

Retenção de clientes e Customer Success

O guia para fortalecer sua base e
aumentar suas receitas



ResultadosDigitais



Sumário

Introdução.....	03
O que é Customer Success.....	05
Qual a importância da área.....	08
Os quatro elementos de uma área de Customer Success efetiva.....	12
Processos de Onboarding (ativação).....	12
Processos de Ongoing (continuidade).....	14
Métricas.....	16
Time.....	19
Marketing, Vendas e Produto/Suporte: três apoios fundamentais ao CS.....	21
Case: 5 perguntas que você queria saber sobre Customer Success na Zendesk.....	24
Case: 5 ações da Resultados Digitais para garantir o sucesso dos clientes.....	27

Introdução: investindo mais em retenção de clientes

Há um contexto claro que se repete em quase todo tipo de negócio: clientes fiéis, que fazem compras recorrentes, geram mais de 80% da receita total de qualquer negócio. Isso se repete em hotéis, em e-commerces e em sushi delivery. Os donos de negócios que não perceberam esta dinâmica estão perdendo dinheiro.

Com essa proporção ficando mais clara, empreendedores estão aproveitando para criar melhores negócios se focando nesses clientes. Virou uma tendência oferecer o que antes eram produtos ou projetos como serviços por assinatura. Hoje em dia não compramos DVDs, assinamos o Netflix; não compramos vinho, assinamos o WineClub; não compramos softwares que são instalados, assinamos ferramentas na nuvem como o Zendesk e o RD Station, por exemplo, gerando mais receita e recorrência com os clientes fiéis.

Nessa era de negócios feitos por assinaturas, a relação com o cliente passou a ganhar mais importância do que nunca (só assim o modelo faz sentido!) e isso deu início a um novo movimento. Se custa 7x mais caro conquistar um novo cliente a reter um cliente antigo, por que então gastar a maior parte do tempo e dos melhores recursos apenas tentando atrair e vender?

Foi desse princípio que surgiu a dinâmica de se investir cada vez mais na retenção de clientes por meio da criação da área de Customer Success, ou Sucesso do Cliente: um departamento focado

em oferecer uma experiência melhor ao cliente ao utilizar o software/produto/serviço que a empresa vende.

Os processos de vendas, de suporte e de Marketing (tanto antes da venda quanto depois, para clientes) também podem ter impacto significativo na manutenção dos clientes da base.

Nesse eBook, Zendesk e Resultados Digitais (ambas as empresas têm como produto um software por assinatura) se uniram para compartilhar seus conhecimentos e práticas, dando uma visão geral de como tratar a retenção na sua empresa tendo como base experiências concretas.

Esperamos que aproveite!

O que é Customer Success

O nome “Sucesso do Cliente” é uma demonstração clara de um objetivo: você precisa constantemente entregar sucesso aos seus clientes. Sucesso para eles, não para sua empresa. Fazer o seu cliente ter resultado no problema ou oportunidade que ele viu ao te contratar será a única coisa que o fará tirar dinheiro do bolso para lhe pagar mês após mês sem questionar.

Se você vende um software, sucesso para o seu cliente não é ele fazer um ótimo uso do aplicativo, fazer 3 logins por dia e criar novos usuários todo mês. Não é ele achar a interface ótima e amigável nem mesmo ele achar que você tem o melhor produto da praça. Para ele, sucesso é alcançar e exceder os objetivos que ele tinha quando começou a procurar uma solução como a sua. Se é uma ferramenta de negócios e depois de um tempo de uso ela ainda não aumentou a receita/lucro, não diminuiu custos nem riscos, você provavelmente está encarando um futuro ex-cliente.

“Ah mas o cliente não usou o meu produto direito”, “o cliente não fez a implantação completa”, “ele não alterou os processos que precisava dentro da empresa”, “o analista dele estava fazendo corpo mole”.

Se você pensou em alguma destas desculpas acima, ótimo, você está começando a achar a solução. Tudo que impede o cliente de extrair valor do seu produto ou serviço é problema seu, não dele. Não importa se não é o que você vende, no fim quem fica com o contrato cancelado é você.

Para a área de Customer Success conseguir manter (e aumentar) a receita recorrente é a grande moeda, é sua forma de gerar valor à empresa, pois clientes felizes tendem a ser clientes leais

e eles não apenas escolhem sua empresa, como convencem outras empresas a utilizarem seus serviços e produtos. Se você colocar seus clientes em primeiro lugar e se certificar que eles estão felizes, eles voltarão sempre.

