



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA FASE DE ADOÇÃO NO SETOR DE
SUCESSO DO CLIENTE EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA INSERIDA NO
MERCADO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS**

MARIANA MARA CATIZANI ALVES

Março, 2023
João Monlevade

Mariana Mara Catizani Alves

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DA FASE DE ADOÇÃO NO SETOR DE
SUCESSO DO CLIENTE EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA INSERIDA NO
MERCADO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS**

Orientadora: Clarissa Barros da Cruz

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos
requisitos para obtenção do Título de Engenheiro de
Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e
Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Universidade Federal de Ouro Preto

João Monlevade

Março de 2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

A474a Alves, Mariana Mara Catizani.

Análise da implementação da fase de adoção no setor de sucesso do cliente em uma empresa de tecnologia inserida no mercado de postos de combustíveis. [manuscrito] / Mariana Mara Catizani Alves. - 2023.

55 f.: il.: color.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Clarissa Barros Cruz.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Administração da produção. 2. Clientes - Fidelização. 3. Posto de Combustível. 4. Sucesso nos negócios. I. Cruz, Clarissa Barros. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Mariana Mara Catizani Alves

Análise da implementação da fase de adoção no setor de sucesso do cliente em uma empresa de tecnologia inserida no mercado de postos de combustíveis

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenharia de Produção

Aprovada em 14 de março de 2023

Membros da banca

Dra. Clarissa Barros da Cruz - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dra. Alana Deusilan Sester Pereira (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dr. Sérgio Evangelista Silva (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra. Clarissa Barros da Cruz, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 25/04/2023



Documento assinado eletronicamente por **Clarissa Barros da Cruz, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 25/04/2023, às 11:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0514575** e o código CRC **98FE093B**.

Resumo

O setor de sucesso do cliente, conhecido também como *customer success*, teve sua origem em 2005 e a partir de então, vem crescendo muito no mercado, principalmente na área de tecnologia. O termo *customer success* é uma filosofia que tem como propósito o foco no cliente, garantindo seu sucesso e atendimento de expectativas ao usufruir do produto ou serviço contratado. Por ser uma metodologia nova, ainda existem estruturas e conceitos sendo construídos em torno dela, principalmente no que diz respeito à experiência do cliente ao longo do seu tempo em uma empresa. Entendendo a importância deste setor, este trabalho se propõe a aplicar práticas de sucesso do cliente em uma empresa de tecnologia voltada para o mercado de postos de combustíveis. Este estudo monográfico irá apresentar a construção de uma área dentro do setor de sucesso do cliente de uma empresa, chamada de adoção. A adoção é uma fase na qual o cliente passa um tempo logo após realizar a finalização de sua compra e instalação dos produtos contratados e tem como objetivo principal a garantia da usabilidade das ferramentas e atendimento das primeiras expectativas criadas pelo cliente. Realizando o controle da carteira de clientes por meio de ferramentas tecnológicas, fazendo a definição e acompanhamento dos indicadores diários, comunicação e ações de engajamento com clientes, foi possível aumentar o índice de usabilidade e sucesso dos clientes de 19% para 38%, superando a meta de 30%, estipulada como ideal neste contexto.

Palavras-chave: Sucesso do cliente, Posto de Combustível, Adoção, Programa de Fidelidade.

Abstract

The customer success sector, had its origins in 2005 and since then, it has been growing a lot in the market, mainly in the technology area. The term customer success is a philosophy whose purpose is to focus on the customer, ensuring their success and meeting expectations when enjoying the contracted product or service. Because it is a new methodology, there are still structures and concepts being built around it, especially with regard to the customer's experience throughout their time in a company. Understanding the importance of this sector, this work proposes to apply customer success practices in a technology company focused on the gas station market. This monographic study will present the construction of an area within the customer success sector of a company, called adoption. Adoption is a phase in which the customer spends some time after completing the purchase and installation of the contracted products and its main objective is to guarantee the usability of the tools and to meet the first expectations created by the customer. By controlling the customer portfolio using technological tools, defining and monitoring daily indicators, communication and customer engagement actions, it was possible to increase the usability and success rate of customers from 19% to 38%, surpassing the target of 30%, stipulated as ideal in this context.

Keywords: Customer Success, Gas Station, Adoption, Loyalty Program.

Lista de figuras

Figura 1: Estágios do processo de consumo	16
Figura 2: A lacuna do cliente	17
Figura 3: A Jornada do cliente	18
Figura 4: Classificação do método de pesquisa	26
Figura 5: Planilha de acompanhamento do indicador diário	24
Figura 6: Painel de indicadores de fidelidade do Power BI	25
Figura 7: Painel de indicadores de cadastros do Power BI	26
Figura 8: Jornada do cliente antes da adoção	32
Figura 9: Jornada do cliente após implantação da adoção	35
Figura 10: <i>Playbook</i> padrão da adoção n SenseData	39
Figura 11: Jornada definida para o cliente dentro da fase de adoção	38
Figura 12: Jornada do cliente na fase de adoção	45
Figura 13: Resultados do índice de fidelidade na adoção	46
Figura 14: Resultados da média de cadastro na adoção	47

Lista de quadros

Quadro 1: Indicadores definidos para a fase de adoção	37
Quadro 2: Critérios de entrada e saída do cliente para fase de adoção	37
Quadro 3: Descrição das atividades do <i>playbook</i> da adoção	39

Lista de siglas e abreviaturas

B2B: *Business to Business*;

B2C: *Business to Customer*;

CS: *Customer Success*;

IF: Índice de Fidelidade;

CRM: *Customer Relationship Management*;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS	12
2.1. Objetivos Gerais	12
2.2. Objetivos específicos	12
3. REVISÃO DA LITERATURA	13
3.1. O comportamento do consumidor	13
3.2. Satisfação do cliente	14
3.3. Jornada do cliente	16
3.4. <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	17
3.5. <i>Customer Success</i> (CS)	18
3.6. Adoção no setor de <i>Customer Success</i>	20
3.7. Marketing de relacionamento	20
3.8. <i>Data driven</i>	21
3.9. Fidelização de clientes no mercado de revenda de combustíveis	22
4. METODOLOGIA	23
4.1. Classificação da pesquisa	23
4.2. Desenvolvimento das atividades	25
5. RESULTADOS	30
5.1. O setor de <i>customer success</i> antes da implementação da adoção	30
5.2. Adoção no setor de <i>Customer Success</i>	33
5.3. Aplicação do controle dos clientes da adoção	34
5.4. Ações realizadas a partir do controle de postos e indicadores	36
5.5. Principais resultados das ações aplicadas	42
5.6. Principais desafios	46
5.7. Proposta de melhoria para a empresa	46
6. CONCLUSÃO	48
7. REFERÊNCIAS	50

1. INTRODUÇÃO

No início do século XX, Henry Ford desenvolveu sua linha de produção automobilística que se tornou muito famosa no mundo inteiro, que eram chamados de Ford modelo T e só eram disponibilizados na cor preta. Uma frase dita por Henry Ford e que ficou muito famosa foi: “O cliente pode ter o carro da cor que quiser, contanto que seja preto.” (SOUZA, 2019). Nessa época, fica evidente o destaque e foco no produto que está sendo produzido e vendido. Com o passar das décadas, com o surgimento e aprimoramento de produtos, aumento da concorrência e globalização, o mercado foi se modificando e os modelos de negócios sendo desenvolvidos, tendo como consequência, a mudança de foco para o cliente. (CASTILHO, 2011).

Silva (2022) explica que, "o foco no cliente nada mais é do que uma estratégia de negócios que tem como meta proporcionar uma experiência positiva para o cliente durante toda sua jornada". Essa experiência positiva envolve diversos aspectos antes, durante e após a compra realizada e tem como objetivo não só atender as expectativas dos clientes, mas ir além delas.

No cenário contemporâneo é muito fácil conseguir informações sobre diferentes produtos e serviços, realizar comparações e fazer compras de qualquer lugar, muitas vezes pelo próprio celular, sem precisar sair de casa, ou mesmo levantar da cama. A variabilidade de produtos e serviços se torna cada vez mais alta e as oportunidades para o consumidor são diversas, o que o proporciona um grande poder de decisão. No modelo de negócios por assinatura, onde a receita é recorrente, é necessário manter esse cliente retido pelo maior tempo possível, e, para isso, toda a estratégia e entrega da empresa deve ter como foco principal a garantia da satisfação de seus clientes, para fazer com que eles tomem a decisão de permanecer com a sua assinatura. Este tipo de negócio, “requer grande engajamento dos clientes, a fim de que eles continuem motivados a pagar pelo serviço e a taxa de cancelamento não seja muito alta. (SEBRAE, 2019).

Quando se trata de modelos de negócios por assinatura que são B2B (*Business to Business*), a preocupação com a satisfação dos clientes é ainda maior. Empresas B2B são as que vendem seus produtos e serviços diretamente para outras empresas, ocasionando um ticket médio muito mais elevado do que modelos de negócios B2C (*Business to Customers*), que são empresas que vendem diretamente para o consumidor final. Sendo assim, “entregar sucesso a um cliente empresarial é mais complexo e, por isso, é necessário criar estratégias mais elaboradas para isso”. (LIPINSKI, 2021).

Diante deste contexto, surgiu um outro conceito que vem ganhando cada vez mais força no mercado, que é o *Customer Success*, que significa sucesso do cliente na tradução literal. Esse conceito surgiu em 2005, tendo como pioneira de desenvolvimento a empresa Salesforce, que é uma das maiores empresas de software sob demanda do mundo, voltada para o relacionamento ao cliente e é uma empresa de receita recorrente. (STEINMAN; MURPHY; MEHTA, 2017).

Neyder (2022) explica que sucesso do cliente é a metodologia de trabalho que as empresas podem utilizar para antecipar desafios e proporcionar soluções para problemas antes deles acontecerem, agindo de forma proativa. Isso promove o aumento da satisfação e retenção do cliente, contribuindo para o aumento da receita, visto que obterá sucesso como cliente da empresa.

O presente trabalho se desenvolve em torno de uma especialidade dentro do setor de *customer success* de uma empresa de tecnologia B2B, essa especialidade foi chamada de adoção, e, é o primeiro contato do cliente com o setor. Lipinski (2021) esclarece que “o estágio de Adoção é o processo de assegurar que os clientes estão usando seu produto para atingir suas metas de negócio, aspecto que é essencial em muitas empresas, em especial as de *Software as a Service* (SaaS), que dependem de receita recorrente”. Ela também acrescenta que, sendo desenvolvido de maneira eficiente, a fase de adoção pode aumentar as taxas de retenção e possibilidades de novos negócios, promovendo a expansão da receita.

O produto principal da empresa em questão deste trabalho, é um software de desenvolvimento e gerenciamento para programas de fidelidades em postos de combustíveis. Brasil Postos (2023) evidencia como o mercado de combustíveis está cada vez mais acirrado, com muitas guerras de preços, e isso faz com que seja necessário por parte dos revendedores de combustíveis, a busca por inovações que atraiam e fidelizam seus clientes. Sendo assim, os postos de combustíveis são o público-alvo da empresa de tecnologia, onde o projeto descrito neste trabalho foi aplicado e o modelo de pagamento para esse produto é mensal. Ou seja, a etapa de adoção se torna muito relevante na garantia de sucesso desses clientes na empresa, para que ele tenha resultados rápidos, de maneira efetiva, se tornando um cliente fiel e promotor.

O presente trabalho tem como propósito contribuir academicamente no que se relaciona ao tema Sucesso do cliente no mercado de tecnologia e proporcionar possibilidades de soluções

para empresas que buscam implementar o mesmo tipo de metodologia. No que tange a especialidade de adoção, são encontrados poucos estudos na área, e dessa forma, a contribuição para a literatura e a possibilidade de agregar em futuros estudos sobre o tema, é um dos objetivos deste trabalho.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos Gerais

Analisar a implementação de melhorias dentro da fase de adoção do setor de Sucesso do Cliente (*Customer Success*) em uma empresa voltada para a venda de softwares de gestão para postos de combustíveis.

2.2. Objetivos específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral descrito neste trabalho, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- A. Apresentar a finalidade e relevância da fase de adoção dentro do setor de Sucesso do Cliente (*Customer Success*);
- B. Explorar a implicação das melhorias aplicadas adentro da fase de adoção do setor de Sucesso do Cliente (*Customer Success*);
- C. Verificar os impactos causados nos principais indicadores da fase de adoção do setor de Sucesso do Cliente (*Customer Success*) que proporcionam, como consequência, o aumento da retenção de clientes.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo irá apresentar o embasamento teórico e científico deste trabalho, e tem como objetivo proporcionar um melhor entendimento sobre o tema principal abordado.

