSM) para empresas de base tecnológica (EBTs) de Florianópolis reside na necessidade de garantir uma experiência excepcional ao cliente em um ambiente altamente competitivo. Ao entender e atender às necessidades dos clientes, as EBTs podem não apenas garantir sua satisfação, mas também impulsionar a retenção e o crescimento do negócio (Silveira, 2020).

Levando em consideração dados levantados por Willerding, Panisson e Lapolli (2017), um ecossistema em rápido crescimento como o de Florianópolis, onde a inovação e a diferenciação são essenciais, investir em práticas eficazes de *Customer Success* pode ser um fator determinante para o sucesso sustentável das empresas de tecnologia locais.

Este estudo busca responder, portanto, a seguinte pergunta: como as práticas de CSM aplicadas em EBTs podem influenciar positivamente na satisfação do cliente e no crescimento sustentável dessas empresas?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a revisão de literatura sobre temas e assuntos que fundamentam a pesquisa. Pretende-se elaborar o aprofundamento teórico sobre *Customer Success*, *Customer Success Management*, Empresas de Base Tecnológica e Empresas de Base Tecnológica em Florianópolis.

### 2.1 Customer Success Management (CSM): conceitos e características

Verifica-se que *Customer Success Management* significa, na tradução literal, gestão do sucesso do cliente. Ou seja, é a área ou o profissional responsável dentro da empresa por garantir que o cliente terá o melhor resultado possível por meio da solução adquirida, seja um produto ou um serviço (Gomes, 2023).

Afinal, a solução proposta pela empresa precisa obrigatoriamente solucionar um problema vivido pelo cliente e isso faz com que a área de *Customer Success* venha crescendo no mercado, na medida em que as organizações buscam e precisam melhorar a experiência de seus clientes (Ferracini, 2019).

Os *Customer Success Managers*, ou Gerentes de Sucesso do Cliente, atuam no equilíbrio entre o objetivo do cliente e o interesse da organização, promovendo uma experiência satisfatória por meio da percepção do cliente sobre o produto ou serviço (Zoltners; Sinha; Lorimer, 2019).

Neste cenário, Lincoln Murphy (2019), que é considerado o pai do *Customer Success*, afirma que “O Sucesso do Cliente é quando seu cliente atinge o Resultado Desejado através das interações com a sua empresa”. O resultado desejado é o maior guia dos principais atos do quadro de CS e do restante da organização. Dessa forma, segundo Steinman, Murphy e Mehta (2018), o Sucesso do Cliente se define por algo que o cliente precisa alcançar (a solução real para o problema) e qual experiência será oferecida para chegar a essa solução.

De acordo com Edools (2016), CS, é uma área, um profissional ou setor da empresa que tem como objetivo principal, a garantia de uma ótima experiência para os clientes da organização. Observa-se então que a cultura está se disseminando pelo Brasil, ganhando espaço nos comitês estratégicos das organizações, sobretudo em empresas *Software as a Service* (SaaS).

Apesar de que hoje o foco em *Customer Success* seja mais disseminado em EBTs, também é possível ver um aumento expressivo na adesão dessa nova estratégia em empresas mais tradicionais que buscam se modernizar e fidelizar seus clientes, como Netflix, Disney e Amazon (Aqua, 2022).

Segundo Hochstein *et al.* (2019) a função CSM difere de funções existentes de serviço e vendas. Pontos de diferenciação incluem o CSM como um defensor do cliente dentro da empresa, melhor dizendo que se concentra na jornada do cliente e é dedicado ao sucesso do cliente com um produto.

A jornada do cliente, segundo Temkin (2010), é o processo pelo qual um cliente interage com a empresa desde o momento em que descobre o produto ou serviço até a sua utilização contínua e eventualmente a renovação ou expansão da sua relação com a empresa.

Sob esta visão, o escopo de responsabilidades de um CSM depende da oportunidade de criação de valor para ambas as partes, atrelado à complexidade do produto e tamanho do cliente (Zoltners; Sinha; Lorimer, 2019).

Indo além da defensoria do cliente dentro das organizações, o papel de CSM também acaba sendo, muitas vezes, um motor de nova receita através de metodologias como Up-sell e Cross-sell (Silveira, 2020). Essa aplicação se dá pelo entendimento de uso do produto ou serviço, com a oferta de serviços adicionais (Cross-sell) ou de novos limites de uso (Up-sell). Então, além da renovação do contrato, que é o foco do *Customer Success*, existe também a preocupação em expandir esses clientes.

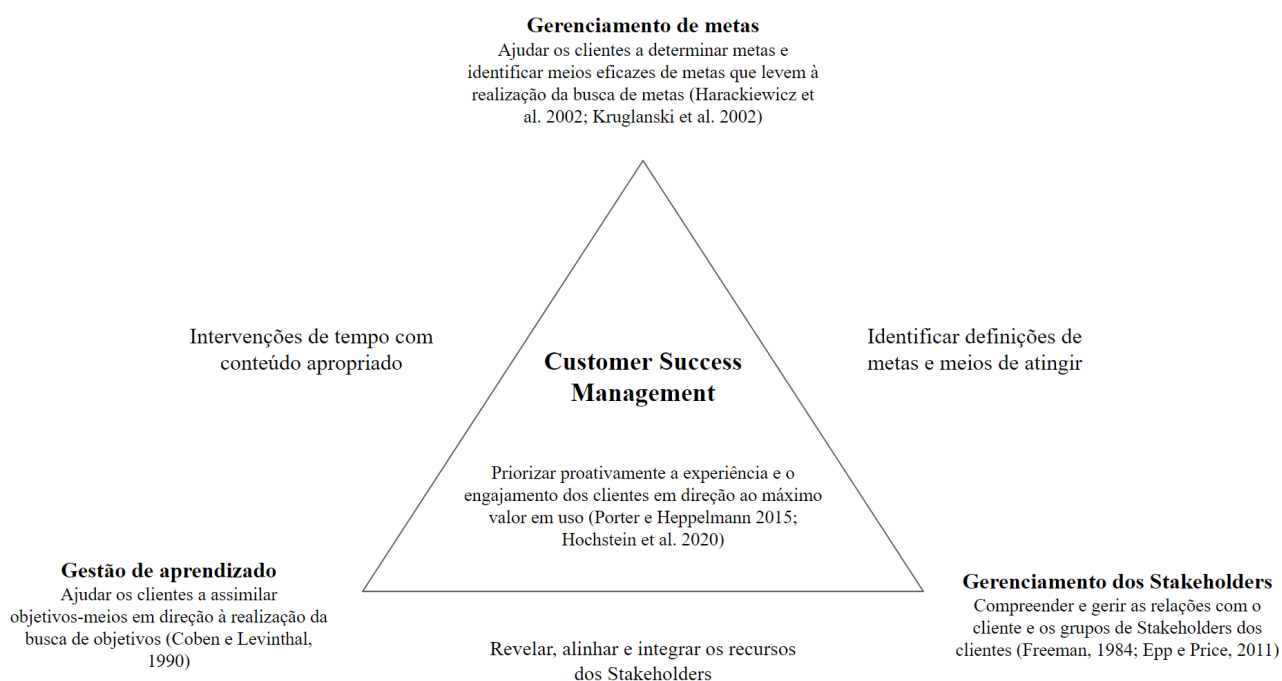
Mas de acordo com Roberta Silva (2019), especialista e criadora do blog “Customer Success Brasil”, não apenas o próprio CSM tem a preocupação de pensar no sucesso e expansão dos clientes. Pelo contrário: todos os colaboradores organizacionais devem estar preparados para fazer com que o cliente tenha a melhor experiência possível, obtendo sucesso em todas as suas esferas (Silva, 2019). E com essa mesma ideia de que todos da organização tenham olhos para o sucesso do cliente, Murphy (2019) afirma que a equipe de *Customer Success* deve colaborar com toda a empresa, em prol do sucesso do cliente.



Hochstein *et al.* (2020) afirmam que a importância do CS e o papel do CSM está se desdobrando e com tendência de crescimento, mas, ainda assim, não podem garantir a eficiência da promessa que o CS seja válido para as empresas que permeiam o SaaS.

Na Figura 1, adaptada pelo autor, exemplifica-se o papel de CSM e como ele atua diante dos clientes e dos Stakeholders, proporcionando uma boa experiência e engajamento em prol do máximo uso dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Figura 1 - Fluxos de pesquisa relevantes para a gestão do sucesso do cliente



Fonte: Hilton *et al.* (2020).

As articulações iniciais do CSM fornecem exemplos em que o CSM varia de pequenos gestos nas práticas de gestão de clientes a uma reformulação radical das práticas de gestão de clientes no nível organizacional (Hochstein *et al.*, 2020; Porter e Heppelmann, 2015; Zoltners; Sinha; Lorimer, 2019). O CSM pode representar pequenas mudanças na incorporação de linguagem com os clientes. Percebe-se que a cultura está centrada no cliente em toda a organização, com poucas mudanças nas operações ou na prática.