Algumas pessoas rotulam Customer Success de suporte premium, atendimento ou de gestão de contas com nome bonito. A questão é que nem suporte, nem atendimento, nem gestão de contas descreve bem o trabalho de Customer Success. Diferentemente de um pós venda comum, o Gerente de Sucesso do Cliente, tem qualidades e objetivos que outros não tem:

Consultor do mercado

É muito comum empresas colocarem pessoas extremamente capazes para vender o produto e relegar o pós venda a uma pessoa júnior com pouco entendimento de negócio ou a alguém técnico demais. O Gerente de Sucesso do Cliente é sempre uma pessoa que entende muito do mercado que está atuando. Se o produto vendido é do mercado de marketing digital por exemplo, ele será um ótimo consultor de marketing digital. Além de ser expert na indústria que sua empresa atua, ele é também capaz de entender negócios dos mais variados e pode agregar estratégias de gestão ao negócio do seu cliente.

Acompanha todo o ciclo de vida do cliente

Nada pior do que ser atendido sempre por uma pessoa diferente, que não sabe quem você é e que problemas anteriores você teve. Um dos grande objetivos do Gerente de Sucesso do Cliente é ser a personificação da empresa/produto. Por isso ele acompanha o cliente em todas etapas: imple-

mentação, uso, treinamento, suporte, etc. Assim ele não só sabe todos os problemas e necessidades ao atender o cliente, ele torna-se um amigo confiável.

Ações pró-ativas

O Gerente de Sucesso do Cliente não espera o cliente trazer um problema, ele antecipa. Mais do que isso, ele entra em contato pró-ativamente com o interesse genuíno de ajudar. Por outro lado, o tratamento de pós venda reativo trata apenas de problemas e frustrações, pois normalmente só em casos assim o cliente contata alguém da empresa. O pior desta situação não é tratar apenas de problemas, é simplesmente não tratar a falta de sucesso silenciosa, algo que um Gerente de Sucesso do Cliente fará de tudo para combater.

Implantação a 4 mãos

O início do uso de um produto ou serviço é extremamente crítico, define o tom da relação dali pra frente e o engajamento. Relegar essa função ao próprio cliente ou a um técnico é perder uma oportunidade incrível de construir um plano de voo com o cliente, de criar um vínculo e poder sempre retomar ao planejamento inicial para saber se ele está atingindo o que tanto almejava na compra. Perceba a diferença brutal entre encarar o pós-venda como um centro de receita ao invés de um centro de custo. Agora pense: por qual dos dois você gostaria de ser atendido?



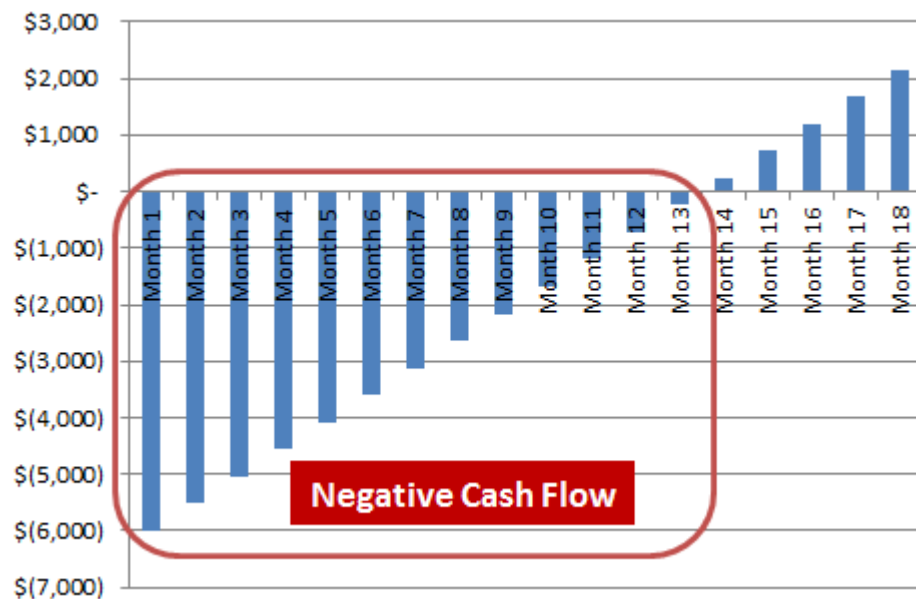
Como você gostaria de ser atendido?

Qual a importância da área

A grande diferença no modelo de negócio de um serviço por assinatura em relação a um projeto ou produto é seu fluxo de receita. Você não fatura mais uma grande quantia ao conquistar um cliente: você ganha ao poucos, mensalmente.

Em um mercado com várias opções de baixo custo de entrada e muita competição, são cada vez mais raros os clientes que se sujeitam a pagar caro por licenças vitalícias de software, ou marcas que entregam suas contas a agências de marketing com grandes orçamentos aprovados por longo prazo.

Assim, aquele custo alto de venda (que envolve todos os esforços de marketing, o tempo investido pelos vendedores e nem conta quanto foi gasto em P&D para chegar a um produto no nível atual) só vai se pagar e dar lucros ao longo do tempo.



O investidor David Skok mostrando o fluxo de caixa negativo nos 13 primeiros meses de um cliente, se pagando ao longo do tempo (<http://www.forentrepreneurs.com/>).

