



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



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE CUSTOMER
SUCCESS EM UMA EMPRESA DE SOFTWARE COMO SERVIÇO**

SARAH FONSECA CARLOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
JOÃO MONLEVADE
Junho, 2023



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



SARAH FONSECA CARLOS

**ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE CUSTOMER
SUCCESS EM UMA EMPRESA DE SOFTWARE COMO SERVIÇO**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicada da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof. Dra. Eva Bessa Soares

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C284e Carlos, Sarah Fonseca.
Estudo sobre as competências dos profissionais do customer success de uma empresa de software como serviço. [manuscrito] / Sarah Fonseca Carlos. - 2023.
53 f.: il.: , gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Eva Bessa Soares.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Competências essenciais. 2. Conhecimento e aprendizagem. 3. Habilidades pessoais. 4. Serviços ao cliente - Sucesso. 5. Trabalhadores - Atitudes. I. Soares, Eva Bessa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.336.2

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



FOLHA DE APROVAÇÃO

Sarah Fonseca Carlos

Estudo sobre as competências do profissional de *customer success* em uma empresa de *software* como serviço

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

Aprovada em 24 de março de 2023

Membros da banca

Doutora Eva Bessa Soares - Orientador(a) - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutora Rita de Cássia Oliveira- Universidade Federal de Ouro Preto
Doutor - Sérgio Evangelista Silva - Universidade Federal de Ouro Preto

Eva Bessa Soares, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 23/06/2023



Documento assinado eletronicamente por **Eva Bessa Soares, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/06/2023, às 18:42, 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 **0547406** e o código CRC **62EFB394**.

O estudo é dedicado aos profissionais que atuam como Analistas de sucesso do cliente e para aqueles que estimam exercer a carreira de Customer Success.

AGRADECIMENTOS

Pela direção divina, concluo mais uma etapa significativa em minha vida. Este trabalho é resultado de dedicação e persistência, em apoio à realidade da empresa. Deus sempre tem estado ao meu lado, iluminando meus passos e guiando-me para corroborar com as valiosas percepções das competências dos profissionais de Customer Success (CS).

Uma parte fundamental da minha jornada até aqui são meus familiares, que sempre me acolheram com amor e incentivo ao longo de minha trajetória. Sou privilegiada por tê-los.

Expresso minha gratidão à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) pela oportunidade de me graduar no curso de Engenharia de Produção e pela rica experiência proporcionada perante as oportunidades de projetos de extensão, iniciações científicas e atividades extracurriculares. O Movimento Empresa Júnior (MEJ), no qual participei durante minha graduação, foi um elemento fundamental na minha formação como profissional, constituindo a base empreendedora e a fonte inicial do meu interesse pela carreira de Customer Success.

Agradeço aos professores pelos conhecimentos compartilhados, em especial pelo apoio e paciência que recebi no processo de orientação deste trabalho, sob a supervisão da Dra. Eva Bessa Soares.

RESUMO.

Evolução tecnológica, inovação organizacional, mudanças de comportamento do consumidor, são alguns dos principais marcos que tangibilizam a exigência do mercado quanto a geração de valor para os clientes e em contrapartida, os profissionais que prestam atendimento a esses clientes também precisam adaptar suas competências para se manter competitivo no mercado. A presente pesquisa visa conhecer os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), conforme Rabaglio (2001) dos profissionais responsáveis pelo sucesso do cliente, conhecidos como Customer Success (CS), sendo escolhidos como foco da análise devido a tendência de crescimento de empresas de software como serviço (SaaS) no Brasil.

A metodologia adotada de natureza qualitativa, desfrutou de uma pesquisa exploratória e descritiva, com referências bibliográficas nacionais e internacionais, em conjunto com a análise dos dados coletados de uma entrevista aplicada a sete profissionais do segmento de atuação. A premissa inicial do estudo considerou revisão bibliográfica para o conhecimento do modelo de negócios SaaS, a atuação do profissional de CS e sobre as competências individuais e comportamentais. A coleta de dados da pesquisa aplicada considerou entrevistar esses profissionais que exercem o cargo, com experiência mínima de um ano, como Analista de Customer Success para enquadrar os conceitos de competência CHA. Através dos resultados da análise, foi possível relacionar a maturidade da equipe com suas qualificações, identificando os pontos teóricos e práticos, com o intuito de conhecer as competências desses profissionais para enriquecer as pesquisas acadêmicas nacionais.

Palavras-chave: Empresa SaaS, Customer Success, competências, conhecimento, habilidade e atitudes.