Assim, essas mudanças se concentram em uma versão para ter certeza de que o cliente utiliza com sucesso totalmente as ofertas que o vendedor apresenta no momento da venda de

determinado produto ou serviço. O escopo de trabalho do CSM reflete, também, uma mudança de *mindset* da organização como um todo. Pois, ao invés de “conquistar o cliente”, deve-se mostrar ao cliente o caminho para o sucesso (Zoltners; Sinha; Lorimer, 2019).

Porém, essa mudança geralmente está atrelada a uma ruptura de cultura, especialmente quando se trata de uma empresa com cultura de venda direcionada a resultados. Isso porque o CSM atua muito mais como consultor do que vendedor. Por assim dizer, apesar do propósito de expansão existir, o foco é sempre a renovação do cliente, que se vem por meio do sucesso no uso do produto.

Esta função sem vendas, mas dedicada ao cliente, exige que os CSMs foquem na retenção, entregando resultados de valor que são guiados por insights baseados em dados (Hochstein *et al.*, 2020). Sendo assim, a contratação dos CSMs acontece na maioria dos casos recorrente da experiência específica na indústria ou segmento dos clientes em que irá atuar (Zoltners; Sinha; Lorimer, 2019).

De acordo com Ignaczuk (2020) existem indicadores que mostram o momento ideal para se expandir uma área de CSM. Por exemplo, o aumento da base de clientes, visto que apenas um profissional pode não ser mais suficiente. O *churn* (taxa de cancelamento de clientes ou diminuição de receita em determinado período (Alves, 2021) alto e o valor do ciclo de vida (LTV) do cliente baixo também são bons indicadores para expansão da área.

Cabe considerar que é a partir da compra que a jornada do cliente começa a ser afetada por diversas interações, e estas vão desde o momento da compra em si até o momento em que o cliente sairá da empresa, cancelando seu contrato (*churn*). Conforme Zoltners, Sinha e Lorimer (2019), a compra é apenas o início da troca de valor entre a empresa e o cliente.

É por conta disso, que se deve tomar cuidado ao dar ênfase em incentivos e métricas de desempenho de curto prazo, visto que, isso poderá desviar a atenção dos CSMs para o atingimento de metas em detrimento do sucesso do cliente, podendo diminuir o relacionamento e o impacto da área de CSM (Zoltners; Sinha; Lorimer, 2019).

Da mesma forma, se não levar responsabilidades pela receita, os CSMs podem gastar muito tempo (e dinheiro) atendendo às necessidades urgentes de suporte ao cliente, ignorando, portanto, as oportunidades de crescimento e expansão.

De acordo com Alves (2021) para obter tal equilíbrio, as métricas do CSM podem incluir uso do produto, satisfação (como o Net Promoter Score (NPS), por exemplo) e retenção. Dessa forma, o CSM estará sempre engajado a entregar a melhor experiência ao cliente e a propor melhorias internas, voltadas ao produto e às demandas do cliente. Ou seja, algumas métricas e indicadores a serem utilizados são:

a) health score: ajuda a identificar como está a “saúde” do cliente em um determinado período da jornada. Por meio disso, é possível ter maior previsibilidade sobre o crescimento ou diminuição da empresa;

b) churn: é a taxa de cancelamento de clientes ou diminuição de receita em determinado período. Se o *churn* está alto, pode indicar que a saúde do negócio não está boa;

c) NPS: o *Net Promoter Score*, ou nível de satisfação do cliente com a empresa em tradução literal, serve para medir o nível de satisfação do cliente em relação à experiência destes com a empresa. Ela promove planos de ação para que problemas profundos possam ser corrigidos;

d) LTV: é a sigla para *lifetime value* ou valor do ciclo de vida do cliente. Nesse sentido, o autor elenca que o quanto de dinheiro o cliente investe na empresa durante todo o período em que se relaciona com ela, ao comprar os seus produtos ou contratar os seus serviços; e

e) Expansão: denominada também de “vendas adicionais”, essa métrica refere-se ao aumento da receita que um cliente proporciona ao negócio. Isto é, pode se referir ao pagamento de um plano mais caro ou à aquisição de produtos e serviços complementares.

Portanto, a fim de entregar valor e gerar confiança, o CSM deve: a) entender muito bem o seu cliente, de acordo com seus objetivos; b) ter preparação e conhecimento sobre diferentes segmentos de mercado, para saber como atuar; e observa-se ainda sobre o CSM, o item c) ser proativo para mostrar ao cliente como usar o produto ou serviço da melhor forma, adequada ao seu negócio (Schemes, 2020).

E quando se obtém este caminho bem desenhado, é possível identificar em que etapa cada cliente está e o que deve ser feito para que ele avance para o próximo passo. Segundo Lins (2018), essa jornada geralmente é dividida em duas etapas: o *onboarding* e o *ongoing*. Na primeira etapa, o cliente passa pela fase de implementação, ou seja, quando ele aprende a usar o *software* (em caso de empresa SaaS) ou o serviço e cada recurso que está disponível. No entanto, no *ongoing*, o cliente vai até o final do seu ciclo de vida na empresa assim que a implementação acaba (Lins, 2018).

Nesta segunda etapa, o CSM deverá garantir que o cliente irá atingir os resultados desejados que foram estabelecidos durante o *onboarding*. Além de identificar novas oportunidades dentro da jornada do cliente, para expandir o uso e a receita de cada consumidor (Lins, 2018).

Portanto, o que é relevante é a conexão que o CSM fará entre cliente e empresa, atuando como peça-chave para outras áreas, por consequência, como desenvolvimento,

produtos, suporte, marketing e vendas. No Quadro 1 apresenta-se os KPIs de uma área de *Customer Success*.

KPI significa “*Key Performance Indicator*”, que em português significa Indicador-Chave de Desempenho. Um KPI é uma medida quantitativa ou qualitativa usada para avaliar o desempenho de uma organização, departamento, processo ou indivíduo em relação a metas específicas (Volpato, 2023).

Quadro 1 - Customer Success KPIs

Health Score	Ajuda a identificar como está a “saúde” do cliente em um determinado período da jornada. Por meio disso, é possível ter maior previsibilidade sobre o crescimento ou diminuição da empresa.
Churn	É a taxa de cancelamento de clientes ou diminuição de receita em determinado período. Se o churn está alto, pode indicar que a saúde do negócio não está boa.
NPS	O <i>Net Promoter Score</i> , ou nível de satisfação do cliente com a empresa em tradução literal, serve para medir o nível de satisfação do cliente em relação à experiência destes com a empresa. Ela promove planos de ação para que problemas profundos possam ser corrigidos.
LTV	É a sigla para <i>lifetime value</i> ou valor do ciclo de vida do cliente. Nesse sentido, o autor elenca o quanto de dinheiro o cliente investe na empresa durante todo o período em que se relaciona com ela, ao comprar os seus produtos ou contratar os seus serviços.
Expansão	Denominada também de “vendas adicionais”, essa métrica refere-se ao aumento da receita que um cliente proporciona ao negócio. Isto é, pode se referir ao pagamento de um plano mais caro ou à aquisição de produtos e serviços complementares.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

## 2.2 Empresas de Base Tecnológica (EBTS)

As Empresas de Base Tecnológica (EBTs) são organizações onde a atuação de *Customer Success* é primordial, pois por terem foco em tecnologia, trabalharem com serviços e produtos complexos e, em sua maioria, trabalharem com receita recorrente, faz-se necessário alguém que guie o cliente e o faça ter sucesso utilizando suas soluções.

EBTs são empresas com elevada tecnologia, baseadas em princípios e processos inovadores, inéditos ou não, formadas para fabricar produtos ou serviços com cunho tecnológico. Verifica-se que a atividade principal é o desenvolvimento e a comercialização de

inovações tecnológicas, criadas a partir do uso intensivo de tecnologias e de conhecimento técnico-científico (Serra *et al.*, 2008)

Segundo Santos e Pinho (2010), as EBTs possuem algumas características bem particulares quando comparadas com empresas convencionais, sendo elas: a) esforços tecnológicos significativos; e b) concentram suas operações no desenvolvimento de novos produtos, agregando inovação a produtos existentes ou elaborando novos produtos.

As EBTs são caracterizadas pela falta de recursos financeiros, uma vez que as fontes convencionais, como empréstimos ou capital próprio, normalmente são insuficientes para as necessidades de investimentos e o pagamento de juros. Nesse sentido, resgates e amortizações são encargos muito onerosos para empresas jovens, que requerem substanciais incrementos de capital durante os estágios iniciais de crescimento (Santos; Pinho, 2010).

De acordo com Valério Netto (2006), as EBTs possuem outras características: a) poucos níveis hierárquicos; b) ausência de vários departamentos; c) proximidade com os clientes; d) integração e relacionamento entre os funcionários; e e) comunicação mais eficaz entre as pessoas da instituição. Em decorrência disso, existe um consenso entre os autores de que as atividades de uma EBT estão atreladas a aplicação do conhecimento técnico-científico através do desenvolvimento de produtos ou serviços, gerando alto nível de inovação.