Agora imagine que esse cliente cancele a assinatura no mês 6. O que aconteceu na prática? Sua empresa tomou um belo prejuízo. Todo o esforço de marketing, de vendas e de quem mais estivesse envolvido no ciclo de atração do cliente foi desperdiçado e na verdade esse esforço fez mais mal do que bem à empresa.

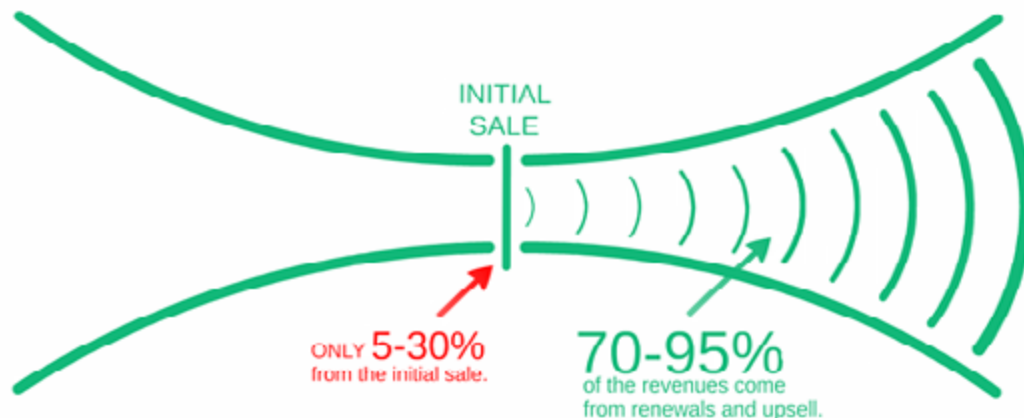
Os cancelamentos (ou o nome mais comum em inglês “churns”) são o fogo que seu time de Customer Success tenta apagar: o modelo de assinatura simplesmente não faz sentido e não vai funcionar se seu cliente não ficar por muito tempo.

Com uma taxa de cancelamento aparentemente baixa, como 2% ao mês, por exemplo, você está perdendo quase $\frac{1}{4}$ da sua receita no ano. Seu time de vendas precisa colocar muito mais clientes para dentro somente para compensar essas perdas.

E mais ainda está por vir: o crescimento da lucratividade de um cliente que fica por mais tempo é exponencial, ou seja, fazer ele ficar um ano a mais não deve te fazer ter o dobro do lucro. Na verdade, pode te fazer chegar cinco, seis ou até dez vezes mais resultados.

Isso porque:

- O custo de aquisição já foi pago, então o que entra de receita dali em diante já gera uma lucratividade maior;
- Os clientes que ficam por mais tempo e experimentam o sucesso, tendem a partir também para pacotes mais caros ou a comprar produtos/serviços complementares. Segundo pesquisas de mercado, só 5-30% do valor total do cliente vem no primeiro contrato, com o restante vindo de upsell e renovações:
- Muitas empresas ignoram, além desse aumento de receita do próprio cliente, outros valores associados a ter um cliente por mais tempo. Algumas possibilidades simples que isso pode trazer:
 - O ponto de contato no cliente sai da empresa e decide contratar sua solução em seu novo trabalho gerando uma nova renda;
 - O cliente indica outras empresas que se convertem em novas vendas.



Apenas 5-30% do valor total do cliente vem no primeiro contrato. Imagem de David Skok.

Esses dois itens simples e que acontecem com frequência já podem aumentar significativamente o retorno do relacionamento com o cliente.

Lembre-se, uma pessoa de Customer Success, como um vendedor ou um budget de marketing, é um investimento que deveria lhe trazer (muito) dinheiro, não apenas um custo que pode ser adiado o tempo que for possível.

Assim, o que busca idealmente uma boa equipe de Customer Success é um churn negativo, ou seja, a receita extra gerada pelos clientes da base (seja em upsell, vendas de pacotes extras e etc) deve ser maior que a receita perdida por clientes que cancelar.

É em cima desse objetivo que trabalhamos diferentes passos na implantação da área, que detalhamos melhor no próximo capítulo.

Os quatro elementos de uma área de Customer Success efetiva

Apesar de todo o movimento de Customer Success ainda ser algo recente, já existem empresas (principalmente nos EUA) que, nos últimos anos, fizeram diversas tentativas e descobriram práticas que funcionam.

Apesar de ainda ter bastante a se consolidar, é possível dizer que os 4 elementos que vamos comentar já formam uma estrutura capaz de prover resultados consistentes em Customer Success.

Processos de Onboarding (ativação)

Normalmente as primeiras experiências que o cliente tem com seu produto ditam o ritmo da experiência completa que ele vai ter dali pra frente. Aquela ideia de que a primeira impressão é a que fica também se faz verdadeira aqui.

Se o primeiro contato com o cliente é confuso, se ele não sente rápido um gosto de vitória capaz de dar uma perspectiva que o produto realmente vai ajudá-lo e se tornar valioso, é pouco provável que continue por muito tempo investindo nisso. Essa relação emocional de confiança conquistada no começo é imprescindível para sua empresa e é por isso que times de CS criam um processo de ativação.