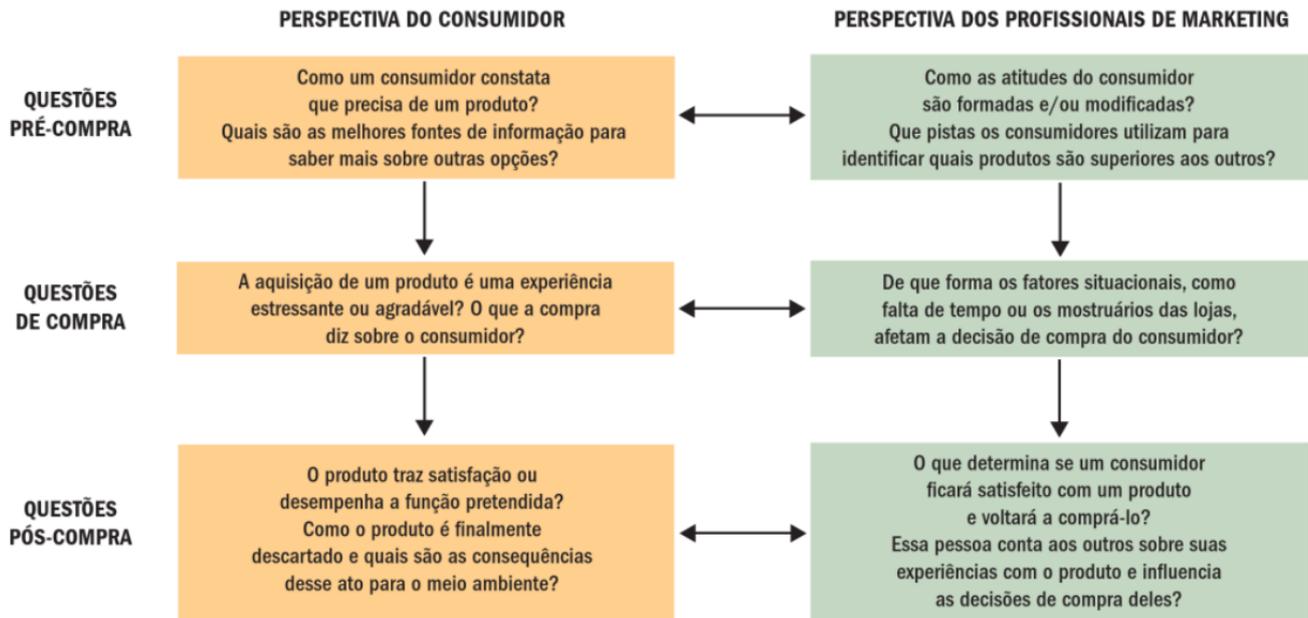
3.1. O comportamento do consumidor

O consumo faz parte do dia a dia da sociedade, onde constantemente são adquiridos diversos tipos de produtos e/ou serviços diferentes. Entretanto, os hábitos de consumo vão se modificando de acordo com as necessidades e preferências dos consumidores ao longo do tempo. Larentis (2012) explica que isso se deve à disponibilidade e rapidez de acesso à informação que se tem hoje, e que se tornam cada vez mais acessíveis nas ferramentas de busca na internet, e facilidade de comunicação, graças ao avanço tecnológico. Ele complementa que, por meio desses veículos de informações, as pessoas conseguem obter maiores conhecimentos acerca dos produtos, serviços e oportunidades, e que atrelado à alta concorrência do mercado e à acessibilidade ao crédito, os consumidores conseqüentemente têm o seu poder de compra aumentado, e bem como suas exigências.

Solomon (2016) descreve o consumidor como sendo uma pessoa, grupos ou organizações que realizam uma compra após constatar um desejo ou necessidade, ou seja, as decisões de consumo podem variar de inúmeras formas. Ele fala também sobre os diversos tipos de influências diferentes que podem ocorrer na escolha de compra de um produto, como uma opinião alheia, tendências de moda, época do ano, entre outros, e quanto às suas usabilidades, que, muitas vezes, quem irá usufruir desse bem, não necessariamente é o mesmo quem realizou a compra.

Ainda segundo Solomon (2016), o comportamento de compra do consumidor é um processo, que pode ser dividido nos seguintes estágios (Figura 1):

Figura 1: Estágios do processo de consumo.



Fonte: SOLOMON (2016, p. 7).

A Figura 1 descreve as diferentes etapas do processo de compra em diferentes pontos de vista. Primeiro é a captação da necessidade e/ou desejo do consumidor, depois a experiência obtida ao adquirir esse produto ou serviço que promete solucionar sua dor e, por último, se as expectativas do cliente foram atendidas e se teve algum transtorno no descarte. Além da perspectiva do consumidor, também é descrita a visão do marketing em relação a este processo, que tenta identificar e entender os fatores que influenciam de alguma forma as tomadas de decisões e sentimentos desses clientes, a fim de adaptarem suas estratégias de maneira assertiva para o seu público.

O comportamento do consumidor circunda atributos mentais, sociais e físicos, e envolvem diferentes questões na hora da escolha, compra, consumo e até no descarte. (LARENTIS, 2012). Portanto, observar e acompanhar esses comportamentos é extremamente necessário para qualquer negócio do mundo atual, já que a competitividade do mercado se mostra cada vez maior e mais acirrada, e os consumidores cada vez mais rigorosos.

3.2. Satisfação do cliente

O mercado é altamente competitivo e, com o constante avanço das tecnologias, a tendência é de que essa competitividade aumente cada vez mais. Dessa forma, para conseguir

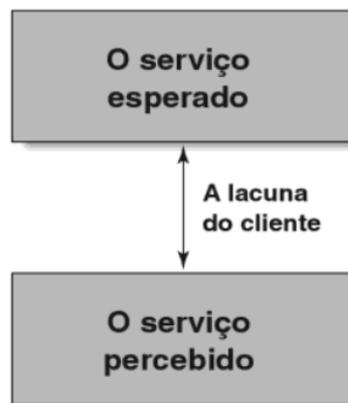
sobreviver e obter sucesso, as empresas precisam focar totalmente no cliente, para se diferenciar de forma a garantir sua satisfação.

Kotler (2000, p.58) define “A satisfação consiste na sensação, de prazer ou desapontamento, comparada ao desempenho percebido de um produto em relação às expectativas daquele que compra”. Ou seja, a satisfação do cliente é o resultado da experiência dele ao usufruir de um produto ou serviço o qual ele precisou ou desejou comprar, é o conjunto dos sentimentos que foram gerados antes, durante e após a compra.

Para garantir a satisfação e boa experiência do consumidor, é necessário entender o que ele realmente quer e necessita, para que, assim, seja possível solucionar o seu problema e acabar com a sua dor. Os clientes querem exclusividade, eles precisam se sentir valorizados e únicos, seus desejos e demandas carecem de serem acatados com êxito, de acordo com Da Silva, Chamorro e Caiel (2019).

E, para melhor entendimento, sobre o resultado de satisfação, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.35) explica que, “a lacuna do cliente é a diferença entre as expectativas e as percepções do cliente”, ou seja, é o que diverge entre o resultado esperado ao adquirir algum produto ou serviço e o resultado percebido ao fazer uso deste mesmo produto ou serviço. Os mesmos autores reiteram que, para garantir que os produtos e serviços tenham qualidade, é fundamental que essa lacuna seja preenchida. A Figura 2 ilustra essa lacuna e mostra onde ela se localiza:

Figura 2: A lacuna do cliente.



Fonte: ZEITHAML; BITNER; GREMLER (2014, p. 35).

Para que essa lacuna seja preenchida, o negócio precisa conhecer muito bem o seu público e saber o que ele espera sentir e ter de resultado, é garantir que ele se encante durante e após o processo de compra, para que ele queira voltar e realizar indicações aos amigos e conhecidos.

Souki (2006), que é uma grande referência em marketing e vendas, afirma que, "fica cinco vezes mais barato manter os clientes que já conquistamos do que sair à procura de novos". Ou seja, garantir a satisfação dos clientes aumenta, por consequência, a sua fidelização com o negócio, fazendo com que os consumidores estejam mais dispostos a gastar e consumir com maior frequência, além de promover a marca, realizando divulgação e indicação por vontade própria.

3.3. Jornada do cliente

Lemon e Verhoef (2016) explicam que, o objetivo da jornada do cliente é entender as possibilidades de caminhos que um cliente pode trilhar para atingir o seu propósito enquanto se relaciona com a empresa. Eles também afirmam que, a jornada do cliente se relaciona com a sua experiência obtida durante todo percurso de compra, em cada ponto de contato e informação. Ou seja, é o agrupamento de todas as experiências antes, durante e após a venda, em qualquer tipo ou meio de contato.

“Diferentes jornadas podem existir dependendo das características do seu negócio, mercado ou do público. Não existem regras fechadas sobre quanto tempo o cliente fica em cada uma dessas etapas e, às vezes, esse caminho pode ser mais rápido ou mais demorado.” (XGEN, 2020).

Dessa forma, é importante entender os pontos chaves da jornada, que são básicos e podem ser alinhados a diferentes tipos de jornada. A Figura 3 ilustra quais seriam esses pontos:

Figura 3: A Jornada do cliente.



Fonte: XGEN (2020).

A primeira etapa visível na Figura 3, que é o aprendizado e descoberta, diz respeito ao primeiro contato do cliente com a empresa. Neste momento, ele está descobrindo o seu problema e a empresa deverá ajudá-lo com isso. Na etapa de consideração, o cliente já entende suas necessidades e está estudando sobre as possibilidades de resolução e analisa a viabilidade. Na decisão de compra é onde o cliente decidiu adquirir o produto oferecido e possui diversas expectativas a respeito dele. A etapa de fidelização é o pós-venda, que é a parte onde é necessário analisar se as expectativas do cliente foram alcançadas e se ele voltará a comprar na mesma empresa e realizar indicações (XGEN, 2020).

Sendo assim, a jornada do cliente abrange do primeiro ao último contato do cliente com a empresa. Ela engloba todos os acontecimentos, experiências e trocas do primeiro contato até o descarte do produto, considerando detalhes operacionais, emoções, esforços, e qualquer informação que seja relevante ao longo desse processo para a empresa.

3.4. *Customer Relationship Management (CRM)*

A tradução do significado da sigla CRM é “Gestão de Relacionamento com o Cliente”, e tem como objetivo entender e conhecer melhor o público e suas necessidades, para realizar segmentações de campanhas e proporcionar um relacionamento mais próximo e personalizado, gerando consumidores fiéis e que compram mais. Zenone (2007, p.64) esclarece que, “as ações e decisões referentes aos clientes atuais e potenciais precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimentos”.

O CRM tem como objetivo direcionar produtos, serviços e ofertas ajustadas ao consumidor alvo, que dessa forma firmará a preferência pela marca, comprará mais vezes e estará disposto a pagar mais pelo que foi ofertado. O CRM proporciona uma transformação cultural em toda a empresa, que põe como foco a garantia do constante aumento da satisfação dos clientes a partir de estratégias de aproximação e personalização. (ZENONE, 2007).

Toda essa estrutura se tornou realizável a partir das diversas possibilidades oportunizadas pela tecnologia:

"Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa- " (PEPPERS; ROGERS, 2000, P. 35).

Swift (2001, p.13) explica que, o “CRM deve ser integrado em tudo o que a empresa faz, todos com os quais ele trabalha (até mesmo fornecedores) e todos com os quais ele transaciona”. Sendo assim, o CRM é basicamente um conjunto de processos e tecnologias que permite o gerenciamento do relacionamento com o cliente, para proporcionar o aumento da satisfação, retenção e ticket médio dos clientes.

3.5. *Customer Success (CS)*

O termo *Customer Success* (Sucesso do Cliente) é recente no mundo e vem se tornando cada vez mais relevante no mercado, principalmente para as empresas de softwares com modelos de negócio por assinatura. Esse tipo de negócio precisa de clientes fiéis para serem sustentáveis, pois necessitam não somente da aquisição de novos clientes, mas também do aumento da retenção (fidelização) e vendas para os clientes atuais. (STEINMAN; MURPHY; MEHTA, 2017).