O processo técnico-científico é baseado nos estudos produzidos de forma científica, por intermédio de pesquisas. Assim, gera-se uma teoria aplicada, seja com pesquisa de mercado ou análises aprofundadas, que geram o fenômeno a ser resolvido. Segundo o Sebrae (2018), algumas das características das EBTs são: a) tamanho: geralmente possuem até 100 colaboradores para o caso das indústrias e até 50 colaboradores para empresas de serviço; b) altos gastos com P&D ou PD&I: pesquisa científica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental e inovação tecnológica (PD&I) são processos com o objetivo de desenvolver produtos ou serviços tecnológicos e inovadores; e c) empregam alto índice de pessoal técnico-científico e de engenharia.

Dessa forma, as principais características das empresas de base tecnológica são o porte da empresa e o grau de evolução da tecnologia e do mercado. Nos quais se encontram nas fases menos avançadas da tecnologia e do mercado, uma vez que o produto ou serviço é inovador e busca resolver um problema real - muitas vezes de outras empresas (Serra, 2008).

Ainda segundo Serra (2008), em outras palavras, a inovação é o principal pilar de uma EBT, sendo essa, o objetivo da empresa em todo o seu processo - início, meio e fim. Essas empresas detêm a missão de gerar rupturas no mercado mundial, quebrando paradigmas e

gerando novas formas de se comercializar algum produto ou serviço, ou seja, a empresa é quem solicita o desenvolvimento, podendo gerar oportunidades ou ameaças.

Mediante a isto, ao apresentar ameaças, a empresa busca novamente o processo de P&DI para que tais ameaças sejam diminuídas e o produto ou serviço possa sobreviver. De acordo com o Sebrae (2018), o processo de inovação das EBTs funciona como um propulsor do desenvolvimento econômico, gerando transformações na base de conhecimento em serviços, produtos e processos. Além disso, “melhora o padrão de vida das pessoas e é fonte geradora de emprego e renda” (Franck; Scherer; Fialho, 2021, p. 3).

Sob esta visão, para que o processo de inovação funcione adequadamente, são necessárias técnicas avançadas e, por muitas vezes, pioneiras no desenvolvimento de bens e serviços, elevando o índice de valor agregado. Sendo assim, as EBTs conseguem dar abertura para que seja promovido o desenvolvimento científico e tecnológico do setor ou até mesmo de um país (Franck; Scherer; Fialho, 2021).

O cenário das EBTs para o mercado brasileiro, visivelmente existe uma lacuna entre ciência e mercado. Para isso, busca-se a solução por meio de mecanismos de desenvolvimento de empreendimentos inovadores por meio de ecossistemas de inovação, como incubadoras de empresas, aceleradoras e parques tecnológicos (Sebrae, 2018).

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) (2021), incubadoras são instituições que possuem o objetivo de apoiar empreendedores com ideias inovadoras a construírem empresas sustentáveis. Nelas, são oferecidos serviços de suporte em gestão, aperfeiçoamento do modelo de negócios e infraestrutura e, por fim, consolidação da solução. Isto é, em todos estes cenários de ecossistemas de inovação, a produção se baseia em P&D, sendo estes os pilares das EBTs (Franck; Scherer; Fialho, 2021). É dessa forma que se fomenta o conhecimento científico e se elimina a lacuna entre ciência e mercado.

É necessário ter capital humano qualificado e espaços físicos que proporcionem colaboração mútua. Entretanto, apesar de existir uma compreensão sobre as necessidades, ainda faltam estudos que apontem as melhores práticas de gestão dentro de ecossistemas de inovação (Franck; Scherer; Fialho, 2021).

Segundo Franck, Scherer e Fialho (2021), ao subaproveitamento de uma tarefa primordial: a de administrar administradores, acabam exercendo funções secundárias, tornando as atividades estratégicas exercidas por profissionais de outras áreas, que apenas se aperfeiçoam para a administração e acabam ocupando o cargo do administrador.

Dessa forma, as EBTs deixam de lado não somente a tarefa de administrar, mas principalmente, o administrador. Tal prática, conforme Franck, Scherer e Fialho (2021) observam que pode trazer diversas problemáticas para as empresas, pois no processo de inovação o administrador pode perceber os desafios presentes no ambiente e estabelecer. Desse modo, uma estratégia organizacional para responder a tais desafios, assim como alocar os recursos humanos e financeiros para fazer com que a estratégia seja cumprida.

No que diz respeito ao trabalho conjunto, de acordo com Franck, Scherer e Fialho (2021), o administrador pode contribuir desenvolvendo soluções inovadoras para uma ampla gama de problemas. Como em colaboração com o trabalho criativo da organização, pode trazer fluidez e mais assertividade nas ações das EBTs:

Saber como gerenciar em empresas de tecnologia contribui para que empresas se afirmem no mercado. Em empresas possuidoras de intensa base tecnológica, essa afirmação não se resume, apenas, no aumento da eficiência operacional e na minimização de custos, mas também na capacidade de gerar novos recursos tecnológicos. [...] Entretanto, é importante considerar que os recursos controlados nestas organizações são complexos e interdependentes. (Franck; Scherer; Fialho, 2021 p. 5)

Sendo assim, as empresas de base tecnológica necessitam de uma gestão com foco na inovação, com políticas e ações internas baseadas em rapidez e flexibilidade para que as permitam identificar oportunidades e antecipar as mudanças (Serra, 2008). O direcionamento dessas empresas, deverá ser guiado atrelado ao uso de conhecimento científico e tecnológico.

Por isso, para os ecossistemas de inovação que são interligados às universidades, em destaque ao contexto brasileiro, é de relevância que “passem a ser vistos pela comunidade acadêmica não como um projeto, mas como um processo de extensão universitária que leva ao conhecimento, à pesquisa e à inovação” (Franck; Scherer; Fialho, p. 4).

### **2.3 EBTS em Florianópolis**

Florianópolis é a capital do Estado de Santa Catarina, fundada em 23 de março de 1673. Com o território de aproximadamente 675,4 km, em maior parte insular (97,23%). No município encontra-se uma riqueza natural única, com diversidade de praias, lagoas, dunas, pântanos, mangues, rios e morros (Guitarrara, 2023).

Essa riqueza natural, acaba por limitar alguns setores em seu desenvolvimento, como a agricultura, que se necessita de bastante áreas de terra, assim como a pecuária extensiva, que necessita do mesmo princípio. E, ainda, as leis ambientais e de preservação não possibilitam a implantação de grandes indústrias.

Sob esta perspectiva, a concepção e o desenvolvimento do polo tecnológico de Florianópolis decorre da cooperação entre os governos federal, estadual e municipal, juntamente com universidades e a iniciativa privada como uma grande fonte de inovação tecnológica, superando as barreiras de outros setores, como a agricultura, pecuária e também a de implantação de grandes indústrias (Willerding; Panisson; Lapolli, 2017).

Por conseguinte, resultado das medidas instauradas pelos governos, na década de 1960, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) nasceram. Assim, novos cursos para especialização foram implementados, com infraestrutura de laboratórios e grupos de pesquisa, estimulando conhecimento, inovação, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (Braga, 2018; Christian, 2018).

O polo ganhou mais um aliado em 1984, quando foi criada a Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), e logo em seguida, em 1986, empresários do ramo de tecnologia criaram a ACATE. Na ideia de um “modelo de condomínio de empresas que, próximas umas às outras, poderiam trocar experiências e oportunidades, além de gerar um verdadeiro ecossistema de inovação”. Ainda no mesmo ano, 1986, o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas é fundado (Willerding; Panisson; Lapolli, 2017).

De acordo com Willerding, Panisson e Lapolli (2017) nos anos 90 junta-se ao movimento o Parque Tecnológico Alfa contando com aproximadamente 70 empresas tecnológicas direcionadas para a inovação. Logo em seguida, em 1995 nasce a FAPESC - Fundação de Apoio à Pesquisa de Santa Catarina, promovendo atividades de ciência, tecnologia e inovação em todo o estado de Santa Catarina. Em 1998, instala-se a incubadora MIDI Tecnológico que, junto com a CELTA, desenvolveu um modelo de incubação tornando-se referência nacional (Willerding; Panisson; Lapolli, 2017).

O laboratório-fábrica LABelectron surgiu em 2000 para dar apoio a elaboração de projetos e produção de produtos eletrônicos. Em 2022, surge o Parque Tecnológico Sapiens Parque com o intuito de implantar empresas e iniciativas em tecnologia, serviços e turismo. No entanto, em 2009, surge o ParqTec, uma iniciativa entre a ACATE em parceria com o Corporate Park. Com anos de iniciativas do setor público, privado e social, Florianópolis é apelidada como “a Ilha do Silício da América Latina” (Pardo, 2012), isso se deve às organizações criadas já citadas, e ainda leis que incentivam esses modelos de organização tecnológicas.