A Gild, por exemplo, que oferece software para RH, descobriu que se o produto é utilizado com sucesso nos primeiros 90 dias, seu uso será 3× maior no resto do ano se comparado com um cliente que não adotou rapidamente. Além disso, uma implementação incompleta ou demorada sempre está altamente relacionada com clientes que cancelam o software prematuramente.

Temos a falsa noção de que se alguém pagou por algo é natural que ele se esforce para começar a usar, mas na prática isso não acontece. Sempre há barreiras e procrastinação ao começar usar uma nova ferramenta, por isso é tão importante acompanhar o cliente de perto neste período.

E o que define um cliente ativado, que passou por um bom Onboarding?

A maioria das empresas pensa em marcos relacionados ao produto em si, como por exemplo “fez login X vezes” ou “configurou com sucesso a informação Y” e esses não são exemplos de um bom processo de ativação.

Não existe uma definição clara do que é uma boa ativação para todas as empresas, mas é preciso pensar sempre em entregas, em ganhos reais para o usuário para gerar um sentimento de sucesso ou, ao menos, um aperitivo do sucesso.

Por exemplo, a Resultados Digitais percebe que muitos dos clientes que começam a usar o RD Station têm como objetivo gerar mais vendas por meio de Marketing Digital. Fazer com que o cliente consiga gerar Leads rapidamente não é o resultado final, mas é um ótimo aperitivo do sucesso, dá um gosto de vitória ao cliente e é nisso que se foca o processo de onboarding.

Para a Zendesk, um gosto de vitória com a ferramenta de suporte pode ser o primeiro relatório indicando categorização dos problemas, tempo de atendimento e outros elementos que o cliente

até então não tinham e que são indicadores acionáveis do desempenho de suporte, ou seja, ajudam a identificar e corrigir problemas.

Para a sua empresa, avalie que resultados tiveram no começo clientes que estão felizes e com sua empresa há bastante tempo. Veja se há alguma funcionalidade que se encaixa melhor no dia a dia e se torna indispensável. Converse com o cliente, entenda seus objetivos e avalie qual é a forma de entregar uma amostra o mais rápido possível.

Processos de Ongoing (continuidade)

O onboarding é importante e faz a diferença, mas ele por si não garante que o cliente tenha sucesso de fato e fique com sua empresa ao longo do tempo.

Lembre-se do nome da área e da função: sucesso do cliente! É só obtendo sucesso genuíno que o cliente vai aceitar todo mês tirar o dinheiro do bolso para pagar sua empresa.

E o primeiro passo para isso, normalmente ignorado, é entender o que é de fato sucesso para o cliente, não para sua empresa (que mensura sucesso como vendas, upgrades e etc). O que cada cliente busca quando começa a usar sua ferramenta?

Se você não tem certeza disso, não é um problema, desde que se mobilize para descobrir. Pergunte aos clientes, investigue. Algumas perguntas que você deve saber responder:

- Como o usuário mensura o sucesso do projeto?
- Como o sucesso do projeto é mensurado pelo chefe do usuário?

- O que eles estão tentando alcançar com o produto?

Respondendo a essas perguntas, fica muito mais fácil traçar e acompanhar um plano de ação claro e focado nesses objetivos.

Além disso, existem várias outras sugestões que podem ser muito relevantes no processo de on-going para garantir a continuidade do cliente. Listamos algumas abaixo:

Faça reuniões periódicas para revisão de negócios. Se você tem um plano e indicadores, é importante acompanhá-los e também fazer adaptações caso a situação exija. Reuniões periódicas, como por exemplo a cada 3 meses, fazem a empresa não perder esse contato com a realidade e os objetivos do cliente e podem ajudá-los a atingir os níveis de sucesso que esperam.

- Defina alertas para intervir de forma proativa com coisas ruins que acontecem. Acompanhe o engajamento, as ações que o cliente costuma fazer e defina o que são desvios de comportamento para entrar em contato, para checar se está tudo bem, se passam por um problema e se você pode ajudar. O número de vezes que o cliente entra no suporte, a avaliação que ele dá ao atendimento ou atrasos no pagamento, por exemplo, também podem servir como alertas.
- Padronize intervenções para que cada Gerente de Customer Success esteja utilizando o mesmo conjunto de melhores práticas de procedimentos. Quando um cliente se frustrou com algo na sua empresa e disse que ia cancelar, por exemplo, o que deve fazer o Gerente de Customer Success? Montar um novo plano? Dar uma nova funcionalidade? Dar um mês grátis? Prometer que algo vai ser diferente? É difícil dizer o que é melhor para seu negócio logo de cara, mas o ideal é que sua empresa trabalhe no começo com algumas abordagens diferentes e consiga avaliar o melhor caminho para depois torná-lo um padrão para todos.