O início do sucesso do cliente na Salesforce se deu após a identificação de um grande gargalo, que era o desligamento dos clientes em apenas 1 ano após assinarem os seus produtos. Esse desligamento é conhecido como *churn* e, em 2005, a taxa de *churn* estava superando a taxa de entrada de novos clientes na empresa (STEINMAN, MURPHY E MEHTA, 2017). Os mesmos autores também afirmam que, “não há como encher a boca do funil com novos negócios, em quantidade suficiente para sustentar o crescimento real, se os clientes saem pelo bico do funil em taxas superiores”.

Magnago (2009) conta que, não basta que as empresas tenham apenas clientes satisfeitos, pois elas podem facilmente trocar de fornecedor quando surge uma oferta ou opção melhor, a diferença é superar as expectativas. Como resultado, os clientes acabam desenvolvendo uma conexão emocional com a marca e não realizam suas escolhas baseado apenas no racional.

Uma frase postada por Lincoln Murphy em 2016 em uma rede social, resume objetivamente e claramente o conceito e objetivo do *Customer Success*: “você pode se concentrar na adoção, retenção, expansão ou defesa; ou você pode se concentrar no resultado desejado dos clientes e obter todas essas coisas”. Ou seja, o sucesso do cliente busca garantir que o usuário tenha suas expectativas alcançadas e que fique encantado em cada processo ao longo de sua jornada, para que sua experiência como cliente seja de fato, diferenciada.

A essência do *Customer Success* é o foco no cliente e na sua experiência, e esse dever é de todos os setores da empresa, pois tudo que for pensado e planejado, deve ter o mesmo objetivo final, que é garantir o sucesso do cliente. A partir da aplicação dessa filosofia, as empresas com receitas recorrentes garantem sua sobrevivência aumentando a retenção dos clientes e, conseqüentemente, sua receita.

Embora o *Customer Success* seja uma cultura de toda empresa, é necessário um setor específico que garanta o atendimento das necessidades do cliente após a compra. Ter uma equipe bem estruturada e focada exclusivamente em garantir que os clientes conquistem bons resultados e obtenham sucesso com o produto assinado, diminui significativamente as chances de insatisfações e desligamentos.

Steinman, Murphy e Mehta (2017) cita os principais benefícios da execução eficiente do *Customer Success*, que são:

- Redução do *churn*: menos clientes cancelando contratos;
- Expansão dos contratos de clientes atuais: aumento das vendas para os clientes já existentes na base;
- Aumento da satisfação dos clientes: clientes mais felizes com a compra realizada.

O setor de sucesso do cliente de uma empresa não é um suporte de luxo ou simplesmente um atendimento ao cliente, vai muito além disso. Damin (2019) explica que o *Customer Success*

“faz o atendimento proativo. Atende demandas estratégicas com foco na evolução constante do cliente com o produto ou serviço”, ele completa dizendo que, o atendimento é personalizado e que pode ser individual ou em grupo, e que varia de acordo com as necessidades e tamanho do cliente, o que difere muito dos atendimentos comuns que são reativos, voltados para resolução de problemas, entendimento de insatisfações ou respostas de dúvidas aos clientes.

3.6. Adoção no setor de *Customer Success*

Em um modelo de negócio por assinatura, é natural existir uma queda do uso das ferramentas após a etapa de implementação, por isso, o principal dever da adoção é fazer com que esse uso não se reduza, evitando possíveis cancelamentos de contratos. (SENSEDATA, 2021).

A adoção pode ser definida, como a fase imediatamente após a fase de instalação, onde o cliente faz a adesão aos modos de uso desenhados pela equipe de treinamento e onde ele tem a percepção de valor do produto contratado (SENSEDATA, 2021).

"Trabalhar com relacionamento em adoção é estar sempre em busca do wow moment. É saber que o sucesso do cliente é o que movimenta toda a engrenagem da empresa a ir pra frente" (DAMIN, 2019).

Carreira (2021) define o wow moment como sendo a hora em que o cliente se sente encantado e impressionado com o produto. É quando ele percebe que seu problema está de fato sendo resolvido e tem certeza de que fez a escolha certa. Ou seja, o responsável pela adoção tem como propósito garantir que o cliente recém-chegado tenha o apoio necessário para alcançar seus primeiros objetivos com o produto.

3.7. Marketing de relacionamento

O mercado está cada vez mais competitivo e globalizado, e para se manterem vivas, as empresas precisam estar constantemente se atualizando e buscando diferenciais que agregam valor a seus clientes. Como consequência, o relacionamento entre as empresas e seus clientes vem mudando bastante.

De acordo com Lewis e Dart (2014), com a evolução do mercado mundial, o consumidor está sendo cada vez mais levado em consideração no meio empresarial. Eles destacam que, o foco hoje é nas pessoas, diferentemente do período após a revolução industrial,

onde a atenção era direcionada para desenvolvimento de produtos e tecnologia, deixando os consumidores de lado.

Para conseguir manter seus consumidores engajados e fiéis por muito tempo, muitas empresas trabalham com o marketing de relacionamento como estratégia principal. O marketing de relacionamento é basicamente um conjunto de ações que as empresas aplicam para criar um vínculo positivo com o cliente, visando sua fidelização e oferecendo benefícios para garantir a satisfação e o sucesso do cliente final (CASTRO, 2019).

O marketing de relacionamento é o esforço abrangente de uma empresa para identificar, construir, manter e melhorar os relacionamentos com clientes individuais na troca de interesses de longo prazo, portanto, não se trata apenas de elaborar promoções a partir de um banco de dados ou mover esforços para a retenção (Berry, 2002; Parvatiyar; Sheth, 2000).

Zenone (2007, p.21), explica o marketing de relacionamento:

"o primeiro passo para garantir a satisfação do consumidor é identificar a necessidade que o move ao produto e, segundo passo, é desenvolver ações com o objetivo de atendê-la. A eficiência da aplicação deste princípio pode garantir que a empresa tenha a preferência de escolha no momento da decisão de compra pelo cliente."

Os principais objetivos do marketing de relacionamento é tornar os clientes promotores da marca e fidelizá-los, e isso ocorre com estratégias de estruturação e propagação de marca, fidelização e formação de autoridade no mercado, comunicação com o público em diferentes canais, relacionamento próximo com todo cliente que possui o Perfil do cliente ideal - *Ideal Customer Profile* (ICP) e automatização dos trabalhos de Marketing com seus contatos (RODRIGUES, 2020).

3.8. *Data driven*

Traduzindo literalmente para o português, *Data driven* significa “orientado a dados”. Essa expressão surgiu na ciência de dados, onde é feita a utilização de diferentes métodos para extração de informações a partir de análises computacionais com alta quantidade de dados, e tem como objetivo resolver problemas e extrair oportunidades. (PAASCH, 2021)

Paasch (2021, p. 68) também esclarece que “*data-driven* é um termo que qualifica processos orientados por dados, ou seja, fundamentados na coleta e análise de informações”.

Data driven também é uma cultura que deve agregar todos os âmbitos da empresa e vem tomando cada vez mais força no mercado, em qualquer tipo de negócio. Para que qualquer tomada de decisão seja assertiva, o mais adequado é que ela seja feita baseada na realidade, que muitas vezes não é possível identificar humanamente, sem estruturar e associar fatos e dados. (NEILPATEL, 2020).

Com a orientação por dados é possível desenvolver campanhas de segmentação de clientes efetivas, focadas no aumento de vendas de um produto ou serviço, por exemplo. Sendo assim, é possível tomar decisões estratégicas, no geral, visando a otimização de processos, redução de custos, entre várias outras possibilidades. (NEILPATEL, 2020).

Esses dados são coletados de diversas formas diferentes, por formulários disponibilizados na internet, nos processos de vendas e captações de possíveis clientes, em campanhas de marketing, e até mesmo em armazenamentos não organizados dentro da própria empresa.

As principais vantagens competitivas com o *Data Driven* que podem ser destacadas, são a administração desses dados como ativos, a melhoria da eficiência operacional, maior segurança nas tomadas de decisões, garantia da qualidade dos dados, desenvolvimento de indicadores, aprimoramento e desenvolvimento de soluções inovadoras, definições de padrões, aprimoramento do capital intelectual da empresa e maior eficácia na gestão do conhecimento (NEIL PATEL, 2020).

3.9. Fidelização de clientes no mercado de revenda de combustíveis

Com o aumento significativo de vendas de automóveis nas últimas décadas, o mercado do varejo de combustíveis começou a enfrentar desafios relacionados à alta concorrência. O principal deles é promover ao cliente uma experiência agradável ao ir realizar um abastecimento em seu veículo. Com a livre concorrência do mercado, os revendedores de combustíveis disputam pela preferência dos clientes, buscam diferenciais e melhorias no atendimento, visando a fidelização do consumidor. (LINS FILHO, 2015)

A maioria dos postos de combustíveis pode oferecer um ótimo atendimento, loja de conveniência, serviços de lavagem e troca de óleo, produtos de qualidade entre outros aspectos, mas é importante criar um diferencial competitivo percebido pelos clientes em relação aos concorrentes, utilizando o marketing na empresa para pesquisar este diferencial. (DALFOVO; ANACLETO, 2009)

O crescimento do mercado oportuniza a inovação e diversificação nos modelos de atendimento ao cliente. Mello (2013) explica que a satisfação do cliente se relaciona com as suas necessidades conscientes e inconscientes a qual deverão ser supridas pelo produto ou serviço, dessa forma, para que um posto de combustível consiga se destacar diante dos seus concorrentes e promover uma experiência diferenciada ao seu cliente, é preciso entendê-los plenamente e superar as suas expectativas.

Pinto (2005, p.80) afirma que, “no mundo do relacionamento a única vantagem competitiva real é a informação que as empresas possuem do cliente e que os concorrentes não têm”. A partir de um programa de fidelidade próprio, é possível conhecer o cliente e criar estratégias com base nas informações que podem ser adquiridas pelo programa. Para participar de um programa de fidelidade, o cliente precisa se cadastrar, informar seus dados pessoais, e realizar um registro após todos os abastecimentos realizados por ele, para acumular pontos, e através desses pontos acumulados, realizar resgates de prêmios e benefícios. Por meio dos dados registrados na plataforma de gestão do programa, é possível entender os tipos de produtos adquiridos, a frequência e o valor médio gasto por cada cliente. E, com base nessas informações, são realizadas análises para a criação de ações estratégicas, focadas no aumento de vendas e fidelização dos clientes, complementando e aprimorando o próprio programa de fidelidade.

“A importância de manter o cliente é tão necessária quanto à da conquista, mas a satisfação é um fator fundamental na preservação da carteira e no fortalecimento da imagem da empresa” (PINTO, 2005).

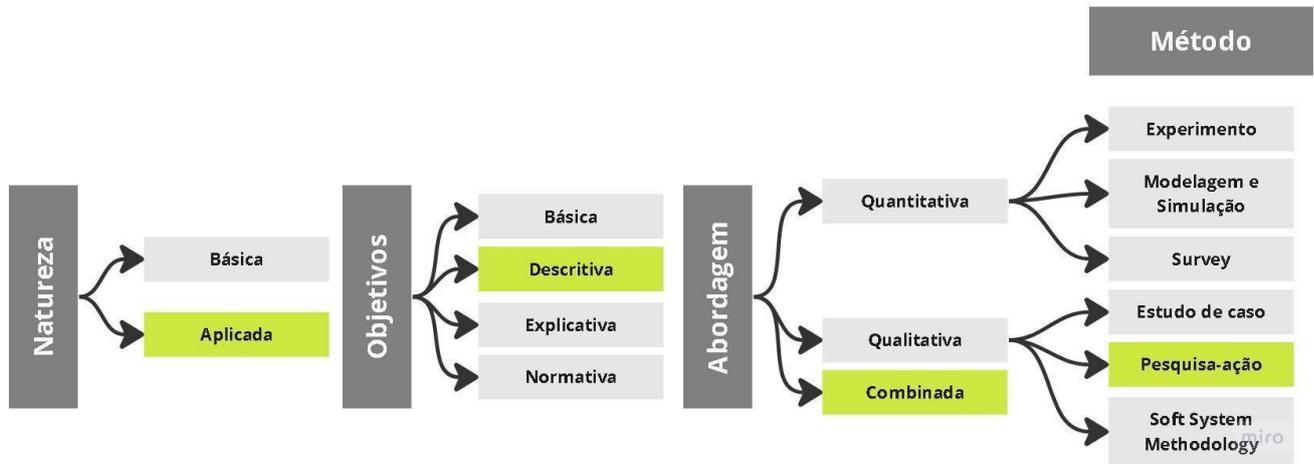
4. METODOLOGIA

4.1. Classificação da pesquisa

Segundo Rodrigues (2007), a metodologia científica é “um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.”