Conforme identificado por Willerding, Panisson e Lapolli (2017), em 2009, foi regulamentada a “Lei Catarinense de Inovação” e originou-se a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico Sustentável da Prefeitura de

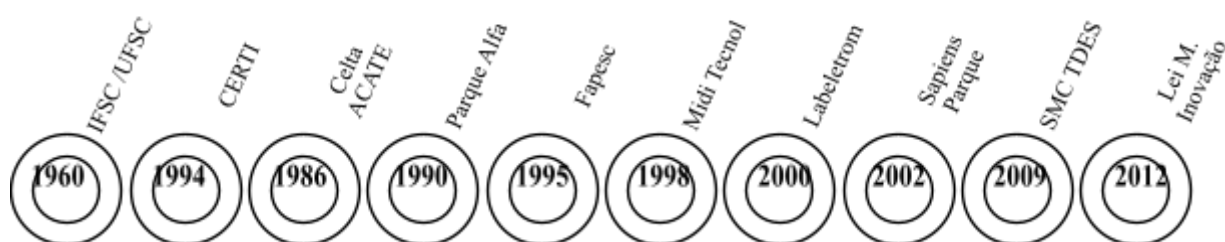


Florianópolis (SMCTDES), criando-se iniciativas administrativas do município para estimular o crescimento econômico.

Em 2012, a PMF aprovou o Projeto da Lei Municipal de Inovação de Florianópolis com o objetivo de a) incentivar às atividades tecnológicas e de inovação; b) promover desenvolvimento econômico, social e ambiental; c) ampliar a competitividade; promover o desenvolvimento sustentável por meio da inovação; e d) melhoria dos serviços públicos municipais e a inserção do município no Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia (Willerding; Panisson; Lapolli, 2017).

Nesse contexto, foi desenvolvida uma linha do tempo em que revela os aspectos do nascimento e crescimento das organizações de inovação tecnológica.

Figura 2 - Linha do tempo do nascimento das organizações de inovação tecnológicas



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Observa-se que Florianópolis trilhou um caminho, rumo ao desenvolvimento de tecnologia e inovação, que levou a ser eleita a cidade mais empreendedora do País em 2014 pela Endeavor. Ou seja, organização líder mundial no apoio a empreendedores, Florianópolis passou a ser conhecida por estar se tornando referência nacional e internacional em Tecnologia (Willerding; Panisso; Lapolli, 2017).

A indústria do setor de tecnologia e inovação mostrou uma crescente de 10,9% entre os anos de 2015 e 2017, e no ranking nacional atrás das metrópoles de São Paulo e Porto Alegre, ficou em terceiro lugar, levando assim, a Florianópolis está entre as 5 cidades com mais profissionais destas áreas a cada 1000 habitantes (ACATE, 2018).

Dessa forma, levando a crer que todo o ambiente da ilha é propício para as EBTs. Além de estar muito bem situada no ranking nacional, o cenário dentro da capital é bem condizente com o resultado do ranqueamento, pois cerca de 34,9% dos empregos são em empresas nas áreas de tecnologia e informação (ACATE, 2018).

### 3 METODOLOGIA

Neste item de metodologia são descritos os processos utilizados para a elaboração deste trabalho, que trata de apresentar o papel e as práticas de *Customer Success Management* (CSM) de empresas de base tecnológica (EBTs) de Florianópolis.

Assim, discorre-se as informações relacionadas às características da pesquisa, como: natureza, abordagem, fins de pesquisa, procedimentos e instrumentos. O trabalho foi executado em três fases: (1) pesquisa bibliográfica; (2) coleta de dados; e (3) análise e interpretação dos dados.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, culminando na análise e interpretação dos dados coletados, onde se busca examinar o modelo de negócios das EBTs de Florianópolis que possuem departamentos de CSM estabelecidos, além de descrever a percepção dos gestores sobre a importância e as práticas de CSM para os resultados das empresas.

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa descritiva. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) a pesquisa qualitativa possui o objetivo de entender e aprofundar os fenômenos escolhidos, e que eles serão explorados do ponto de vista dos participantes. A escolha da abordagem qualitativa se dá pelo fato de analisar e compreender os dados das entrevistas, transformando-os em informações mais palpáveis. Além disso, além de qualitativa, a pesquisa também se apresenta como descritiva. De tal forma, que para Andrade (1997) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos sem manipulação ou interferência do pesquisador.

No campo da técnica de coleta de dados foram realizadas, em Setembro de 2023, entrevistas semiestruturadas com três funcionários de três Empresas de Base Tecnológica de Florianópolis, que possuem área de *Customer Success*. Estas entrevistas foram realizadas por videoconferência, com cerca de trinta minutos de duração e não foram gravadas. Para análise posterior do conteúdo, as videoconferências foram transcritas e salvas em arquivo de texto.

Para identificar empresas com áreas dedicadas de *Customer Success*, foi realizada uma busca na plataforma profissional LinkedIn utilizando critérios específicos, como palavras-chave relacionadas e filtros de pesquisa avançada. A partir da análise do quadro de pessoas das empresas listadas nos resultados da pesquisa, foi possível identificar aquelas que contavam com profissionais designados para funções específicas de *Customer Success*. Essa abordagem permitiu uma seleção criteriosa das empresas a serem incluídas no estudo, garantindo a relevância e representatividade dos dados coletados.

Durante esse processo, determinadas empresas foram abordadas e, dentre estas, três manifestaram interesse em colaborar com a pesquisa, concordando em participar ativamente do estudo.

Entende-se deste modo, que a entrevista semiestruturada é apresentada por Richardson (2007) como uma forma de descobrir quais aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas expostas a ela. Para isso, o entrevistador conhece previamente os pontos que deseja pesquisar e, com base neles, formula algumas perguntas para a entrevista. Sendo que com perguntas abertas, o objetivo é obter relatos nas próprias palavras do entrevistado.

A técnica primordial de análise de dados foi a análise interpretativa ou de conteúdo. Thompson (1995) defende que a forma de análise interpretativa é uma explicação interpretativa do que está representado ou do que é dito. Porém, é preciso considerar que toda construção criativa não pode estar desvinculada da análise do contexto e da história, como bem salienta Thompson (1995).

Com a responsabilidade de investigar as respostas de cada entrevistado para casar-se com o que se levantou na pesquisa bibliográfica se torna a principal chave do trabalho. No Quadro 2 é exposta a metodologia adotada em cada objetivo específico, sendo possível verificar quais objetivos específicos são sequenciais.

Quadro 2 - Quadro explicativo do modelo de análise

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Fatores de análise</b>	<b>Fontes de coleta de dados</b>
Identificar EBTs de Florianópolis que tenham uma área de CSM estruturadas.	EBTs de Florianópolis Área de CSM estruturadas.	- Nomes das empresas; - Quantitativo de empresas; e - Áreas de atuação.	- Documentos e sites das empresas; e - Entrevistas semiestruturadas.

Analisar o modelo de negócio dessas EBTs que contém uma área de CSM desenvolvidas.	Modelo de negócio (B2B) com a área de CSM.	- Correlação do modelo de negócio (B2B ou B2C) com relação ao papel de CSM.	- Documentos e sites das empresas; e - Entrevistas semiestruturadas
Descrever a percepção dos gestores sobre o papel e as práticas da CSM para o resultado das empresas de base tecnológica (EBTs) de Florianópolis.	Papel e práticas das CSM para o resultado das EBTs de Florianópolis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimento do conceito de CSM: foco da gestão do sucesso dos clientes: gerenciamento de metas, gerenciamento de aprendizado, gerenciamento de stakeholders (HILTON ET AL., 2020);</li> <li>- Identificação e descrição de cargos de CSM existentes;</li> <li>- Identificação e descrição de áreas ou setores de CSM existentes;</li> <li>- Descrição do <i>Customer Journey</i> (Temkin, 2010); e</li> <li>- Métricas e indicadores utilizados: health score, churn, NPS, LTV, expansão (Alves, 2020), outras.</li> </ul>	- Documentos e sites das empresas; e - Entrevistas semiestruturadas

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Contudo, é possível que algumas limitações deste método possam dificultar o andamento da pesquisa, como o acesso e disponibilidade de dados, caso as informações não estejam publicamente disponíveis ou as empresas não estiverem dispostas a divulgar esses dados.

Além disso, algumas outras limitações podem impactar a continuidade da pesquisa, como:

- Limitações na análise do modelo de negócio: a análise do modelo de negócios das EBTs pode ser dificultada pela disponibilidade limitada de informações detalhadas sobre suas operações, estratégias e resultados financeiros.
- Limitações na coleta de dados sobre a percepção dos gestores: a obtenção de ideias sobre a percepção dos gestores sobre o papel e as práticas da CSM pode ser prejudicada por viés de resposta ou falta de disponibilidade dos gestores para

participar das entrevistas. Além disso, a compreensão das respostas pode ser limitada pela subjetividade das opiniões dos gestores.

- Limitações de representatividade: os resultados obtidos podem não ser representativos de todas as EBTs de Florianópolis com áreas de CSM estruturadas, devido a possíveis diferenças entre as empresas incluídas na amostra e aquelas que não foram alcançadas ou não participaram do estudo.