- Considere um contrato de longo prazo. Exigir um contrato de longo prazo é, na maioria das vezes uma barreira para a venda e tende a diminuir a taxa de conversão dos vendedores, mas muitas vezes facilita a vida do Gerente de Customer Success. Não é só uma questão de forçar o cliente, mas de gerar um comprometimento de investir de cabeça em um projeto de longo prazo. É recomendado quando o produto é complexo e com pouco potencial de resultados em curto prazo.
- Use todos os caminhos para criar um relacionamento pessoal. É muito mais difícil dizer para um amigo que você está o deixando do que a uma empresa sem rosto. Assim, o Customer Success Manager deve ser um amigo do cliente. Tente usar câmera durante as calls ou marcar reuniões presenciais sempre que possível. Eventos com os clientes também ajudam a criar um senso de proximidade.

Métricas

Se o grande ponto de Customer Success é aumentar o “Churn Negativo”, então você precisa de ferramentas e processos para medir e melhorar essa função, inclusive a performance das pessoas do seu time.

Um líder ou time de Customer Success precisa entregar resultados mensuráveis para justificar o investimento (tanto em pessoas quanto em ferramentas). Para isso, a área precisa assumir responsabilidade por alguns resultados, tanto os diretos e financeiros, quanto os mais indiretos.

MÉTRICAS DIRETAS

1. **Retenção de clientes:** clientes satisfeitos são clientes fiéis. A taxa de retenção de clientes, ou a taxa de clientes que permanecem com você em comparação com aqueles que não o fazem, é um indicador de desempenho chave central para toda a empresa.

Por isso, meça sempre qual o percentual de clientes que continuam assinando e qual o percentual que cancela, tanto em número absoluto quanto em receita.

2. **Receitas geradas pela base:** aqui entra o trabalho do Gerente de Customer Success em aumentar a receita dos clientes atuais. Da mesma base de clientes, qual é o aumento de receitas a cada mês? Quantos clientes mudam de planos, compram outros produtos ou funcionalidades e gastam mais com a sua empresa?
3. **Saldo de receitas da base:** juntando os itens 1 e 2 é possível calcular o saldo de receitas da base: o crescimento de receitas dos clientes menos a receita dos clientes que cancelaram. Esse é um ótimo indicador para um time maduro de Customer Success.

MÉTRICAS INDIRETAS

1. **Métricas de Ativação:** Se há um processo claro e bem definido de ativação, é uma métrica muito relevante acompanhar qual o percentual, da base e dos novos clientes, que realmente foi “ativado” em relação ao percentual que não passou com sucesso por essa primeira etapa.

Considerando que o Onboarding é uma das principais atribuições do CS e vai ditar o ritmo de todo o relacionamento, essa métrica é uma das mais importantes.

2. **Métricas de Sucesso do cliente:** não só o Onboarding é importante como também o ongoing. É preciso entender o que o cliente busca com a sua solução e quais KPIs de negócio do cliente refletem se ele tem ou não sucesso.

Por exemplo, no Zendesk pode ser importante acompanhar se o cliente tem conseguido diminuir o tempo de resposta no suporte ou não. Para a Resultados Digitais com o RD Station pode ser importante acompanhar se a geração de Leads ou de vendas dos clientes tem aumentado ao longo do tempo ou não.

3. **NPS:** o **Net Promoter Score** é baseado em uma única pergunta: “Qual a probabilidade de você recomendar a nossa empresa para alguém que você conheça” O NPS é provavelmente a melhor maneira de avaliar a fidelidade do cliente, que é em si um dos indicadores do sucesso da sua empresa. Você pode usá-lo para julgar o sucesso global da sua empresa, mas também pode segmentar estes dados por região do cliente, tipo de plano, e o papel deles - proprietário, admin, ou agente. Ao fazer isto você tem uma melhor compreensão sobre quais áreas precisam ser melhoradas.

Além da pontuação, a parte mais importante do NPS é o feedback dos clientes, o que dá uma imagem muito mais detalhada do que você está fazendo certo e o que precisa ser melhorado. Compartilhando esse feedback com toda a organização pode ajudar todos a compreender o seu papel na experiência do cliente e ajudá-los a melhorar.

4. **Pesquisa de satisfação do cliente (CSAT):** usando o **benchmark da Zendesk**, você pode ver como seus clientes avaliam as interações com sua equipe de atendimento ao cliente. Similar a pesquisa NPS, a satisfação do cliente é baseada em uma única pergunta que é enviada para o cliente após o fechamento de um chamado: “este foi útil?”. Esta é uma métrica muito impor-

tante porque você pode olhar para o sucesso de uma única interação, ou a média de todas as interações e ficar de olho no sucesso de toda a sua equipe de suporte.

5. **Métricas de engajamento.** Existem algumas ferramentas focadas em Customer Success para empresas de software que trabalham com algoritmos para identificar o engajamento do cliente com a sua ferramenta e apresentam um score individualizado para cliente. Olhar para o score médio dos clientes ou quantos deles estão em situação de risco também pode servir como um indicador de desempenho do time de CS.