Turrioni e Mello (2012) classificam uma pesquisa em quatro pontos principais, que são a sua natureza, os objetivos, a abordagem e o método. Na Figura 4 está ilustrada a classificação da pesquisa em cada categoria mencionada.

Figura 4: Classificação do método de pesquisa.



Fonte: Adaptação de Turrioni e Mello (2012).

A natureza desta pesquisa pode ser considerada aplicada, visto que a prática é o foco para o desenvolvimento da solução dos problemas específicos, que são a falta de acompanhamento próximo e assertivo aos novos clientes da empresa em questão deste trabalho, que ocasiona como consequência o cancelamento prematuro de contratos. No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois descreve as características dos processos relacionados e suas variáveis. Os processos e variáveis relacionados a este estudo, são a definição, extração e acompanhamento dos indicadores necessários e o planejamento e execução das ações definidas a partir das análises desses indicadores. Quanto à abordagem, pode se considerar essa pesquisa como combinada, sendo que possui aspectos tanto quantitativos quanto qualitativos. Os aspectos considerados como quantitativos são os indicadores definidos para acompanhamento e planejamento estratégico da fase de adoção, enquanto os aspectos qualitativos são no que diz respeito às expectativas criadas tanto pelo cliente, quanto pelo especialista de sucesso da fase, relacionado aos resultados do programa de fidelidade. E o método foi o de pesquisa-ação, já que o trabalho está baseado na associação de ações com a resolução de um problema encontrado, com a participação direta dos pesquisadores. As ações realizadas envolvem a definição e levantamento de indicadores, estruturação de uma planilha de acompanhamento diário, planejamento e execução de ações focadas nos resultados esperados e a realização de atendimentos proativos e reativos aos clientes da carteira.

4.2. Desenvolvimento das atividades

O presente trabalho foi desenvolvido com base nas informações retiradas das plataformas de gestão, acompanhamento e comunicação do setor de *customer success* de uma empresa de tecnologia voltada ao mercado de postos de combustíveis. A gestão da carteira de clientes aconteceu por meio da ferramenta chamada SenseData, que é uma plataforma de *customer success* recentemente implantada na empresa em questão. Para esse estudo, o SenseData foi utilizado apenas para controlar os especialistas responsáveis pelos postos de combustíveis, que são os clientes da empresa.

Para acompanhamento do indicador diário de cada posto de combustível, foi estruturada uma planilha no Excel, onde cada posto de combustível acompanhado pelo estudo, teve suas métricas preenchidas de forma manual. A Figura 5 mostra como era a visualização dessa planilha:

Figura 5: Planilha de acompanhamento do indicador diário.

A							B			
Clien	Inauguração	Data de passagem de bast	Passagem para o legado	Tempo em adoçã	Status	Média do IF	20/04	21/04	22/04	23/04
POSTO F	04/02/2022	17/02/2022	09/03/2022	20	IF acima de 1	76,91%				
REDE EC	23/03/2022	01/04/2022	22/05/2022	51	IF acima de 1	58,12%	65,34%	68,34%	63,53%	63,56%
POSTO C	04/03/2022	08/03/2022	06/06/2022	90	Acima de 90	33,55%	39,05%	18,33%	29,29%	32,51%
POSTO M	25/02/2022	07/03/2022	05/06/2022	90	Acima de 90	36,88%	42,77%	50,00%	52,97%	43,79%
REDE CA	18/03/2022	05/04/2022	13/07/2022	99	Acima de 90	49,84%	53,58%	53,31%	57,44%	52,84%
REDE CA	22/03/2022	05/04/2022	13/07/2022	99	Acima de 90	20,59%	19,09%	16,48%	21,21%	12,62%
Posto Pi	28/02/2022	03/03/2022	05/06/2022	94	Acima de 90	13,55%	5,96%	16,95%	10,50%	10,20%
REDE CA	18/03/2022	05/04/2022	13/07/2022	99	IF acima de 1	57,65%	40,40%	48,77%	44,08%	53,19%
REDE CA	18/03/2022	05/04/2022	13/07/2022	99	IF acima de 1	75,84%	72,39%	72,47%	75,42%	76,36%
REDE CA	22/03/2022	05/04/2022	13/07/2022	99	Acima de 90	31,06%	29,80%	17,87%	23,56%	26,34%
REDE CA	18/03/2022	05/04/2022	13/07/2022	99	IF acima de 1	60,79%	44,81%	54,72%	53,13%	55,88%
REDE IPI	01/04/2022	12/04/2022	11/07/2022	90	Acima de 90	21,62%	33,00%	13,16%	7,48%	20,99%
REDE IPI	01/04/2022	12/04/2022	05/06/2022	54	IF acima de 1	52,25%	49,70%	45,48%	46,57%	51,49%
Rede En	12/02/2022	17/02/2022	18/05/2022	90	Acima de 90	9,13%	14,10%	6,45%	10,71%	7,60%
Rede En	10/02/2022	17/02/2022	18/05/2022	90	Acima de 90	3,18%	0,90%	3,55%	6,13%	2,00%
Rede En	14/02/2022	17/02/2022	18/05/2022	90	Acima de 90	3,03%	1,70%	1,73%	1,24%	0,00%
REDE IPI	31/03/2022	12/04/2022	11/07/2022	90	Acima de 90	41,98%	29,29%	37,55%	31,68%	34,88%
POSTO C	09/04/2022	19/04/2022	18/07/2022	90	Acima de 90	55,66%	58,82%	55,92%	49,49%	42,94%

Fonte: Elaborada pela autora.

Cada coluna da tabela representa uma informação diferente a ser acompanhada. Na parte A da tabela, são preenchidas as informações fixas, que respectivamente é o nome do posto de combustível, a data de inauguração do seu programa de fidelidade, a data da reunião de passagem de bastão para a primeira fase do setor de *customer success*, a data de passagem para a segunda fase do mesmo setor, a soma da quantidade de dias na fase atual, o status referente a qual métrica o cliente saiu da fase atual, e a média de índice de fidelidade em relação a

quantidade total de dias nessa fase. Na parte B da tabela, é onde é realizado o preenchimento manual e diário do principal indicador de cada posto de combustível, que é o índice de fidelidade (IF). O índice de fidelidade é a percentagem de abastecimentos realizados e pontuados pelo programa de fidelidade do posto de combustível, em relação ao total de abastecimentos realizados no geral, pontuados e não pontuados pelo programa de fidelidade. A fórmula utilizada para calcular o índice de fidelidade é (Equação 1):

$$IF = \frac{\textit{quantidade de abastecimentos pontuados}}{\textit{quantidade de abastecimentos total}} \quad (1)$$

A ferramenta Power BI faz o cálculo de maneira automática e a informação é apenas extraída pelo especialista da adoção. As colunas da parte A foram congeladas na planilha, ou seja, elas ficam fixas enquanto a parte B da tabela é móvel, podendo visualizar os números ao longo de todos os dias, com a parte A continuando a ser referência.

O acompanhamento da quantidade de cadastros realizados por cada posto era feito da mesma forma, com uma planilha igual, porém em uma aba diferente. As únicas diferenças são no período, que eram feitos mensalmente, e os valores na parte B são em números inteiros, não em porcentagem, visto que, é referente a quantidade de pessoas novas cadastradas no programa de fidelidade de um posto de combustível.

O nome do posto de combustível e a data de inauguração do programa de fidelidade foram retirados no SenseData, enquanto os números referentes ao índice de fidelidade diário e cadastros eram coletados em uma ferramenta de dados, chamada *Power BI*. A Figura 6 mostra como o índice de fidelidade era colhido:

Figura 6: Painel de indicadores de fidelidade do Power BI.



Fonte: Painel do Power BI da empresa.

Essa ferramenta é atualizada uma vez ao dia, sendo possível visualizar os dados por completo até o dia anterior. As informações do mês de referência vão se completando com o passar dos dias do mês e é possível visualizar a média de todos os dias, ou verificar apenas de alguns dias selecionados, como na Figura 6.

Na Figura 6, o dia 5 do mês referência está selecionado e o índice de fidelidade mostrado no círculo, foi o valor referente a este dia. Foi selecionado posto por posto neste painel e dia por dia, para que o preenchimento do índice de fidelidade individual na planilha de acompanhamento fosse possível.

Para acompanhamento dos cadastros de forma mensal, o painel utilizado era diferente. A Figura 7 mostra como é a sua visualização:

Figura 7: Painel de indicadores de cadastros do Power BI.



Fonte: Painel do Power BI da empresa.

Após selecionar o posto de combustível necessário, basta colocar o período de análise, que a ferramenta disponibiliza a quantidade de cadastros realizados dentro do período. As setas na imagem indicam o local de seleção do período e da exposição da informação sobre a quantidade de cadastros.

Todas essas atividades foram realizadas pela desenvolvedora deste presente trabalho, e a partir das percepções obtidas por ela, foram realizados contatos com os clientes da carteira pelo whatsapp, que é uma ferramenta de troca de mensagens instantâneas, reuniões pela plataforma google meet, e-mails e ligações tradicionais. Os relatórios de resultados enviados ao cliente eram desenvolvidos no site Canva, que é uma das ferramentas mais utilizadas para a criação e edição de designs na internet e o acompanhamento dos resultados do setor pela liderança era realizado semanalmente, também pela plataforma de reuniões Google meet.

Em relação ao restante do time de *customer success*, ele era composto por outras nove pessoas que eram divididas nas seguintes responsabilidades:

- 1 pessoa como líder: Responsável por orientar e sanar dificuldades de todo o time, assim como garantir que as atividades e resultados sejam alinhados com o planejamento estratégico da empresa;
- 1 pessoa responsável pelas expansões de receita: Responsável por estudar, estruturar e pôr em prática ações focadas em expansão de novos negócios entre os clientes já existentes. O objetivo é fazer com que eles comprem outros

produtos ou adquiram a ferramenta principal, que é o software de gestão do programa de fidelidade, em outros postos de combustíveis.

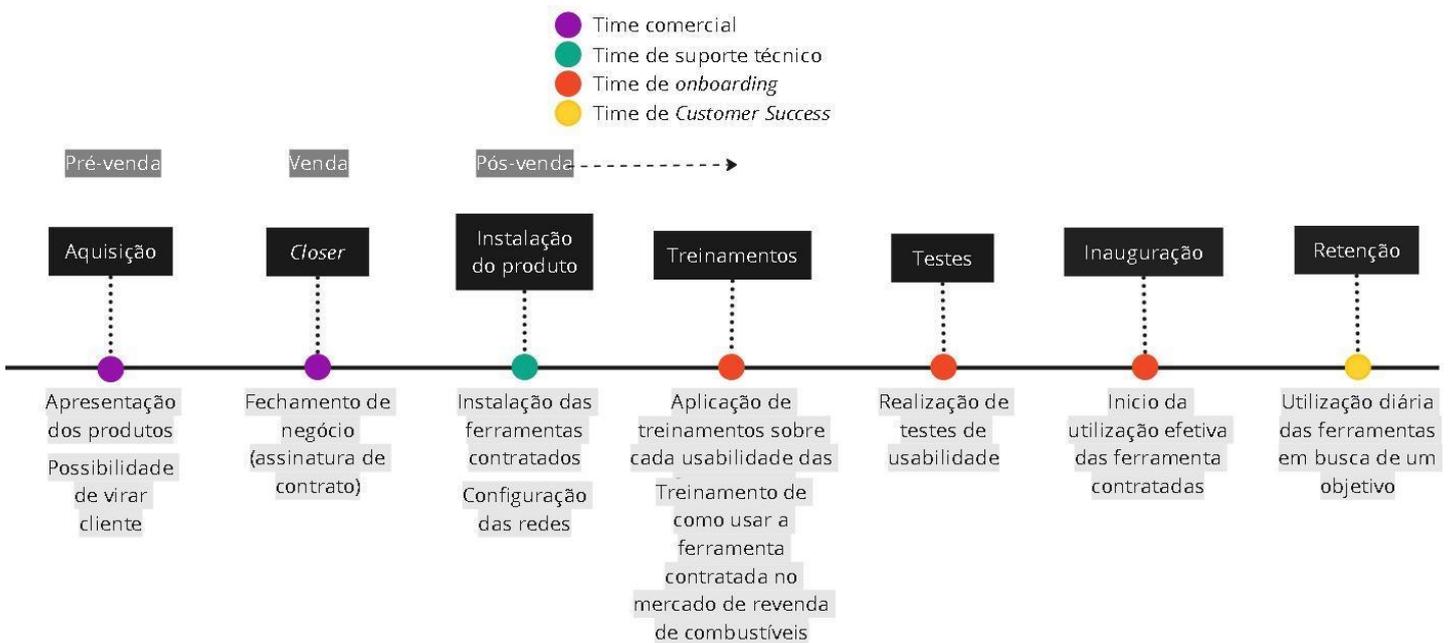
- 1 pessoa responsável pelo *churn* (cancelamento): Responsável por estudar, estruturar e pôr em prática ações preditivas com foco em evitar cancelamentos de contratos. Em caso de solicitação de cancelamento, essa pessoa deve buscar entender os motivos que levaram a tal fato e planejar melhorias que promovam o aumento da retenção dos clientes.
- 1 pessoa responsável pelo gerenciamento dos indicadores: Responsável por acompanhar os indicadores gerais de fidelização, cadastros e realização de campanhas. As campanhas são um tipo de produto que a empresa disponibiliza que possibilita o disparo em massa de mensagens de textos pelo celular para os clientes finais dos postos de combustíveis. Por ser uma das fontes de receita da empresa, essa pessoa também é responsável por estudar e planejar ações que incentivem os envios das mensagens pelos postos de combustíveis.
- 5 pessoas como especialistas em sucesso do cliente: Cada uma dessas pessoas é responsável pelo gerenciamento de uma carteira de clientes fixa. O objetivo é criar uma relação próxima e de confiança com os clientes da carteira, os ajudando a obter sucesso com os produtos contratados, por meio de estratégias e sugestões de ações. Além do contato proativo e preditivo que esses especialistas precisam ter, eles também estão disponíveis para esclarecimentos de dúvidas, auxílio na resolução de problemas e atendimento de reclamações, focando sempre em reverter insatisfações e garantir a melhor experiência ao cliente, assim como retê-lo.