Apesar das limitações mencionadas, este estudo adotará estratégias para mitigar seus impactos, incluindo uma abordagem criteriosa na seleção das EBTs participantes, a utilização de múltiplos métodos de coleta de dados e a análise cuidadosa das informações obtidas. A conscientização e discussão transparente dessas limitações são essenciais para fornecer um contexto adequado para a interpretação dos resultados e garantir a integridade e validade do estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados resultados empíricos das entrevistas realizadas com as empresas escolhidas. Pretende-se, portanto, apresentar as EBTs escolhidas com área de CSM estruturadas e seus respectivos modelos de negócio, além de compartilhar a percepção dos gestores sobre os papéis e práticas de CSM como contribuição para o resultado dessas empresas.

### **4.1 EBTs de Florianópolis entrevistadas e seus modelos de negócio**

Com base nas informações fornecidas sobre as três empresas (Empresa A, Empresa B e Empresa C) e suas práticas de *Customer Success*, através de entrevistas semiestruturadas, encontraram-se contextos mercadológicos similares, ou seja, são todas empresas com Base Tecnológica, mas que atuam com soluções diferentes.

A Empresa A entrega soluções tecnológicas para gestão jurídica, a Empresa B entrega uma solução voltada para Inteligência de Mercado, Risk e Compliance e a Empresa C é focada no setor elétrico, com uma solução para telemedicação. Apesar de atuarem em mercados diferentes, seus propósitos ficam claros quando todas compreendem a necessidade de ter uma área ou cultura de *Customer Success*.

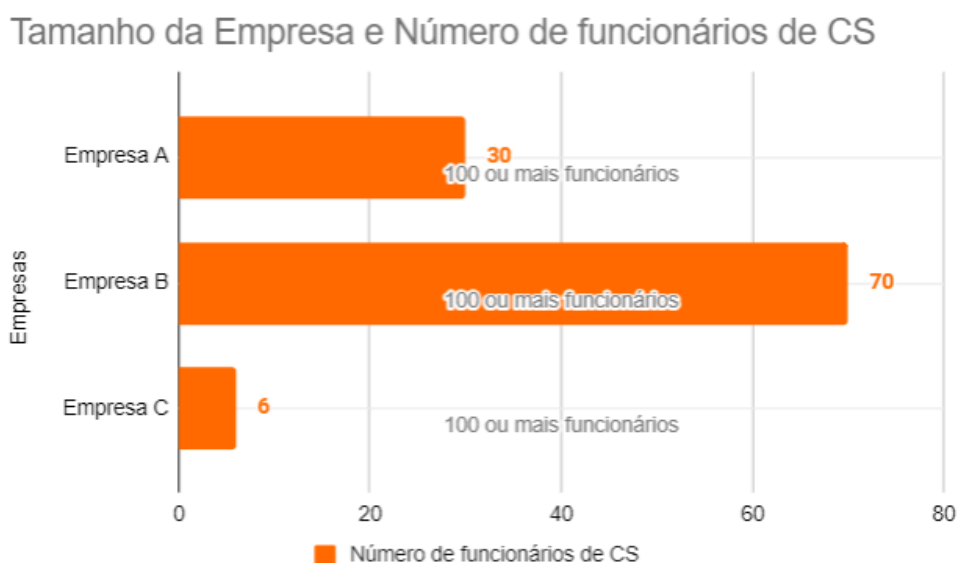
Das empresas entrevistadas, compreende-se que empresas buscadas para a entrevista são empresas B2B, ou seja, em outras palavras, a abreviação de *Business-to-Business*, que

define um modelo de negócio em que o cliente final é uma outra empresa e não uma pessoa física.

Quanto ao porte de cada empresa, todas as três EBTs também se classificaram como de grande porte, ou seja, cem ou mais funcionários, pois são empresas de prestação de serviço (BATISTA, 2023). Dentro deste perfil, pode-se entender que as EBTs de grande porte possuem uma inclinação maior a inserir em sua estratégia o desenvolvimento da área ou cultura de *Customer Success Management*.

Mas, ainda assim, mesmo que as empresas sejam de grande porte, o tamanho da área ou setor de *Customer Success* varia de tamanho. No Gráfico 1 são comparados os tamanhos de cada empresa entrevistada e a quantidade total de funcionários responsáveis pela gestão da área de CSM.

Gráfico 1 - Comparativo entre o número total de funcionários e funcionários dedicados de CS



Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dentro do quadro de funcionários, ainda, tem-se cargos diferentes, que são compostos por estagiários, analistas, especialistas, coordenadores, gerentes e diretores. A Empresa A informou que hoje possui quatro cargos distintos de CS dentro da empresa, enquanto a Empresa B conta com seis cargos de CS e a Empresa C somente dois. No Quadro 3, é possível ver um comparativo destes cargos dentro das empresas entrevistadas:

Quadro 3 - Descrição dos cargos de CS dentro das empresas

<b>Empresa</b>	<b>Cargos de CS</b>
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de CS Onboarding;</li> <li>- Analista de CS Ongoing;</li> <li>- Analista de Engajamento; e</li> <li>- Analista de Negócios.</li> </ul>
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretor de CS;</li> <li>- Gerente de CS;</li> <li>- Coordenador de CS;</li> <li>- Especialista de CS;</li> <li>- Analista de CS; e</li> <li>- Estagiário de CS.</li> </ul>
Empresa C	2 cargos sem descrição

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Estes cargos são responsáveis por distintas ações e tarefas dentro da área, sendo elas: mapeamento de jornada, treinamentos, *webinars*, reuniões de *kick-off* (para iniciar projetos), análise de uso, avaliação e indicação de crescimento da carteira de clientes, análise financeira e tratativas de pesquisas (como NPS, por exemplo).

Vale ressaltar, contudo, visando responder a um dos fatores de análise sobre identificar e descrever as áreas ou setores de CSM, que as três empresas entrevistadas adotam métricas parecidas, mas cada uma das áreas se empenha mais em algumas ações específicas. Enquanto uma tem um foco maior em no *onboarding* dos clientes (Empresa B), outras possuem uma estrutura mais robusta que colaboram inclusive para ações mais comerciais (Empresa A).

No Quadro 4 são detalhadas as práticas/ações de CSM realizadas pelas empresas entrevistadas, inclusive comparar a complexidade das ações que cada funcionário de CS possui.

Quadro 4 - Práticas/ações de CSM realizadas pelas empresas

<b>Empresa</b>	<b>Práticas/ações de CSM realizadas</b>
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento de Jornadas: entendimento das jornadas necessárias para a adaptação aos módulos contratados;</li> <li>- Treinamentos: ensino direto de operação e gestão dos módulos contratados;</li> <li>- <i>Webinars</i>: treinamentos mensais de partes específicas para melhor entendimento pelos clientes que já estão na base e geração de interesse em novos módulos;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kick-off</i>: alinhamento inicial do processo de implementação;</li> <li>- Análise de uso: avaliação de como e o que o cliente tem utilizado da ferramenta para avaliar falhas;</li> <li>- Avaliação e Indicação de <i>Up-sell</i> e <i>Cross-sell</i>: entendimento da operação do cliente para indicar novos módulos que possam auxiliá-lo ou inclusão de novas pessoas que ainda não possuem acesso ao sistema;</li> <li>- Análise financeira: verificação se o cliente é bom pagador, se está passando por período financeiramente complicado, negociação de propostas de reajuste etc;</li> <li>- Análise e tratativa de NPS: contato para melhor entendimento e auxílio dos clientes neutros e detratores com objetivo de solucionar as dores e torná-los promotores;</li> <li>- Tratativa de pedidos de cancelamento: entendimento da situação, estreitamento da relação e tentativa de reversão;</li> <li>- Tratativa de suspensão por pagamento: entendimento da situação, estreitamento da relação e auxílio para agilizar o pagamento e evitar a suspensão; e</li> <li>- <i>Follow Up</i> de acompanhamento: bate-papo sobre os números de uso, dúvidas, suporte, atualização de sistema, melhorias de produto, ou demandas específicas dos clientes.</li> </ul>
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onboarding de novos clientes;</li> <li>- Reuniões periódicas de alinhamento estratégico;</li> <li>- Pesquisas de satisfação; e</li> <li>- Relatórios de resultados.</li> </ul>
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É responsável por gerenciar uma carteira de clientes. Seguindo a estratégia de <i>Land and Expand</i>, o CS é responsável primeiramente por reter o cliente e depois por expandir o contrato do cliente;</li> <li>- Em alguns segmentos a equipe de CS é dividida entre <i>Onboarding</i> e <i>Ongoing</i>, em outros não. No seguimento do gestor de CS entrevistado, existe essa separação;</li> <li>- O gestor informou que é Coordenador de Customer Success de <i>Ongoing</i>, do segmento de <i>Upper Middle (Middle market -&gt; ticket médio de MRR - Receita Recorrente Mensal: aproximadamente R\$ 5.000,00)</i>.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Nestes casos, cada ação é específica para cada momento da jornada, e de forma resumida, os gestores apresentaram a seguinte divisão:

Quadro 5 - Práticas/ações de CSM e os momentos da jornada do cliente

Empresa	Ações e momentos da jornada do cliente
Empresa A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Onboarding</i>: Mapeamento de Jornadas, Treinamentos, <i>Kick-off</i>;</li> <li>- <i>Ongoing</i>: <i>Webinars</i>, Análise de uso, Avaliação e Indicação de</li> </ul>



	<p><i>Up-sell e Cross-sell</i>, Análise financeira, Análise e tratativa de NPS, Tratativa de pedidos de cancelamento, Tratativa de suspensão por pagamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Onboarding e Ongoing</i>: Follow Up de acompanhamento.</li> </ul>
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Onboarding</i>: Treinamento de novos clientes;</li> <li>- <i>Ongoing</i>: Reuniões periódicas de alinhamento estratégico, Relatórios de resultados;</li> <li>- <i>Loyalty</i>: Desenvolvimento de Casos de Sucesso;</li> <li>- <i>Ongoing e Loyalty</i>: Pesquisas de satisfação.</li> </ul>
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1 - <i>Onboarding</i>: Liberação do ambiente do cliente + <i>Kick-off</i>. Objetivo do <i>Kick-off</i>: Alinhar expectativa da Empresa com as do cliente e definição de objetivos;</li> <li>- Fase 2 - Adoção: Treinamentos da plataforma. Objetivo do treinamento: Enraizar o cliente na plataforma (deixar o cliente autônomo);</li> <li>- Fase 3 - Nutrição: <i>Touchpoints</i> (contatos) intercalados: <i>Follow Up</i> + Mapeamento de resultado;</li> <li>- Fase 4 - Expansão: Estratégia de <i>touchpoint</i> no cliente com o <i>Account Manager</i> (comercial com papel de "farmer", ou seja, pessoa responsável pela expansão do cliente);</li> <li>- Fase 5 - Renovação: Estratégia de <i>touchpoints</i> no cliente com o time de Renovação; e</li> <li>- Fase 6 - Risco: Estratégia de <i>touchpoints</i> para retirar o cliente de risco.</li> </ul> <p>Observação: Fase 1, 2 e 3 são realizadas de formas sequenciais. Fases 4, 5 e 6 são realizadas de forma esporádica e aleatória.</p>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Todas essas ações são divididas em alguns momentos da jornada do cliente, como observado no quadro anterior, que vão desde o *onboarding* até o *ongoing*, ou seja, desde o momento que o cliente chega até mesmo quando o cliente sai. Essa abordagem leva como responsabilidade do CSM o cuidado com o cliente dentro do que se chama de *customer journey* (TEMKIN, 2010).

#### 4.2 Percepção dos gestores sobre o papel e as práticas de CSM para o resultado das EBTs

Segundo os gestores das empresas entrevistadas, nem todas as práticas estão totalmente consolidadas. No Quadro 6 os gestores relatam sobre as práticas que mais apresentam resultados atualmente:

Quadro 6 - Práticas/ações de CSM que mais apresentam resultados

Empresa	Ações e momentos da jornada do cliente
Empresa A	<i>“Atualmente as etapas de Onboarding são as melhor consolidadas, elas tornam os clientes mais engajados e preparados para a utilização correta e adaptação de rotina com o sistema. Por ser um sistema robusto é primordial que seja eficiente e ocorra de forma rápida.”</i>
Empresa B	<i>“Não há um melhor, nem pior... cada uma foi pensada para um momento específico da jornada e mira em um objetivo diferente. Dito isso, entendo que a mais importante é a execução do onboarding de novos clientes. O primeiro contato do cliente é essencial para que entenda quais passos precisam ser dados para atingir seus objetivos. Quanto mais rápido esse plano for construído e executado, mais rapidamente o cliente atingirá seu momento ‘UAU’. Ao mesmo tempo, o onboarding de novos clientes é também o alicerce para o desenvolvimento das outras práticas (como a revisão de resultados, construção de lealdade, upsell... etc).”</i>
Empresa C	<i>“Nada como um kick-off bem feito. Quando a expectativa do cliente é alinhada no começo do projeto, assim como o objetivo bem definido, as chances do projeto ter resultado é muito maior. As fases 1 e 2 são fundamentais para o restante da jornada. Normalmente, após o cliente sair da fase 2, já temos a visão se esse cliente tem chances de se tornar um advogado da marca com caso de sucesso ou, por outro lado, se é um ‘dinheiro ruim’. Outra prática que impacta bastante o resultado é ter um time comercial responsável por lidar com questões contratuais e negociação. Dessa forma, o CS consegue focar apenas no projeto e geramos essa visão de ‘conflito de interesse’ pro cliente.”</i>

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A partir destes relatos dos gestores, compreende-se que a parte da jornada do cliente que mais possui impacto positivo é o *onboarding*, pois é nele que as expectativas são alinhadas, que o cliente cria segurança com o uso da plataforma/produto e, conseqüentemente, é direcionado para o atingimento dos seu resultado desejado.

Neste sentido, entende-se que o conceito de CSM para estas empresas é assumir a responsabilidade de entregar o resultado desejado do cliente por meio de suas interações, levando em consideração métricas desenvolvidas pela própria área de CS, como o engajamento, *health score*, NPS, *lifetime value*, *churn* e possibilidades de expansão de cada conta.

Além disso, as três empresas citam que o processo de *onboarding* é fundamental para todos os seus clientes. Em outras palavras, elas querem dizer que guiar o cliente em seus primeiros momentos de parceria com a empresa é fundamental para que ele se torne fiel à

marca, pois serve para alinhar expectativas, falar sobre os objetivos que levaram à contratação do *software* e o que ele espera como resultado.

No Quadro 7 é possível identificar as semelhanças entre as práticas de CSM e uma correlação com o contexto mercadológico de cada empresa, feita através das entrevistas semiestruturadas. Inclui-se, também, a importância de cada uma das práticas listadas anteriormente segundo os gestores.

Quadro 7 - Quadro comparativo entre as empresas entrevistadas

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>
<b>Contexto mercadológico</b>	Empresa de software para gestão jurídica, com foco em grandes escritórios e departamentos jurídicos.	Empresa de Software de Inteligência de Mercado e Risk & Compliance.	Empresa de software para telemedicação no setor elétrico.
<b>Importância das práticas</b>	Considera suas práticas de <i>Customer Success</i> extremamente importantes, pois permitem maior controle, previsibilidade de MRR (Receita Recorrente Mensal), projeção de crescimento e escuta da voz do cliente.	Considera suas práticas de <i>Customer Success</i> essenciais para interagir de acordo com o momento do cliente e garantir uma melhor experiência para eles.	Considera suas práticas de <i>Customer Success</i> extremamente necessárias devido à complexidade de seu produto e ao alto valor agregado ao cliente.
<b>Práticas mais eficazes</b>	As etapas de <i>Onboarding</i> são as mais consolidadas e eficazes para eles, tornando os clientes mais engajados e preparados para utilizar o sistema.	O <i>kick-off</i> bem feito na fase de <i>Onboarding</i> é fundamental para alinhar expectativas e definir objetivos. As fases 1 e 2 ( <i>Onboarding</i> e <i>Adoção</i> ) são críticas para determinar o potencial de sucesso do cliente.	A execução do <i>Onboarding</i> de novos clientes é considerada a mais importante, pois estabelece as bases para o sucesso do cliente. As outras práticas dependem do sucesso do <i>Onboarding</i> .
<b>Métricas e KPIs</b>	Eles utilizam KPIs específicos para cada fase da jornada do	Eles usam métricas como <i>Churn</i> , <i>Up-sell</i> e <i>Net Churn</i> ,	Eles utilizam métricas como tempo no

	cliente, como tempo de implementação e tarefas realizadas no Onboarding, e NPS, MRR, <i>Churn</i> e receita ( <i>Up-sell</i> e <i>Cross-sell</i> ) no Ongoing.	juntamente com <i>OKRs</i> (Objetivos e Resultados-Chave).	Onboarding, tempo para atingir resultados e CSAT após o <i>Onboarding</i> , bem como pesquisas de NPS.
<b>Ganhos para a empresa</b>	A principal vantagem para a Empresa A é a previsibilidade financeira e o acesso à visão do cliente para a evolução do produto.	A principal missão da área de <i>Customer Success</i> na Empresa B é gerar receita para a empresa, retendo e expandindo contratos de clientes.	As práticas de <i>Customer Success</i> permitem à Empresa C ter visibilidade sobre a saúde da base de clientes e construir relacionamentos duradouros.
<b>Importância estratégica do Customer Success</b>	Eles acreditam que o <i>Customer Success</i> é de extrema importância estratégica devido ao custo de retenção vs. custo de aquisição de novos clientes e à necessidade de cuidar dos clientes para mantê-los fiéis à marca.	Eles veem o <i>Customer Success</i> como essencial para uma estratégia centrada no cliente, representando o cliente para outras áreas da empresa.	Eles acreditam que o <i>Customer Success</i> é definitivamente importante, especialmente em um mercado onde os clientes têm mais opções e poder de escolha.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dessa forma, com base também nas entrevistas semiestruturadas, é possível fazer algumas conexões relevantes entre os conceitos de *Customer Success* (Sucesso do Cliente) e Empresas de Base Tecnológica (EBTs), como:

- **Atendimento ao Cliente e Desenvolvimento Tecnológico:** as EBTs muitas vezes dependem de um alto nível de atendimento ao cliente para garantir que seus produtos e serviços sejam adotados com sucesso. Isso se alinha diretamente com os princípios do *Customer Success*, onde a satisfação e o sucesso do cliente são os pilares centrais. Um excelente atendimento ao cliente pode garantir que os clientes adotem novas tecnologias e inovações

tecnológicas com facilidade, aumentando a probabilidade de retenção e até expansão.