Time

Para fazer todos os 3 primeiros elementos funcionarem é preciso ter um bom time.

Em empresas SaaS, uma regra de ouro é ter um Customer Success Manager a cada \$1 milhão de receita. Outro parâmetro indicado por muitas empresas é que um CSM consiga cuidar de cerca de 80 clientes.

No entanto, não espere chegar a esses números para então contratar. Faça as primeiras contratações assim que elas couberem no seu bolso, de forma antecipada, não depois que já o tiver. Os primeiros clientes maiores vão precisar de mais ajuda e de forma mais proativa e não ter alguém olhando para Customer Success nesse momento pode ser mais caro. Lembre-se também que há um tempo de treinamento e adaptação à empresa antes, então é preciso contratar bem antes com base em suas previsões. Tenha pelo menos um Customer Success Manager o quanto antes.

Em termos de perfil, o cargo de CSM é normalmente senior e com responsabilidades amplas. O ideal é contar com um perfil centrado em pessoas, que tenha empatia, goste e saiba servir aos

clientes. Ele também deve ter conhecimento técnico no seu mercado e de negócios para conseguir ter segurança e discutir em alto nível com seu cliente. Não é um super homem, mas também não é, de fato, um perfil tão fácil de se achar.

É muito comum, em termos de remuneração, atrelar um salário variável às taxas de renovação da base ou saldo de receitas da base. Mensure nos primeiros meses para chegar a um valor que caiba na sua margem e faça sentido e depois vá aperfeiçoando o modelo e traçando metas específicas para cada CSM.

Além dos gestores e do próprio time de atendimento e sucesso do cliente, pode ser interessante contratar um analista de dados para sua equipe.

Com um processo bastante científico e mensurável, faz sentido ter alguém olhando para os processos e ajudando o time todo a melhorar sua performance com base nos dados. Entender as principais queixas do suporte e como resolver ou quais os gatilhos mais relevantes para um CSM entrar em ação são exemplos do que esse profissional pode fazer para dar mais inteligência à sua operação.

Marketing, Vendas e Produto/Suporte: três apoios fundamentais ao CS

É importante ressaltar que o que conta para o cliente e para sua percepção de valor da empresa é fruto não só do atendimento do Gerente de Sucesso do Cliente ou dos resultados alcançados até então, mas também da expectativa que foi criada lá atrás, em Marketing e Vendas e também da experiência que ele tem no uso do produto e no suporte.

É por isso que pontos de alinhamento entre todas essas áreas são imprescindíveis para o sucesso na retenção de clientes. Abaixo seguem alguns pontos muito importantes de alinhamento de CS com Marketing, Produto e Vendas que podem garantir uma efetividade muito melhor:

Relação de CS com Marketing

Há três pontos de alinhamento e ajuda mútua relevantes na relação de CS com Marketing:

- **Definição de conteúdos:** a passagem de informações como dúvidas frequentes e pontos essenciais para um bom uso do seu produto/serviço para Marketing pode levar à produção de conteúdos que auxiliem os clientes de forma mais escalável e que ajudem o próprio CSM.
- **Auxílio com materiais:** Marketing, por sua vez, deve indicar para Atendimento quais conteúdos e materiais podem ajudar a solucionar dúvidas frequentes sobre determinado assunto e até preparar “kits” de auxílio com links e indicações que facilitem o atendimento.

- **Automação e Marketing de relacionamento:** as duas áreas podem planejar, juntas, regras de automação de marketing, política de envio de emails e outros itens do relacionamento que podem ser feitos em escala pelo time de Marketing. A ideia é que esse tipo de relacionamento ajude o CSM a ser mais produtivo e não tenha que gastar tempo com coisas que realmente o contato mais próximo e pessoal não fazem tanta diferença.

Relação de CS com Produto/Suporte

Transmissão de informações relevantes de produto para os clientes: frequentemente quem lida diretamente com clientes ouve perguntas sobre prazo para algum ajuste ser feito ou alguma novidade ser lançada, entre outras dúvidas. A troca constante de informações com o time de Produto garante ter essas respostas na ponta da língua. Um email ou reunião de comunicação e troca de informações periódica é bastante recomendada.

Motivar melhorias no produto/serviço: Atendimento deve levantar quais são maiores dificuldades enfrentadas pelos clientes e/ou sugestões deixadas por eles e informar o time de Produto, para que ele possa fazer melhorias e ajustes no produto ou serviço oferecido.

Relação de CS com Vendas

Para conhecer cada cliente e saber qual é a melhor e mais personalizada maneira para atendê-lo, o vendedor deve repassar para o consultor de Customer Success todas as informações relevantes dele, incluindo os problemas/dificuldades que ele já pode ter tido com o produto/ serviço e as suas expectativas como cliente.