5. RESULTADOS

5.1. O setor de *customer success* antes da implementação da adoção

Para melhor entendimento da importância e função do setor de *customer success*, é crucial que se compreenda sobre toda a jornada do cliente e seus processos. A partir da Figura 8, será possível elucidar a respeito:

Figura 8: Jornada do cliente antes da adoção.



Fonte: Elaborado pela autora.

Aquisição: Como é possível observar na Figura 8, o primeiro contato do cliente com a empresa é com a equipe comercial, que é responsável por identificar as principais dores e necessidades desse cliente, para posteriormente, apresentar os produtos disponíveis. Nesta etapa da jornada, o cliente conhece os produtos e entende sobre como poderá usá-los para alcançar algum objetivo ou solucionar um problema. Neste contexto, a grande maioria dos clientes tem como intenção aumentar as vendas em seus postos de combustíveis por meio da fidelização de seus consumidores finais, que são as pessoas que realizam o abastecimento de seus automóveis. Nesta fase é onde as expectativas começam a ser criadas.

Closer: Após analisar a viabilidade do produto, considerando oportunidades, condições e custos, o cliente toma a decisão de fechar negócio. Esta etapa é responsável pela parte burocrática, tendo como objetivo registrar junto ao cliente todas as condições e assim, realizar

a assinatura do contrato. Embora os contratos sejam regidos por uma equipe jurídica, a assinatura ainda é realizada junto ao time comercial, pois são contratos padrões.

Instalação do produto: O time de suporte técnico é responsável por toda verificação de máquinas, instalação dos produtos (softwares), configuração das redes de informações e automações. O objetivo desta etapa é deixar toda a parte técnica ajustada para que seja possível iniciar com o uso das ferramentas. A instalação é realizada a distância de forma remota, dessa forma, demanda de pelo menos uma pessoa disponível para acompanhar todo o processo.

Treinamentos: Após toda parte técnica já finalizada, o primeiro passo para iniciar com a utilização das ferramentas contratadas é por meio de treinamentos. Os responsáveis por essa fase é o time de *onboarding*, que na tradução literal significa integração. O objetivo dos treinamentos é que os clientes adquiram conhecimentos técnicos sobre as ferramentas e os comportamentos necessários para que seus resultados desejados sejam alcançados por meio desse novo produto adquirido. Dentre esses comportamentos necessários podem ser citados como principais o acompanhamento periódico de indicadores (alguns diários, alguns semanais e alguns mensais) e possibilidades de ações promocionais a serem realizadas nos postos de combustíveis através das mesmas ferramentas. É imprescindível que o cliente se dedique nesta etapa, organizando seu tempo de forma a cumprir tudo que for necessário. Porém, devido a isso, muitas vezes ocorre um certo desengajamento desse cliente, por estar se esforçando muito e ainda sem visualizar resultados.

Testes: Após os treinamentos realizados, é hora de testar todas as usabilidades das ferramentas para garantir que tudo esteja funcionando perfeitamente para o momento que é chamado de inauguração, que é o início efetivo do uso do produto. Nesta etapa é realizado como exemplo os cadastros dos usuários e suas permissões, cadastros de prêmios para o programa de fidelidade, simulação de resgates de prêmios, extração de relatórios, entre outros. Por ser uma continuação da etapa anterior, nessa fase o cliente geralmente fica ansioso para a inauguração, preocupado se tudo dará certo, e com pressa para finalizar mais este processo. Garantir um bom acompanhamento e atendimento é essencial nessa fase, visto que é um dos momentos mais delicados para o cliente.

Inauguração: Para que essa etapa seja realizada, o cliente faz um planejamento de um evento junto ao time de *onboarding*. Esse evento tem como objetivo divulgar para as pessoas da região onde o posto de combustível se localiza, o novo benefício disponibilizado por eles,

que é o programa de fidelidade. O cliente tem total autonomia para a organização deste evento, decidindo como e quando fazer. Porém o time de *onboarding* precisa acompanhar para garantir que ele realize o quanto antes e que tudo esteja funcionando perfeitamente para este dia. O time de *onboarding* acompanha este cliente até a inauguração, que é a última etapa de integração dele com os produtos contratados.

Retenção: Após a inauguração, este cliente era encaminhado diretamente para o time de *customer success*, onde era recebido por uma pessoa escolhida sem muitos critérios. Todos os clientes após cumprir todos os processos anteriores, tinham como contato principal uma pessoa específica do time de *customer success*, chamada de especialista de sucesso. Essa pessoa era responsável por acompanhar um conjunto de clientes atribuídos a ela, tirando suas dúvidas, resolvendo seus problemas, realizando ações de engajamento e sugerindo soluções. Esse relacionamento perdura enquanto o cliente continuar com a assinatura das ferramentas. Porém, a quantidade de clientes por especialista de sucesso era alta, o que dificultava uma atenção maior para os clientes recém-chegados, tendo como consequência muitas vezes, o desligamento prematuro de parte desses clientes. Após a inauguração, ao utilizar as ferramentas diariamente, é comum que surjam dúvidas constantes sobre suas usabilidades, mas principalmente em relação ao sucesso do programa de fidelidade, e por esse motivo, a atenção para os novos clientes, precisa ser diferente dos clientes mais antigos. Por ser uma inovação no posto de combustível do cliente, isso ocasiona mudanças nas operações de trabalho dos frentistas (funcionários que realizam os abastecimentos), pois é necessário cadastrar os clientes finais, pontuar todos os abastecimentos, realizar resgates etc. Também é uma demanda a mais para o gerente, visto que é mais uma atividade para ele acompanhar, e é também uma novidade para os clientes finais, que são o foco principal de todo o trabalho realizado. Dessa forma, é possível perceber que ainda há muita adaptação a ser feita após a inauguração para que tudo flua perfeitamente, assim como para que os resultados desejados desde o início, sejam alcançados. A partir dessas dificuldades encontradas nesta última etapa, foi identificado que seria necessário uma fase intermediária entre a inauguração e a retenção, para que o objetivo seja de garantir o sucesso do cliente em seus primeiros meses de usabilidade das ferramentas, para que se sinta realmente satisfeito e que alcance resultados positivos com mais facilidade em menor tempo possível, além de evitar seu desengajamento com o programa de fidelidade, impedindo que o cliente deixe de enxergar valor nos produtos.

5.2. Adoção no setor de *Customer Success*

Incluir uma nova fase entre o *onboarding* e a retenção foi a solução encontrada pela empresa em questão do trabalho para certificar que os novos clientes tenham o apoio necessário para alcançar os primeiros resultados positivos com os produtos contratados. Esta fase é quando o cliente começa a desenvolver estratégias para dar continuidade em sua jornada, visto que já está apto a utilizar as ferramentas.

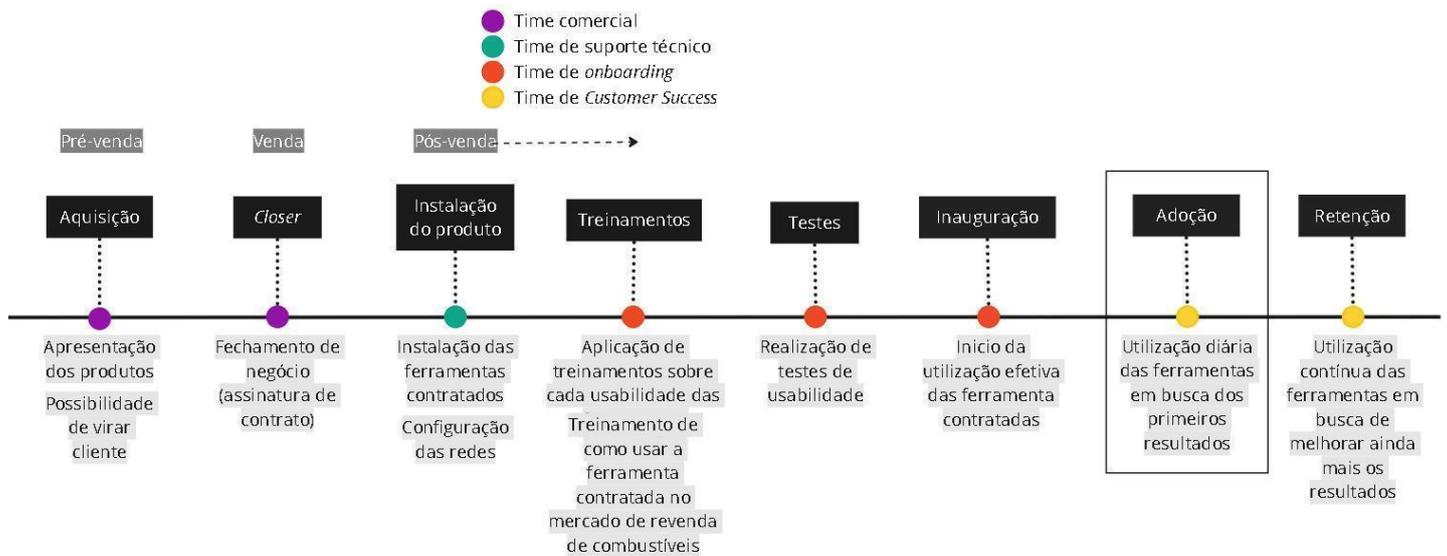
Ao ter uma pessoa específica acompanhando de perto os indicadores de sucesso, sugerindo estratégias e ações e criando um relacionamento a base de confiança, a possibilidade do cliente obter sucesso, é significativamente maior, quando comparado ao acompanhamento do restante do time de *customer success*, que já possui uma quantidade grande de clientes antigos que também demandam atenção.

Mas, para cumprir sua missão, a adoção deve trabalhar de maneira proativa, com estratégias de engajamento e ações antecipadas, prevenindo riscos. Na prática, é necessário garantir que o cliente usufrua de tudo que foi aplicado no *onboarding*, assegurando que ele esteja utilizando as principais funcionalidades das ferramentas, criando indicadores para acompanhamento. (SENSEDATA, 2021).

O desengajamento do cliente pode fazer com que ele não utilize as ferramentas da maneira certa e adequada e nem aplique estratégias em seu negócio, o que não lhe trará os resultados pretendidos. Quando isso ocorre, ele pode interpretar que o problema esteja nas ferramentas em si, e não na execução dos processos, o que acarreta a insatisfação com a empresa e seu desligamento como consequência. (SENSEDATA, 2021).

A partir disso, foi criada a fase de adoção, e a nova jornada do cliente pode ser ilustrada na Figura 9:

Figura 9: Jornada do cliente após implantação da adoção.



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa nova fase foi criada em fevereiro de 2022, idealizada pelos diretores da empresa e aplicada pela autora deste trabalho, supervisionada pela liderança do setor de *Customer Success*. Os clientes selecionados a serem acompanhados, foram os que inauguraram o programa de fidelidade a menos de 90 dias. Esse critério foi definido de acordo com o tempo médio em que os clientes que tinham sucesso levaram para alcançar os indicadores desejados.