- **Inovação Contínua e Valor do Cliente:** as EBTs, por sua própria natureza, estão sempre buscando inovações tecnológicas para criar valor para seus clientes. O *Customer Success Management* desempenha um papel importante em garantir que os clientes percebam e alcancem esse valor. As métricas de sucesso do cliente podem ajudar as EBTs a medir a eficácia de suas inovações e aprimorar constantemente seus produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes.
- **Retenção de Clientes e Crescimento:** tanto as EBTs quanto o *Customer Success* têm um forte interesse na retenção de clientes. Para as EBTs, manter os clientes satisfeitos é essencial para o crescimento a longo prazo. O *Customer Success* fornece estratégias e práticas para garantir que os clientes permaneçam e expandam seus negócios com a empresa.
- **Colaboração e Ecossistemas de Inovação:** muitas EBTs prosperam em ecossistemas de inovação, como o que foi observado em Florianópolis. A colaboração entre empresas, universidades e governos nesses ambientes é vital para o desenvolvimento tecnológico. O *Customer Success* pode estender essa colaboração, pois a satisfação do cliente é um objetivo compartilhado entre todas as partes interessadas. Isso pode envolver programas de apoio ao cliente em conjunto, compartilhamento de conhecimento e recursos, e a criação de um ecossistema de inovação mais amplo que beneficia tanto as EBTs quanto seus clientes.
- **Qualificação de Profissionais de Tecnologia:** o desenvolvimento de tecnologias inovadoras requer profissionais altamente qualificados. O *Customer Success* pode desempenhar um papel importante na capacitação e treinamento de clientes para tirar o máximo proveito das soluções tecnológicas oferecidas pelas EBTs. Isso ajuda a superar barreiras de adoção e garante que os clientes possam usar efetivamente as inovações tecnológicas em seus negócios.

Em resumo, as três empresas enfatizam a importância do *Customer Success* para reter clientes, gerar receita e manter uma estratégia centrada no cliente. Cada uma delas tem práticas específicas que consideram essenciais para o sucesso do cliente, e suas métricas e

KPIs refletem os resultados desejados em diferentes fases da jornada do cliente. O *Customer Success Management* é visto como estrategicamente relevante em todas as empresas entrevistadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aborda dois tópicos essenciais e interligados no ambiente empresarial moderno: *Customer Success* e Empresas de Base Tecnológica (EBTs). Ambos desempenham papéis fundamentais na busca por inovação, crescimento e satisfação do cliente, contribuindo para o sucesso a longo prazo das organizações.

O *Customer Success* emergiu como um campo de atuação crítico em empresas que oferecem serviços baseados em assinaturas, como as SaaS (*Software as a Service*). Nesse contexto, a retenção de clientes é vital para a sobrevivência e o crescimento. Os clientes esperam uma experiência de alta qualidade e valor contínuo para manter seus contratos. Portanto, as estratégias de *Customer Success* desempenham um papel crucial na criação e manutenção da lealdade do cliente, buscando fornecer uma experiência que vá além da simples satisfação.

O sucesso do cliente também está intrinsecamente relacionado à inovação tecnológica, o que colabora com o segundo tópico, as Empresas de Base Tecnológica. As EBTs são impulsionadas pelo conhecimento científico e tecnológico, concentrando-se na criação de produtos e serviços inovadores. Elas desempenham um papel crucial na economia, impulsionando o desenvolvimento de novas tecnologias e a resolução de desafios reais.

Em locais como Florianópolis, onde as oportunidades para setores tradicionais, como agricultura e indústria pesada, são limitadas devido à riqueza natural e regulamentações ambientais, as EBTs se destacam como uma solução promissora. A cidade tem uma trajetória notável no desenvolvimento de seu polo tecnológico, graças a parcerias entre governos, universidades e o setor privado. Essa cooperação criou um ecossistema de inovação que é reconhecido nacional e internacionalmente.

Florianópolis se destaca como um dos principais centros de tecnologia e inovação no Brasil, com uma crescente indústria de tecnologia, profissionais qualificados e ambiente propício para as EBTs prosperarem. A cidade foi até apelidada de "a Ilha do Silício da América Latina" devido ao seu cenário empreendedor e de inovação.

Em última análise, o *Customer Success* e as Empresas de Base Tecnológica compartilham a busca por inovação e excelência, oferecendo valor aos clientes e impulsionando o crescimento econômico. Esses dois tópicos se entrelaçam, com o *Customer Success* desempenhando um papel importante na manutenção da satisfação do cliente para EBTs que buscam oferecer soluções inovadoras. À medida que o mercado evolui, esses conceitos continuarão desempenhando um papel crítico nas estratégias de negócios, ajudando as empresas a prosperar em ambientes em constante mudança.

Por fim, é nítido que *Customer Success* e as Empresas de Base Tecnológica estão interconectados de várias maneiras. Ambos compartilham o objetivo de fornecer valor aos clientes, manter a satisfação do cliente e impulsionar a inovação. Essa interseção entre o sucesso do cliente e a tecnologia desempenha um papel fundamental na trajetória de crescimento e sucesso das EBTs, especialmente em regiões propícias à inovação, como o polo tecnológico de Florianópolis.

Vale ressaltar também que este estudo destacou a importância dessas estratégias para o sucesso do cliente e das EBTs. Propõe-se como pesquisas futuras a partir deste estudo uma análise comparativa das abordagens de CSM, explorando o impacto da cultura organizacional, integração de tecnologias emergentes e métricas de sucesso do cliente.

O trabalho também sugere áreas de pesquisa futura, incluindo o desenvolvimento de métricas específicas, análise longitudinal e adaptação às mudanças induzidas pela pandemia de COVID-19. Neste contexto, uma análise longitudinal poderia envolver o estudo das práticas de CSM ao longo de vários anos, permitindo observar como essas práticas evoluíram, quais tendências surgiram e como as estratégias foram ajustadas ao longo do tempo em resposta a mudanças no mercado, tecnologia ou ambiente empresarial.

## REFERÊNCIAS

ACATE. **Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina 2018**. PACHECO, Juliano Anderson; RIVERO NETO, Miguel (Orgs.). Florianópolis: Observatório Associação Catarinense de Tecnologia, 2018. 124 p. Disponível em: <https://www.acate.com.br/wp-content/uploads/2018/11/ACATE-Observatório-2018.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

ALVES, Juliana. **20 métricas de Customer Success que toda empresa deveria acompanhar**. CS Academy. 2021. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/20-metricas-customer-success>. Acesso em: 20 jun. 2023.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). **Mecanismo de geração de empreendimentos e ecossistemas de inovação**. 2021. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/#1>. Acesso em: 20 mar. 2023.

AQUA. **Exemplos de Customer Experience**: 7 cases de sucesso inspiradores. 2022. Disponível em: <https://www.aqua.com.br/blog/customer-experience-7-cases-de-sucesso-inspiradores>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BATISTA, Michel. **Empresa de grande porte tem quantos funcionários?** 2023. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilizei-responde/empresa-de-grande-porte-tem-quantos-funcionarios/#:~:text=No%20setor%20industrial%2C%20uma%20empresa,de%20mais%20de%20100%20empregados>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BRAGA, Graziela. **IFSC é referência no incentivo ao empreendedorismo e ações inovadoras em Santa Catarina**. IFSC. Notícia Aberta. 2019. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/conteudo-aberto/-/asset\\_publisher/1UWKZAKiOauK/content/id/1135277/ifsc-%C3%A9-refer%C3%Aancia-no-incentivo-ao-empreendedorismo-e-a%C3%A7%C3%B5es-inovadoras-em-santa-catarina](https://www.ifsc.edu.br/conteudo-aberto/-/asset_publisher/1UWKZAKiOauK/content/id/1135277/ifsc-%C3%A9-refer%C3%Aancia-no-incentivo-ao-empreendedorismo-e-a%C3%A7%C3%B5es-inovadoras-em-santa-catarina). Acesso em: 20 mar. 2023.