Idealmente é interessante ter um documento tipo checklist com as informações relevantes do cliente no momento de fazer essa passagem. Isso é essencial para direcionar as ações pelo time de atendimento e garantir o máximo de satisfação do cliente. Uma forma de automatizar esse processo é integrando uma ferramenta de CRM à sua ferramenta de Marketing Digital como o RD Station. Assim a perda de informação e histórico serão mínimos, garantindo um processo mais alinhado

REUNIÃO DE PASSAGEM (KICK OFF)

Uma prática que recomendada é, após o fechamento da venda, marcar uma reunião via Skype ou Hangout entre o vendedor, o cliente e o responsável do atendimento ao novo cliente. Nessa reunião o vendedor apresenta os outros dois e os deixa conversar. Dessa maneira, o cliente não se sente “jogado” com o uso do seu produto/serviço e sabe que haverá alguém responsável por ele.

FEEDBACK PARA O TIME DE VENDAS

Assim como é importante Vendas falar para Marketing sua opinião sobre os Leads que recebe, o time de Atendimento também deve devolver para Vendas informações como as principais dificuldades dos clientes e os maiores desalinhamentos entre o que é prometido na hora de fechar o negócio e o que é possível entregar depois. Esses dados ajudam a melhorar as vendas futuras e a não correr o risco de frustrar novos clientes.

Case: 5 perguntas que você queria saber sobre Customer Success na Zendesk

1. Quando é feita a passagem do contato de vendas para o representante de CSM? E como é feita esta passagem?

A passagem pode ser feita em dois estágios. O primeiro deles tem o foco na participação do CSM durante o processo de pré-vendas. Este tem como objetivo não só descrever o programa mas também cultivar o relacionamento e o processo de transição desde o início. Este relacionamento é importante também para facilitar a transição uma vez que a venda é concretizada e o conhecimento já adquirido durante esta fase tem um impacto forte em sua continuidade.

Já o segundo cenário conta muito com o auxílio do Executivo de Contas e seu entendimento do programa. Uma vez que esta fundação é criada o cliente se sente mais confortável com a transição pois existe um caminho já traçado para a implementação e evolução do programa. Existe uma seção de transferência de conhecimento entre o AE (Account Manager ou Executivo de Contas) e CSM (Customer Success Manager ou Gerente de Sucesso do Cliente) para que exista uma fundação antes de se iniciar o programa.

2. Como é feito o processo de Onboarding do Software?

A primeira etapa é voltada a entender a realidade do cliente e seus objetivos com o software. Isso garante que o entendimento da realidade do cliente seja facilmente traduzida para o soft-

ware. Esta “discovery session”, que é centrada nos administradores do sistema, permite que o CSM use a sua experiência no mercado também para oferecer sugestões com base em melhores práticas e tendências de mercado. Depois disso, fazemos um treinamento do software com o administrador para que este conheça as funcionalidades do sistema e já comece a visualizar o potencial da ferramenta de acordo com sua realidade e necessidades.

A terceira etapa consiste na configuração do sistema de acordo com os fluxos previamente desenhados (esse fluxo vai também ser usado para mapear a vida do ticket e treinamento de novos usuários). Após a configuração, iniciamos o processo de UAT (user acceptance testing ou teste de aceitação do usuário, para verificar se os requisitos foram atendidos) com o grupo todo onde um outro treinamento é dado com foco na parte operacional do sistema. Terminando o UAT, o sistema vai ao ar e encerramos o programa de onboarding semanas depois com um acompanhamento e revisão do sistema.

3. Como o CSM faz o acompanhamento do cliente durante o uso geral do software?

Existem alguns programas disponíveis de acordo com a maturidade do cliente e seu uso da ferramenta. Podem ser simples programas de checagem para analisar o uso da ferramenta, como podem ser programas mais avançados de mentoria. Temos uma parte de BI que nos permite analisar estes dados de forma pró-ativa e também usar dados comparativos usando nossa base de clientes e conseqüentemente agregar valor aos processos existentes.

4. Quais métricas o time de CSM utiliza para acompanhar o processo de atendimento do rep e como ele é avaliado?

A voz do cliente sempre vai ter o maior impacto neste tema. Fazemos uma pesquisa com o cliente para entender sua percepção do trabalho feito em todos os programas oferecidos. Monitoramos

também dados internos que coletamos durante todas as etapas do projeto. Obviamente existem também métricas relacionadas a retenção e expansão do cliente no uso da ferramenta, como já apresentado nesse eBook.

5. Como é a estrutura do time e capacidade de atendimento?

A equipe é formada em grupos de acordo com os programas oferecidos. A estrutura é global e permite que o atendimento seja personalizado ao cliente de acordo com a região. Existe uma diretriz forte de compartilhamento de idéias e novos projetos sempre focando em inovação e liderança no mercado. Este ambiente colaborativo e de criação permite o fortalecimento da marca e garante o sucesso e confiança do cliente no uso da nossa solução.