Como o objetivo da adoção é promover o engajamento, e, conseqüentemente, a utilização correta dos clientes as ferramentas em sua fase inicial, ao adquirir certa maturidade, o cliente muda de fase novamente, para ser acompanhado por outro especialista até o final de sua trajetória. Dessa forma, o especialista de sucesso da adoção, é o único que não possui uma carteira de clientes fixa.

5.3. Aplicação do controle dos clientes da adoção

Pelo fato da carteira de clientes da adoção ser rotativa, a especialista da adoção junto a líder do setor de *Customer Success*, definiram quais seriam os indicadores e critérios de permanência e saída desses clientes na fase, e quais seriam os principais marcos da sua jornada. Ao estabelecer pontos de sucesso, estratégias de contato, engajamento e indicadores de transição, a jornada do cliente se torna muito mais executável e efetiva. O Quadro 1 descreve quais foram os indicadores definidos para acompanhamento desta fase:

Quadro 1: Indicadores definidos para a fase de adoção.

Nome do indicador	O que é	Finalidade
Índice de fidelidade (IF)	É a quantidade de abastecimentos pontuados no programa de fidelidade em relação ao total de abastecimentos gerais realizados no posto de combustível. (Equação 1).	Medir a aderência do público do posto de combustível ao seu programa de fidelidade. Quanto maior o índice de fidelidade, maior é a quantidade de clientes fiéis e maior é a quantidade de informações absorvidas sobre eles. Essas informações proporcionam melhor entendimento do público-alvo, facilitando o estudo de estratégias e ações.
Cadastrados	É a média de novos clientes cadastrados no programa de fidelidade.	Para que um cliente do posto de combustível faça parte do programa de fidelidade, o primeiro passo é realizar o cadastro, para posteriormente acumular as pontuações. Cadastrando mais clientes, o índice de fidelidade também tende a subir, pois são mais clientes participando do programa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos critérios de entrada, permanência e saída dos clientes na fase de adoção, eles são descritos no Quadro 2:

Quadro 2: Critérios de entrada e saída do cliente para fase de adoção.

Ação	Critério
Entrada	Ter realizado o evento de inauguração do programa de fidelidade no posto de combustível e ter participado da reunião de passagem de bastão.
Saída	Ter completado 90 dias na fase de adoção (tempo limite) ou permanecer mais de 5 dias consecutivos com o indicador de índice de fidelidade acima de 60%.
Permanência	Ter de 1 a 90 dias completos na fase de adoção e não ter permanecido mais de 5 dias consecutivos com o índice de fidelidade maior que 60%.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na entrada, a reunião de passagem de bastão é o momento em que é efetivado o início do cliente na fase da adoção. Essa reunião tem como propósito o alinhamento de expectativas, definição dos tipos de contato e tempo de resposta, além de esclarecer para o cliente sobre os objetivos da fase e por quanto tempo ele permanecerá nela. O cliente precisa entender claramente as mudanças de fase e quando elas ocorrem. Ele precisa saber que está na fase de adoção, como será o trabalho, e ao encerrar a fase, ele precisa saber que encerrou e o porquê. A transparência é umas das principais bases para a construção de um relacionamento de confiança com o cliente.

Nos critérios de permanência e saída, o tempo limite definido de 90 dias na fase de adoção, tem como finalidade não gerar sobrecarga de trabalho aos especialistas do setor e garantir com que o objetivo da etapa seja cumprido, que é o acompanhamento mais próximo dos clientes recém-inaugurados. Tudo isso levando em consideração o tempo médio para um bom cliente adquirir os primeiros resultados desejados. Enquanto ao critério de permanência de IF acima de 60% por mais de 5 dias consecutivos, quando isso ocorre, é entendido que o cliente já possui maturidade suficiente para continuar sua jornada com mais autonomia. Neste caso, ele já possui a maioria do seu público fidelizado ao seu programa de fidelidade e já utiliza todas as principais funcionalidades das ferramentas.

Como o período do cliente na fase da adoção é curto, os indicadores do posto de combustível precisam ser acompanhados bem de perto, para que medidas preventivas sejam tomadas quando necessárias. Dessa forma, o acompanhamento dos indicadores de índice de fidelidade era realizados diariamente e os de cadastro mensalmente, e a partir da análise deles, ações eram realizadas pelo especialista de sucesso da etapa.

Pela planilha de controle de indicadores, foi possível identificar dificuldades e oportunidades de melhorias a serem aplicadas na rotina da adoção. Ao preencher o indicador manualmente, o especialista de sucesso analisa um por um, visualizando qual foi o resultado do dia anterior, e se houve queda ou baixa desse valor no dia atual, e assim se torna possível constatar tendências e anomalias que auxiliam nas tomadas de decisões e definições de estratégias.

5.4. Ações realizadas a partir do controle de postos e indicadores

Para promover o engajamento e sucesso do cliente nesta fase, a especialista da adoção com a supervisão da líder do setor de *Customer Success*, elaborou um padrão de atividades no

SenseData, que é a ferramenta de controle da carteira de clientes. Essas atividades são consideradas como as ideais para serem realizadas nesta etapa e servem para manter a organização e assertividade com todos os clientes da carteira. Esse conjunto de atividades padrões são chamadas de *playbook* e as atividades são consideradas como os marcos dessa fase do cliente, e a partir do *playbook* é possível controlar quais, quantos e quando cada marco foi executado com cada cliente.

Na Figura 10 é possível observar o *playbook* criado e seus marcos definidos para serem realizadas com cada posto de combustível da carteira:

Figura 10: *Playbook* padrão da adoção no SenseData.



Fonte: SenseData painel para a empresa em estudo.

Cada atividade composta no *playbook* é considerada um passo importante na sua jornada, e por isso é chamado de marco. Cada marco tem um objetivo específico e o especialista do setor deve tentar ao máximo cumprir com todas elas, salvo exceção quando o indicador de IF permanece mais que 5 dias seguidos acima de 60%, pois neste caso, o cliente muda para a próxima fase. O *playbook* é iniciado logo após a reunião de passagem de bastão para a adoção.

No Quadro 3 é descrito o objetivo de cada uma dessas atividades:

Quadro 3: Descrição das atividades do *playbook* da adoção.

Marco / Atividade	Objetivo
Realizar passagem de bastão	Reunião realizada com o cliente recém-inaugurado para alinhamento de objetivos, meios e frequência de contato, tempos de resposta e esclarecimento de dúvidas. Essa atividade é destinada a registrar a ata dessa reunião que foi realizada com o cliente.
Registrar os <i>insights</i> do cliente	Nesta atividade serão registradas todas as informações que o especialista achar que são pertinentes relacionadas ao posto de combustíveis. Aqui, poderão ser registradas informações mais abstratas e oportunidades, como engajamento dos funcionários, percepções sobre o cliente, visões de negócio e possibilidades de parcerias.
Conferir acesso às ferramentas contratadas	Essa atividade serve basicamente para lembrar o especialista da fase sobre a conferência dos logins dos clientes às ferramentas. É necessário que todos os funcionários do posto de combustível estejam cadastrados, com seus respectivos logins e senhas. Através desses cadastros é possível atrelar qualquer atividade do programa de fidelidade ao seu responsável, saber quem realizou cada abastecimento, pontuação, resgate etc.
Planejar proposta de plano de ação	A partir das informações coletadas, percepções obtidas e dados sobre o posto de combustível, o especialista de sucesso deve preparar um plano de ação como sugestão para discutir com o cliente. Esse plano de ação deve ser focado no aumento dos indicadores da fase (IF e cadastro) e será descrito detalhadamente dentro desta atividade. O plano de ação deve ter um objetivo claro, sugestão de estratégias, ações e prazos definidos.
Reunião de sucesso	A reunião de sucesso tem como objetivo apresentar a proposta de plano de ação ao cliente e discutir sobre sua possibilidade e viabilidade. Além do plano, o cliente também pode trazer outras questões que julgar necessárias, sejam dificuldades, sugestões, feedbacks, entre

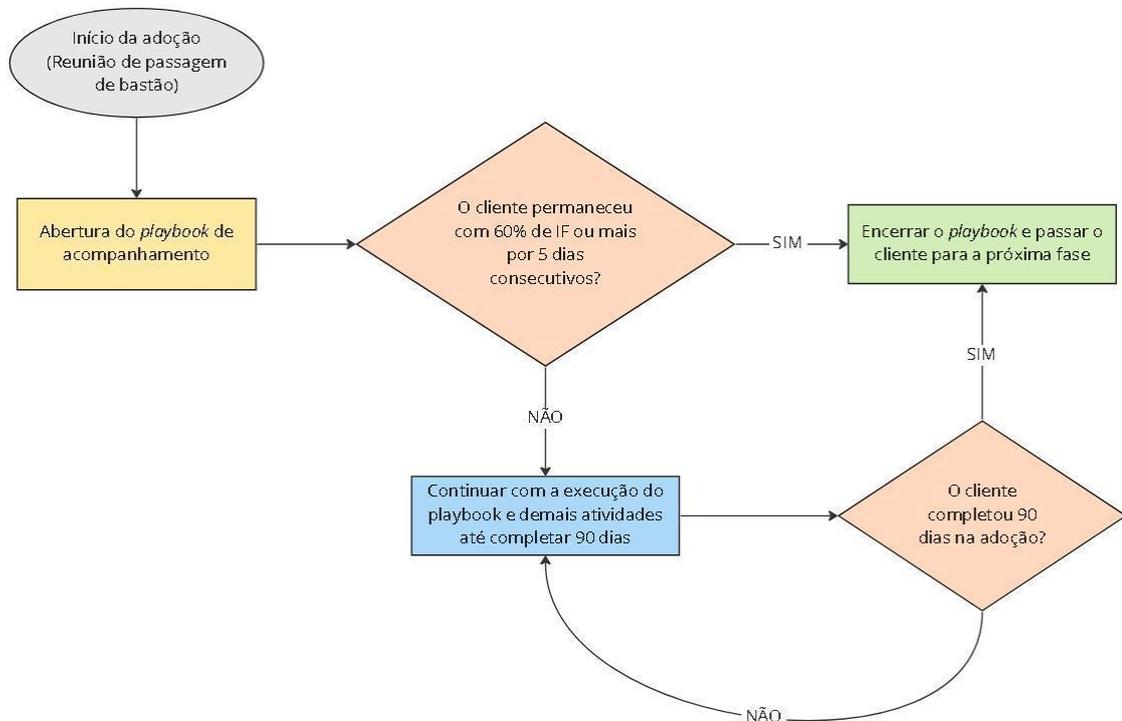
	<p>outros. Nessa atividade deverá ser registrada a ata da reunião e todos os combinados que foram feitos nela.</p>
<p>Execução do plano de ação</p>	<p>Essa atividade deverá ser realizada após pelo menos 2 semanas depois da reunião de sucesso e tem como objetivo registrar o andamento da execução do plano de ação. É necessário identificar se o plano de ação está sendo executado sim ou não, e se está sendo bem-feito, com a organização e acompanhamento necessários. Tudo de maneira a registrar toda a jornada desse cliente.</p>
<p>Realinhamento de expectativas e objetivos</p>	<p>Caso haja necessidade, nesta atividade deverá ser registrado como foi o realinhamento com o cliente sobre o plano de ação. Essa atividade se torna precisa quando ajustes são realizados durante a execução das ações estratégicas.</p>
<p>Elaboração do relatório de finalização da adoção</p>	<p>Ao chegar no final do período da adoção, seja pelos indicadores ou por tempo, o especialista do setor precisa elaborar um relatório, demonstrando os principais resultados que esse cliente obteve na fase. No relatório deve obter pontos de sucesso e de melhorias a serem destacados ao cliente.</p>
<p>Envio do relatório final da adoção aos responsáveis</p>	<p>Essa atividade é para registrar o envio do relatório apenas e a forma que ele foi enviado, em qual meio de comunicação.</p>
<p>Informar a conclusão da adoção</p>	<p>Com a adoção concluída, essa última atividade é apenas para registrar o último dia do cliente nessa fase. A ferramenta SenseData possui automatizações que são utilizadas pelo time de <i>Customer Success</i> em retenção, para início de outros <i>playbooks</i> de acompanhamento.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentro de cada um desses marcos na ferramenta, é possível registrar diferentes tipos de informações, como escrever textos, anexar documentos, mídias, entre outros. Dessa maneira, é possível que qualquer pessoa que acessar o registro desse cliente, consiga entender o seu contexto.