CHRISTIAN, Alan. **Curso de Ciência da Informação atende demanda do setor de inovação de Florianópolis**. Notícias UFSC. 2018. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2018/08/curso-de-ciencia-da-informacao-atende-demanda-do-setor-de-inovacao-de-florianopolis/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

EDOOLS. **Customer Success em EAD**: venda mais e retenha clientes investindo em um atendimento de qualidade. Rio de Janeiro: Agendor, 2016. 42 p. Disponível em: <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/agendor-materiais/ebook-customer-success-ead.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

FERRACINI, Gabriel de Siqueira. **Aplicação da metodologia ágil**: estudo de caso na área de customer success em uma empresa de tecnologia. 2019. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/203840>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FRANCK, A. G. S; SCHERER, F. L.; FIALHO, C. B. Realidade administrativa em empresas de base tecnológica (EBTs): uma pesquisa na cidade de Santa Maria (RS). **Holos**, Rio Grande do Norte, v. 1, n. 37, p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/9456>. Acesso em: 25 mar. 2023.

GOMES, Gustavo. **Customer Success**: o que é, o que faz, que métricas usar e 5 dicas para garantir o sucesso dos clientes. Agendor Blog. 2023. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/significado-customer-success/#:~:text=Customer%20Success%2C%20ou%20Sucesso%20do,e%20necessidades%20enfrentados%20pelos%20clientes>. Acesso em: 20 jun. 2023.



GUITARRARA, Paloma. **Florianópolis**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/brasil/florianopolis.htm>. Acesso em 28 de março de 2023.

HILTON, Bryson; HAJIHASHEMI, Bitá; HENDERSON, Conor M.; PALMATIER, Robert W.. Customer Success Management: the next evolution in customer management practice?. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 90, p. 360-369, out. 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7439993/>. Acesso em: 22 jun. 2023.

HOCHSTEIN, Bryan; *et. al.* An Industry/Academic Perspective on Customer Success Management. **Journal Of Service Research**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 3-7, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1094670519896422>. Acesso em: 29 mar. 2023.

IGNACZUK, Carolina. **Fique por dentro dos indicadores de produtividade mais importantes para 2020**. 2020. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/indicadores-de-produtividade/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

LINS, Fernanda. **Onboarding e Ongoing**: o que são e como implantar na sua agência digital. GPD. 2018. Disponível em: <https://www.gestaodeprojetosdigitais.com.br/2018/12/onboarding-e-ongoing/#:~:text=A%20renova%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20contrato,chamados%20de%20onboarding%20e%20ongoing>. Acesso em: 20 jul. 2023.

LIPINSKI, Jéssica. **Segmentação de clientes**: como fazer e por que é tão importante?. CS Academy. 2020. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/segmentacao-de-clientes-como-fazer-e-por-que-e-tao-importante>. Acesso em: 20 jul. 2023.

MURPHY, Lincoln. **Customer Success**. 2019. <https://sixteenventures.com/customer-success-definition>. Acesso em: 20 mar. 2023.

PARDO, Daniel. **Países da América Latina disputam posto de 'Vale do Silício' regional**. BCC Brasil. 2012. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/10/121016\\_vale\\_do\\_silicio\\_america\\_latina\\_lgb](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2012/10/121016_vale_do_silicio_america_latina_lgb). Acesso em: 20 mar. 2023.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. **How Smart, Connected Products are Transforming Companies**. Harvard Business Review, 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>. Acesso em: 27 mar. 2023.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SANTA CATARINA. Lei nº 14.328, de 15 de janeiro de 2008. Dispõe sobre incentivos à pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo no Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Florianópolis: Assembléia Legislativa de Santa Catarina, 2008. Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2008/14328\\_2008\\_lei.html#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.328%2C%20de%2015%20de%20janeiro%20de%202008&text=Disp%C3%B5e%20sobre](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2008/14328_2008_lei.html#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.328%2C%20de%2015%20de%20janeiro%20de%202008&text=Disp%C3%B5e%20sobre)

[%20incentivos%20%C3%A0%20pesquisa.Catarina%20e%20adota%20outras%20provid%C3%A0ncias](#). Acesso em: 20 jul. 2023.

SANTOS, Daniela Tatiane dos; PINHO, Marcelo. Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil. **Production**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 214-223, abr./jun. 2010.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/pJyJ5ddz9Gk96fGYRTrsmRN/>. Acesso em: 22 mar. 2023.

SCHEMES, Taynara. **Customer Success Management**: o que é e o que faz o profissional da área?. Movidesk. 2020. Disponível em:

<https://conteudo.movidesk.com/customer-success-management/>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SCHONS, Cláudio Henrique. Análise do processo de criação de conhecimento em empresas de base tecnológica sob a perspectiva das ferramentas de groupware. *In*: SEMINÁRIO DXE PESQUISA EM EAD, 2008, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2008. 23 slides, color. Disponível em: [https://uab.ufsc.br/files/2008/07/claudio\\_schons.pdf](https://uab.ufsc.br/files/2008/07/claudio_schons.pdf). Acesso em: 22 mar. 2023.

SEBRAE. **A importância da inovação em empresas de base tecnológica: Inovação e Tecnologia**. SEBRAE. 2018. Disponível em:

<https://sebraemg.com.br/importancia-inovacao-empresas-base-tecnologica/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SERRA, Fernando A Ribeiro; *et. al.* A inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da nexxera. **J. Technol. Manag. Innov.**, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 129-141, 2008. Disponível em:

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242008000100013&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242008000100013&lng=en&nrm=iso&tlng=en). Acesso em: 20 jul. 2023.

SILVA, Roberta. **Customer Success Brasil**. 2019. Disponível em:

<http://ww1.customersuccessbrasil.com/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SILVEIRA, Paulo César. **Customer success como estratégia de expansão de receita**.

Ferramental. 2020. Disponível em:

<https://www.revistaferramental.com.br/artigo/customer-success-como-estrategia-de-expansao-receita/>. Acesso em: 20 jun. 2023.

STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln; MEHTA, Nick. **Customer Success**: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2018. 272 p.

TEMKIN, Bruce D. **Mapping The Customer Journey**. Cambridge: Forrester Research, 2010. 20 p. Disponível em:

<https://www.arataumodular.com/app/wp-content/uploads/2022/09/Mapping-The-Customer-Journey.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023

THOMPSON, J. B. **Ideologia e Cultura Moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Tradução Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais. Petrópolis: Vozes, 1995.

VALE, Clara Thais de Oliveira do; CASTRO NETO, José Dácio Gomes de; RIBEIRO, Tiago Miranda; FONSECA, Paulo Roberto Campelo Fonseca e. Net Promoter Score (NPS) como

instrumento para a mensuração da satisfação em uma instituição de ensino superior. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 19, n. 4, p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/6507/pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023.

VALÉRIO NETTO, A. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Barueri: Minha Editora, 2006.

VOLPATO, Bruno. **O que são KPIs e tudo o que você precisa saber sobre os Indicadores de Negócio**. Resultados digitais. 2023. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/kpis/>. Acesso em: 26 jul. 2023.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira; PANISSON, César; LAPOLLI, Édis Mafra. O desenvolvimento econômico do polo tecnológico na região de Florianópolis. *In: Congresso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica*, 17., 2017, Cidade do México. **Anais [...]**. Cidade do México: Altec, 2017. p. 1-15. Disponível em: <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1639>. Acesso em: 20 jun. 2023.

ZOLTNERS, Andris A.; SINHA, Prabhakant; LORIMER, Sally E.. **What Is a Customer Success Manager?** 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/11/what-is-a-customer-success-manager>. Acesso em: 10 jan. 2023.

## APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Trabalho de Conclusão em Customer Success

Olá!

Me chamo Erick Santos, formando da graduação em Administração da UFSC e gostaria de conhecer melhor o dia a dia das EBTs de Florianópolis quando o assunto é Customer Success.

Para isso, algumas lideranças de EBTs de Florianópolis foram selecionadas para participar desta construção! É muito importante a sua participação.

São poucas perguntas e, se quiser, poderá ser anônimo também.

Se tiver alguma dúvida sobre alguma pergunta, pode me chamar no LinkedIn.

Qual seu nome e sua idade?

Sua empresa é B2B, B2C ou os dois?

Qual o principal produto que sua empresa oferece?

Qual o porte da sua empresa?

- Pequeno Porte (de 10 a 49 funcionários)
- Médio Porte (de 50 a 99 funcionários)
- Grande Porte (100 ou mais funcionários)

Destes funcionários, quantos são da área de Customer Success?

Quais outros cargos, além do seu, existem na área de Customer Success da sua empresa?

Quais práticas/ações de Customer Success vocês utilizam/possuem? Por quê?

Estas práticas/ações são realizadas em que momento da jornada do cliente? (Cite as práticas e indique o momento da jornada)

Você considera estas práticas/ações importantes para o negócio? Explique.

Destas práticas, quais apresentam melhor resultado? Por quê?

Como metrificam/apresentam os resultados destas ações para a alta gerência?

Na sua visão e também dos seus gestores, quais são os principais ganhos para a empresa através destas práticas?

Você acredita que a área/cultura de Customer Success possui importância estratégica para a empresa? Explique.