Case: 5 ações da Resultados Digitais para garantir o sucesso dos clientes

1. Consultoria de ativação inicial

Ao comprar o software o cliente pode optar por fazer a consultoria Express (1 mês) ou a Standard (3 meses). Nesse período, um Gerente de Sucesso do Cliente ajuda-o a implantar o software, oferece o treinamento da ferramenta e, principalmente, trabalha junto com o cliente para definir a estratégia de uso da ferramenta dentro das atividades de marketing digital que irão trazer o melhor resultado. Sempre levando em conta o objetivo e o contexto do cliente. Este período também é muito importante para iniciar uma boa relação com o cliente, pois este mesmo Gerente de Sucesso do Cliente o acompanhará por todo o tempo que usar o RD Station.

2. Acompanhamento próximo e pró-ativo

Os Gerentes de Sucesso do Cliente do RD Station usam ferramentas para avaliar constantemente o engajamento e uso que o cliente está fazendo. Se percebem que o cliente deixou de usar ou está tendo resultado ruins entram em contato. Neste contato dão dicas de como usar melhor a ferramenta ou como melhorar uma determinada atividade de marketing que já estão fazendo. Os Gerentes de Sucesso nunca entram em contato só por rotina, sempre pesquisam as últimas ações de marketing do cliente e preparam um feedback que possa ajudar.

3. Agilidade no suporte

Quem faz o primeiro nível de suporte com o cliente é o próprio Gerente de Sucesso da conta dele. Como o Gerente de Sucesso conhece o cliente desde o início, ele sabe exatamente o porquê de uma determinada pergunta enviada ao suporte e consegue responder com muito mais propriedade e agilidade. Se ele realmente não conseguir resolver por se tratar de um problema técnico, aí sim ele encaminha ao time de desenvolvedores, mas ao fazer isso já envia uma série de informações para que não tenham que ser feitas perguntas desnecessárias ao cliente.

4. Consultorias especializadas

Além das consultorias de ativação, clientes que queiram aprofundar seus conhecimentos em uma frente específica do marketing digital, ou que querem acelerar sua produção de resultados, podem contar com consultorias avançadas com profissionais especialistas na área. Estes dedicarão horas extras e exclusivas à ele. A Resultados Digitais não tem o objetivo de ser uma empresa de serviços, mas muitas vezes para um determinado cliente atingir o melhor resultado ele precisa de um apoio com Marketing Digital em si, não só com a ferramenta. Como sucesso do cliente é nosso objetivo, oferecemos para ele os melhores especialistas para ele chegar lá.

5. Educação constante

A Resultados Digitais já oferece uma quantidade gigantesca de materiais educativos gratuitamente. Todos eles são muito úteis não só a visitantes e Leads mas também aos próprios clientes que estão trabalhando no dia a dia com marketing digital. Além disto ainda é criado uma série de conteúdos exclusivos só para clientes. Temos por exemplo um Webinar Mensal sobre estratégias avançadas de marketing só para clientes. Aulões online (training days), também

mensalmente. Um Blog exclusivo que fala das novidades do produto, casos e exemplos de uso dentre outros. Uma metodologia de implantação de marketing digital, que é uma coletânea de materiais organizados numa sequência lógica para o clientes aplicar. Além de todo o conteúdo da Central de Ajuda do Suporte do RD Station.

Algumas fontes importantes que usamos:

- <http://materiais.resultadosdigitais.com.br/ciclo-do-cliente-satisfeito>
- <http://materiais.resultadosdigitais.com.br/guia-do-predictable-revenue-para-triplicar-suas-vendas>
- <http://sixteenventures.com/>
- <http://www.forentrepreneurs.com/>
- <http://www.saastr.com/>

Resultados Digitais

A Resultados Digitais tem como objetivo de ajudar empresas de todos os portes a entender e aproveitar os benefícios do marketing digital, conseguindo assim resultados reais e permanentes para os seus negócios. Fazemos isso hoje de três formas principais:

Criamos o **RD Station**, um software completo e integrado para a gestão de marketing digital em uma única ferramenta.

Temos uma metodologia passo a passo de implementação de marketing digital. Oferecemos pacotes de **consultoria** em cima desta metodologia e do uso efetivo do RD Station.

Produzimos muito conteúdo educativo na área de marketing digital, que disponibilizamos em forma de posts no **blog** de marketing digital, **eBooks e webinars gratuitos, cursos online e eventos presenciais.**



A **Zendesk** é uma plataforma multicanal para atendimento ao consumidor e gerenciamento de chamados.

Oferecemos ferramentas como **chat online**, integrações com Facebook e Twitter, gerenciamento de emails, além de mais de 140 aplicativos, incluindo Jira e Magento.

Além disso a plataforma oferece a criação de fluxos de trabalhos, atendimento via self-service e umas das técnicas mais avançadas do mercado de **análise de dados**.

Com mais de 1.600 clientes no Brasil, a Zendesk ajuda empresas a melhorar seu relacionamento com seus clientes. Teste a plataforma hoje mesmo por 30 dias **gratuitamente**.