Sendo assim, a jornada do cliente dentro da fase de adoção, pode ser ilustrada na Figura 11:

Figura 11: Jornada definida para o cliente dentro da fase de adoção.



Fonte: Elaborado pelo autora.

O *playbook* foi elaborado para ser executado ao longo dos 90 dias que o cliente permanecer nesta fase, porém, parte dos marcos do *playbook* é de principal responsabilidade do próprio cliente executar, o que foge do controle do especialista.

Como o especialista da adoção precisa ter ações proativas e preditivas com recorrência em relação aos seus clientes, além do *playbook*, foram realizadas outras ações diariamente, através da análise da planilha de acompanhamento de indicadores. Essas ações foram nomeadas como alertas de resultados e o objetivo desses alertas é informar ao cliente sobre uma queda ou alta de resultado do dia, acrescentado de sugestões de melhorias ou parabenizações.

Ao preencher a planilha diária de IF, o especialista sempre compara o resultado que está sendo preenchido com o do dia anterior, e caso tenha uma diferença acima de 10%, tanto para mais quanto para menos, um alerta é formulado para esse cliente. Esses alertas são em formato de texto e enviados pelo whatsapp dos clientes, de forma a ser objetivo e claro sobre o ocorrido, facilitando o entendimento. Embora haja personalização da mensagem de acordo com a necessidade do ocorrido, o formato padrão da mensagem e informações a serem apresentadas

na mensagem são as seguintes:

- **Quando ocorre queda de IF do dia atual para o dia anterior:**

“Olá FULANO, tudo bem com você?

Estou entrando em contato pois verifiquei um comportamento atípico analisando os números do seu Posto de combustíveis hoje.

O índice de fidelidade teve uma queda de X%. Fiquei preocupada e gostaria de entender o que houve, para assim, conseguir te ajudar no que for necessário e possível.”

- **Quando ocorre aumento de IF do dia atual para o dia anterior:**

“Olá FULANO, tudo bem com você?

Estou entrando em contato pois analisando seus números hoje, verifiquei uma significativa melhora no índice de fidelidade do seu Posto de combustíveis.

O índice de fidelidade teve um aumento de X%. Fiquei muito feliz ao ver esse índice e sei que é resultado de um trabalho que está sendo muito bem-feito por vocês. Parabéns! Estou à disposição para conversarmos sobre e buscar melhorar esses números ainda mais.”

Como o nome do comunicado diz, essas mensagens servem como alertas ao cliente, mostrando para ele que a empresa está acompanhando de perto seus resultados e que está presente tanto para contribuir com sugestões de melhorias, quanto para reconhecer o bom trabalho realizado. O objetivo é gerar engajamento, fazer com que o cliente se sinta importante, e, caso o resultado persista em cair em algum momento, esse cliente estará ciente rapidamente e já terá condições de conversar com os seus funcionários para entender o que pode estar acontecendo.

Além das ações rotineiras já apresentadas, foram executadas algumas outras atividades que aconteciam de acordo com as necessidades identificadas, sem uma rotina específica. Aos postos de combustíveis que manifestavam dificuldades com o engajamento da equipe de pista (frentistas), por exemplo, o especialista de sucesso da fase organizava e realizava uma mentoria ao vivo, sobre os objetivos do programa de fidelidade e deveres de cada funcionário do posto, dando treinamento de como eles poderiam conseguir um melhor desempenho no dia de trabalho. Também foi aplicada aos clientes uma mentoria com o tema gestão de tempo, focada

no acompanhamento dos principais indicadores disponíveis nas ferramentas. Liderança e gestão de pessoas também foram outros dois temas discutidos juntos aos clientes em um encontro ao vivo e *online*, oportunizando a troca de experiências e ideias entre eles.

5.5. Principais resultados das ações aplicadas

Diante de todo planejamento, acompanhamento e ações realizadas, foi possível acompanhar a melhoria significativa dos indicadores definidos na adoção. Como já falado, o acompanhamento da adoção iniciou dia 1 de fevereiro, já a fase final de acompanhamento dos resultados para este trabalho foi no dia 31/07/2022. Dessa forma, a evolução que será apresentada está dentro deste período.

A média de postos de combustíveis na fase de adoção variam de 20 a 40 e o tempo nessa fase era de 90 dias para a grande maioria, pois eram poucos os postos que obtinham resultado fora da curva em tão pouco tempo. Pela complexidade de controle dos dados e simplicidade da ferramenta utilizada, não foi possível detalhar as médias que dizem respeito à quantidade de postos e nem do tempo na fase. Sendo assim, a planilha foi moldada de forma a detalhar os resultados dos indicadores definidos e facilitar o acompanhamento visual e manual dos especialistas do setor.

Para orientação e garantia da efetividade do trabalho, foi definido uma meta a ser alcançada pelo indicador do índice de fidelidade. A meta estabelecida foi de chegar e manter em 30% de IF a média da carteira de clientes da adoção. Esse número foi estipulado a partir do conteúdo sobre a fase de Adoção em *Customer Success* do SenseData, que é uma empresa referência quando se trata de sucesso do cliente. A Figura 12 explica sobre a métrica esperada para a fase de adoção:

Figura 12: Jornada do cliente na fase de adoção.



Fonte: SenseData (2021).

Na Figura 12, é demonstrado na curva em vermelho a tendência de queda do uso das ferramentas após a fase de *onboarding*. A adoção é responsável por fazer a manutenção da quantidade desse uso que foi obtida no *onboarding*, ou seja, o objetivo é manter a utilização do que foi implementado na fase anterior, pois, se deixar o cliente sozinho, a tendência é de que ele caia. Enquanto aumentar o uso das ferramentas, apresentar novas usabilidades e apresentar outros produtos para aquisição, é responsabilidade da etapa seguinte, após a adoção (SENSEDATA, 2021).

As etapas de engajamento, expansão e renovação demonstradas na Figura 12, fazem parte da fase de retenção descrita na Figura 9, podendo ser consideradas como sub etapas. Mas, esses detalhes não são fixos ou padrões, pois variam por tamanho da empresa e modelo de negócio. Dessa forma, neste trabalho toda a fase após a adoção é chamada de retenção.

Como o índice de usabilidade que um cliente geralmente alcança no *onboarding* é de 30%, a meta estipulada na adoção para o índice de fidelidade também foi de 30%. Entretanto, quanto maior o uso das ferramentas pelos clientes, maior o seu sucesso, por isso a fase posterior, a de retenção, precisa garantir pelo menos o dobro dessa usabilidade.

A partir disso, na Figura 13 estão demonstradas as médias alcançadas do índice de fidelidade por dia, semana e mês na fase de adoção em 2022:

Figura 13: Resultados do índice de fidelidade na adoção.

Evolução do IF										
Mês		IF Semanal	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Média Mensal
Fevereiro	Semana 1	20,43%		22,13%	20,72%	21,75%	20,42%	19,36%	18,19%	19,59%
	Semana 2	19,51%	20,80%	18,58%	19,91%	19,91%	21,25%	18,93%	17,20%	
	Semana 3	20,09%	19,87%	21,10%	19,35%	21,61%	21,65%	19,80%	17,27%	
	Semana 4	18,88%	17,27%	20,77%	18,47%	18,93%	18,87%	19,33%	18,50%	
	Semana 5	18,02%	17,34%	18,70%						
Março	Semana 1	18,45%			16,02%	18,24%	19,90%	19,70%	18,38%	15,74%
	Semana 2	16,31%	17,04%	20,06%	18,07%	17,50%	14,07%	14,08%	13,31%	
	Semana 3	14,10%	10,60%	14,47%	14,51%	15,59%	15,34%	14,36%	13,83%	
	Semana 4	14,40%	12,29%	14,74%	13,39%	14,87%	15,65%	16,02%	13,80%	
	Semana 5	16,40%	13,16%	15,93%	16,37%	17,96%	18,59%			
Abril	Semana 1	17,74%						17,36%	18,12%	24,24%
	Semana 2	22,86%	16,50%	18,26%	22,37%	24,40%	25,44%	27,14%	25,89%	
	Semana 3	24,79%	22,42%	27,08%	25,80%	27,17%	25,84%	21,78%	23,44%	
	Semana 4	25,00%	21,14%	24,53%	26,36%	27,77%	25,21%	25,13%	24,83%	
	Semana 5	25,53%	20,39%	23,80%	26,23%	25,79%	26,19%	28,95%	27,33%	
Maio	Semana 1	27,02%	25,72%	27,41%	27,08%	28,64%	24,83%	28,55%	26,90%	31,42%
	Semana 2	29,68%	24,01%	29,29%	30,21%	33,06%	32,08%	31,47%	27,67%	
	Semana 3	33,49%	24,83%	31,01%	33,78%	34,87%	37,91%	37,68%	34,35%	
	Semana 4	34,99%	32,15%	36,41%	34,41%	36,29%	36,68%	35,36%	33,62%	
	Semana 5	32,57%	32,00%	32,05%	33,67%					
Junho	Semana 1	38,39%				39,55%	37,87%	38,62%	37,53%	38,72%
	Semana 2	40,16%	35,45%	41,06%	41,09%	43,33%	41,66%	38,75%	39,80%	
	Semana 3	37,79%	36,21%	38,50%	40,01%	39,83%	39,41%	36,70%	33,84%	
	Semana 4	39,68%	34,69%	36,70%	40,13%	43,89%	37,40%	43,11%	41,84%	
	Semana 5	36,93%	31,74%	36,32%	38,34%	38,87%	39,35%			
Julho	Semana 1	36,07%						35,89%	36,25%	35,90%
	Semana 2	40,45%	38,42%	36,89%	43,93%	41,96%	41,74%	40,41%	39,83%	
	Semana 3	34,73%	35,04%	35,19%	38,18%	33,65%	34,20%	35,32%	31,53%	
	Semana 4	33,36%	26,66%	34,26%	35,67%	35,47%	35,71%	33,51%	32,25%	
	Semana 5	35,00%	30,95%	33,40%	35,26%	39,82%	34,63%	35,85%	35,06%	

Fonte: Elaborado pela autora.

A média final considerada para a meta é a média mensal, demonstrada na última coluna na tabela da Figura 13. Os resultados foram escalados de forma automática, por meio de fórmulas do Excel que calcula a média da outra aba, onde o IF diário é preenchido manualmente.

Com o passar dos meses, o trabalho da adoção foi se aprimorando, e junto dele, os resultados também foram subindo. É possível observar que a partir do mês de maio a meta foi alcançada em todos os meses dentro do período analisado para este trabalho.

Porém, algumas variações de resultados não dependiam especificamente das ações aplicadas pelo especialista da área, pois ocorriam variações significativas de índice de

fidelidade dos postos de combustíveis que chegavam do *onboarding*. A queda de resultado no mês de março por exemplo, se deve a chegada de 7 postos de combustíveis de um mesmo cliente que possuíam resultados muito baixos, e assim reduziu a média geral da carteira de clientes. Porém, ao longo das semanas os resultados desses 7 postos foram evoluindo, pois se adaptaram com o produto, e conseqüentemente, o índice de fidelidade também voltou a subir.

Em relação à média de cadastros, não houve nenhuma meta estipulada, pois não foi encontrada nenhuma referência a respeito, visto que é um modelo de negócio pioneiro no mercado. A ideia do acompanhamento deste indicador, seria justamente identificar padrões para que futuramente, metas pudessem ser definidas. A variação de tamanhos e tipos de postos de combustíveis, torna a média de cadastro ideal muito variável entre eles, diferente do IF, que é um índice, dado em porcentagem.

Mas, assim como o IF, ocorreu um ápice de resultados e quedas nos mesmos meses que o indicador de fidelização. Esses valores estão descritos na Figura 14:

Figura 14: Resultados da média de cadastro na adoção.

Média de Cadastros	
Prazo	nº
Fevereiro	8,01
Março	7,86
Abril	10,12
Mai o	12,59
Junho	15,67
Julho	14,98

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, é possível analisar os dois indicadores e entender como os dois se relacionam. Esse tipo de informação, que é a média de cadastro por média de índice de fidelidade, foi adquirido pelo time de *Customer Success* após todo esse processo de acompanhamento realizado na fase de adoção, funcionando como um guia estratégico para os especialistas de todo o setor. A partir desse trabalho, será possível realizar diversos tipos de aprimoramentos, aumentando os detalhes e níveis de complexidade, para auxiliar não apenas a adoção, mas, em todo o time de *Customer Success* na busca de melhorias para os clientes da empresa, através de estratégias e ações que terão como base o estudo desses dados.

5.6. Principais desafios

Os principais desafios enfrentados nessa fase eram relacionados ao engajamento do cliente e aos produtos contratados. A falta de engajamento que ocorria devido à quantidade de trabalho demandada para a implantação das ferramentas fazia com que os funcionários não estudassem muito sobre as funcionalidades das ferramentas contratadas, o que acarretava muitas dúvidas simples e até mesmo erros de uso. A rotatividade de funcionários nos postos de combustíveis foi outro dos principais dificultadores, pois sempre que havia troca, era necessário passar os treinamentos, o que demandava mais tempo até esse novo funcionário se tornar apto. A falta de tempo do cliente em realizar alinhamentos também atrasaram alguns processos. Mas, no que diz respeito ao engajamento, o maior desafio era de implantar a cultura de um programa de fidelidade aos frentistas, que muitas vezes possuíam dificuldades em manusear aparelhos tecnológicos ou não tinham prática em abordagens de persuasão, para fazer o cliente final do posto se tornar um cliente fidelizado.

Outros desafios eram erros e problemas que aconteciam nos produtos, ocasionando a divergência de alguns dados, ou até mesmo o travamento de alguma funcionalidade. Sempre que ocorria algum problema do tipo, o cliente aciona o time de suporte técnico, que é o responsável por verificar e tratar essas questões. Isso se tornava uma dificuldade para o time de adoção, pois afetava a experiência do cliente, gerando frustrações e desengajamento parte das vezes.

No que diz respeito à parte operacional, o desafio principal foi a construção e controle da planilha de indicadores. Pelo fato dos indicadores serem preenchidos manualmente todos os dias, manter essa rotina junto às outras demandas de envio de alertas, reuniões, atendimentos diversos aos clientes (para solucionar problemas e tirar dúvidas por exemplo), entre outros, a gestão de tempo, o pensamento crítico e a resiliência foram competências fundamentais para que todo o trabalho pudesse ser desenvolvido.

5.7. Proposta de melhoria para a empresa

Para aprimorar a execução do trabalho de adoção, algumas melhorias foram propostas pela especialista da adoção para serem executadas futuramente:

- **Metrificar a qualidade do programa de fidelidade dos postos de combustíveis que saem da fase de adoção:** Além dos indicadores de fidelidade e cadastros, será construído um outro indicador que diz respeito ao engajamento do cliente.

Provavelmente esse indicador será metrificado através das quantidades de contatos realizados com o especialista de sucesso e execução do plano de ação. Esses indicadores somarão pontos, que contabilizados, será a nota de maturidade deste cliente. A partir disso, será possível ter mais detalhes sobre os parâmetros de sucesso dos clientes da área.

- **Metrificar o sucesso por tipo de posto de combustíveis:** Existem diferentes tipos de postos de combustíveis, os que ficam em região urbana, os que ficam em rodovias e até os que ficam flutuando sobre rios, lagos ou mares. Por possuírem diferentes características, o significado de sucesso de um programa de fidelidade pode ser diferente entre eles. Dessa forma, estudar sobre quais seriam os melhores tipos de estratégias para cada um deles e adaptar os indicadores a essa necessidade, também é um próximo passo previsto.
- **Estruturação de um relatório analítico e automático dentro da ferramenta SenseData:** O principal passo a ser realizado para oportunizar todos os outros, é automatizar todas as informações que são preenchidas de forma manual na planilha. Já existe um setor na empresa que, aos poucos, já trabalham para implementar no SenseData um relatório onde serão carregados de forma automática todos os indicadores, envio de alertas e de relatórios. Porém também é um dos passos mais desafiadores, visto que, exige que muitos componentes técnicos sejam implementados para possibilitar o carregamento dos dados corretamente, de acordo com a necessidade. Quando este passo for concluído, o especialista da fase de adoção conseguirá trabalhar de maneira muito mais estratégica, ágil e com dados totalmente fidedignos.

6. CONCLUSÃO

O mercado mudou muito nas últimas décadas, e a cada ano que passa as novidades surgem e se espalham com maior facilidade e rapidez. Acompanhar essas mudanças é essencial para a vitalidade de qualquer negócio, principalmente no que diz respeito à fidelização dos clientes, visto que, a alta concorrência é um dos principais fatores a se destacar dentre essas mudanças do mercado atual.

O presente trabalho teve como objetivo apresentar a implementação de uma inovação dentro do setor de *Customer Success* de uma empresa de tecnologia voltada para o mercado de postos de combustíveis, assim como destacar suas vantagens e poder contribuir para demais empresas que buscam investir nessa metodologia. Através da implementação da fase de adoção no setor de sucesso do cliente da empresa em questão, foi possível garantir uma maior taxa de usabilidade dos clientes as ferramentas contratadas, que gera como consequência a maior probabilidade de sucesso desse cliente, aumentando sua satisfação e resultando na sua retenção. Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi alcançado.

Oferecer apoio adequado ao novo cliente é essencial para garantir que ele se adapte e entenda tudo sobre o que o produto contratado pode oferecer. Ao fazer isso, a adoção evita que ele usufrua das funcionalidades de maneira errada e passe a não enxergar valor nos produtos como consequência, o que pode fazer com que ele deixe de ser cliente em um futuro próximo.

A adoção tem como propósito deixar o cliente preparado para avançar para etapas mais complexas de sua jornada, onde o time de retenção do sucesso do cliente irá atuar. Para que a fase após a adoção tenha sucesso em seus resultados, é fundamental que a experiência do cliente durante a fase de adoção seja positiva, pois caso contrário, ao invés de atuar com expansão de receita, os especialistas de sucesso da retenção terão que atuar de forma a reverter a insatisfação.

Adicionalmente, é necessário implementar melhorias neste setor, como já foi descrito. Porém, pelo fato da empresa em questão deste trabalho ainda estar em fase de crescimento, os avanços estão acontecendo em pequenos passos, de acordo com as prioridades estipuladas. Mas, de toda forma, a implementação da adoção com o acompanhamento apresentado neste estudo, foi um primeiro passo para a empresa, que tem como visão se tornar referência no que diz respeito ao mercado de revenda de combustíveis. E, por ser uma empresa de tecnologia com receita recorrente, a garantia de sucesso e satisfação dos seus clientes é primordial para que isso aconteça.

Este trabalho pretende contribuir para a literatura acerca do tema adoção em *Customer Success* e auxiliar no desenvolvimento de outros estudos, projetos e resoluções de problemas relacionados a este assunto. O fato de ser uma metodologia nova, que vem se aprimorando cada vez mais, podem surgir diversas outras possibilidades de aplicação da adoção em diferentes modelos de negócios que envolvam diferentes tipos de clientes.

Diante desse contexto, como sugestão para trabalhos futuros, aconselha-se a aplicação dessa metodologia em um mercado diferente ao de postos de combustíveis, para ampliação da visão e das possibilidades em torno do tema.

7. REFERÊNCIAS

BERRY, L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, 1(1), 59-77.

CARRERA, A. Wow Moment: o que é e como criar na Jornada do Cliente. CS academy, 2021. Disponível em: <<https://www.csacademy.com.br/wow-moment-o-que-e-e-como-criar>>. Acesso em: 09/01/2023

CASTILHO, I. Mac Society: “Qualquer cor, desde que seja preto (ou branco)”. MacMagazine, 2011. Disponível em: <<https://macmagazine.com.br/post/2011/06/19/mac-society-qualquer-cor-desde-que-seja-preto-ou-branco/>>. Acesso em: 01/02/2023

CASTRO, I. O que é Marketing de Relacionamento e por que ele é importante para sua empresa. Rockcontent, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em: 11/11/2022.

DA SILVA, B; CHAMORRO, L; CAIEL, L. A Transformação Digital Está Impulsionando A Experiência do Cliente. **Revista Interdisciplinar Saberes**, v. 3, n. 2, p. 77-91, 2019.

DALFOVO, M; ANACLETO, A. Marketing De Relacionamento Para Fidelizar Clientes No Posto Zandoná. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 3, n. 4, p. 133-161, 2009.

DAMIN, H. **Customer Success: O sucesso das empresas focadas em clientes**. DVS Editora, 2019.

Data Driven: Entenda Esse Conceito e Como Aplicar na sua Empresa. Neil Patel, 2020. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/data-driven/>>. Acesso em: 13/11/2022

Guerra de Preço: Postos de combustíveis baixam gasolina na expectativa de aumentar o movimento. Brasil Postos, 2023. Disponível em: <<https://www.brasilpostos.com.br/noticias/precos-reajustes-de-combustiveis/guerra-de-preco-postos-de-combustiveis-baixam-gasolina-na-expectativa-de-aumentar-o-movimento/>>. Acesso em: 04/02/2023

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LARENTIS, F. **Comportamento do consumidor**. Iesde Brasil SA, 2012.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LEWIS, R; DART, M. **As novas regras do varejo: competindo no mercado mais difícil e desafiador do mundo**. São Paulo: Figurati, 2014.

LINS FILHO, M. Fidelização de clientes: uma proposta para uso de RFID no setor de varejo de combustíveis do Brasil. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 10, n. 3, p. 113, 2015.

LIPINSKI, J. Adoção: para que serve e como mensurar na Jornada do Cliente. CS academy, 2021. Disponível em: <<https://www.csacademy.com.br/adocao-para-que-serve-e-como-mensurar-na-jornada-do-cliente>>. Acesso em: 01/02/2023

LIPINSKI, J. Customer Success B2B e B2C: quais as diferenças?. CS academy, 2021. Disponível em: <<https://www.csacademy.com.br/customer-success-b2b-e-b2c-quais-as-diferencas>>. Acesso em: 04/02/2023

MAGNAGO, P. F. Planejamento de melhorias nos serviços de distribuição: uma aplicação do QFD no setor de cosméticos. **Revista da Graduação**, v. 2, n. 1, 2009.

MELLO, L. T.. **Fatores que influenciam a fidelidade dos clientes em postos de combustíveis da cidade de Natal/RN**. 2013. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Modelo de negócios de assinatura: Entenda essa tendência no mundo dos negócios. SEBRAE, 2019. Disponível em: <<https://inovacaosebraeminas.com.br/modelo-de-negocios-de-assinatura/>>. Acesso em: 09/02/2023

NEYDER, B. O que é sucesso do cliente e por que você precisa implementar a estratégia?. HubSpot, 2022. Disponível em: <<https://br.hubspot.com/blog/service/o-que-sucesso-do-cliente>>. Acesso em: 01/02/2023

OLIVEIRA, O. S. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. São Paulo: Harbra, 2006.

PAASCH, M. R.; MAXIMILIANO, C.; PRADO, V., & SCHNEIDER, T. Data-Driven na Indústria da Moda: Um estudo da utilização de dados no processo de criação de produtos de moda em Santa Catarina. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial-ISSN-1983-1838**, v. 15, n. 1, 2021.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **CRM Séries Marketing 1 a 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. São Paulo: Pepper and Roger Group Brasil, 2000.

PINTO, R. C. Gestão de clientes: a importância da retenção. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 9, n. 11, p. 72-85, 2005.

RODRIGUES, J. Marketing de relacionamento: tudo o que você precisa saber para vender mais e fidelizar seus clientes. Resultados Digitais, 2020. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em: 13/11/2022

RODRIGUES, W. C. Metodologia científica. **Faetec/IST. Paracambi**, p. 2-20, 2007.

SenseData. Webinar SenseData: Fase de Adoção em Customer Success. YouTube, 30/09/2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9DIZ5w_jPmo>. Acesso em: 23/01/2023

SILVA, D. Foco no cliente: abrace essa estratégia e impulsione seu negócio!. Blog da Zendesk, 2022. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/foco-no-cliente/>>. Acesso em: 01/02/2023

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Bookman Editora, 2016.

SOUZA, Igor Alves de. Trabalho de conservação no chassi do Ford modelo 40A de 1934. **UFOP**, 2019.

STEINMAN, D; MURPHY, L; MEHTA, N. **Customer Success: Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes**. Autêntica Business, 2017.

SWIFT, R. **CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente**. Elsevier Brasil, 2001.

TURRIONI, J.B.; MELLO, C H. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção: Estratégia, Métodos e Técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Minas Gerais: **UNIFEI**, 2012.

XGEN. Jornada do cliente: como o atendimento influencia a experiência. XGEN, 2020. Disponível em: <<https://xgen.com.br/blog/jornada-do-cliente-e-atendimento>>. Acesso em: 24/01/2023

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Marketing de serviços-: a empresa com foco no cliente**. Amgh Editora, 2014.

ZENONE, L. C. **CRM-Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial**. Novatec Editora, 2007.