ABSTRACT

Technological evolution, organizational innovation, changes in consumer behavior, are some of the main milestones that make the market's demand tangible in terms of generating value for customers and, in return, the cohesion of the skills of professionals who provide services to these customers. This research aims to know the knowledge, skills and attitudes according to Rabaglio (2001) of the professionals responsible for customer success, knowledge such as Customer Success (CS) being chosen as the focus of the analysis due to the growth trend of software as a service (SaaS) companies) in Brazil.

The adopted methodology of a qualitative nature, enjoys an exploratory and descriptive research, with national and international bibliographical references, together with the analysis of the data collected from the interview applied to seven professionals of the segment of performance. The initial premise of the study considered a bibliographical review for the knowledge of the SaaS business model, the performance of the CS professional and on individual and behavioral skills. The collection of applied research data considered interviewing these professionals who have been working as Customer Success Analysts for at least one year, in order to frame the CHA competency concepts. Through the results of the analysis, it was possible to relate the maturity of the team with their qualifications, identifying the points of convergence between the literature and the sample, with the aim of enriching national academic research.

Keywords: SaaS company, customer success, competencies, knowledge, skills and attitudes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - CHA - Conjunto de Potencialidades	27
Figura 2 - Dimensões da “Competência” e seus significados	28
Figura 3 - Componentes da Competência Profissional	29
Figura 4 - Perfil dos Analistas de Customer Success (CS) entrevistados	34
Figura 5 - Formação dos Analistas de Customer Success (CS) entrevistados	35
Figura 6 - Conhecimentos, experiências e cursos	38
Figura 7 - Habilidades citadas pelos entrevistados	40
Figura 8 - Habilidades percebidas pelos entrevistados	40
Figura 9 - Competências diferenciais	42
Figura 10 - Atitudes citadas pelos profissionais de CS	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégia de coleta de dados	31
Quadro 2 - Aspectos gerais do perfil do profissional de Sucesso do Cliente (CS)	37
Quadro 3 - Conhecimentos	38
Quadro 4 - Experiências e cursos	39
Quadro 5 - Habilidades citadas pelos entrevistados	40
Quadro 6 - Habilidades percebidas pelos entrevistados	40
Quadro 7 - Atitudes citadas pelos profissionais de CS	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Competências, Habilidades e Atitudes;
COVID-19	<i>Coronavirus Disease</i> 2019 ou Doença do coronavírus 2019;
CS	<i>Customer Success</i> ou Sucesso do Cliente;
CSA	<i>Customer Success Association</i> ;
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> ou Gestão de Relacionamento com o Cliente;
FAQs	Perguntas Frequentes;
IaaS	<i>Infrastructure as a service</i> ou Infraestrutura como Serviço;
IBM	<i>International Business Machines Corporation</i> ;
OKR	<i>Objective and Key Result</i> ;
PaaS	<i>Platform as a service</i> ou Plataforma como Serviço;
SaaS	<i>Software as a Service</i> ou Programa como Serviço;
TI	<i>Information Technology</i> ou Tecnologias de Informação;
TSIA	<i>Technology Services Industry Association</i> ;
UX	<i>User Experience</i> ;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVO DA PESQUISA	15
1.1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 O MODELO DE NEGÓCIOS DE SOFTWARE COMO SERVIÇO - SAAS	17
2.2 O PROFISSIONAL DE CUSTOMER SUCCESS	19
2.2.1 A EVOLUÇÃO DO CUSTOMER SUCCESS (CS)	20
2.2.2 CARACTERÍSTICAS DO ANALISTA DE CUSTOMER SUCCESS	23
2.3 COMPETÊNCIAS	23
2.3.1 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA)	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	30
3.2 COLETA DE DADOS	30
3.3 ANÁLISE DE DADOS	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
4.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE CUSTOMER SUCCESS	34
4.2 CONHECIMENTOS DOS ANALISTAS DE SUCESSO DO CLIENTE (CS)	38
4.3 HABILIDADES DOS ANALISTAS DE SUCESSO DO CLIENTE (CS)	40
4.4 COMPETÊNCIAS DIFERENCIAIS PERCEBIDAS PELOS ANALISTAS DE SUCESSO DO CLIENTE (CS)	42
4.5 ATITUDES DOS ANALISTAS DE SUCESSO DO CLIENTE (CS)	43
5 CONCLUSÃO	45
6 REFERÊNCIAS	47
7 APÊNDICE A	53

1 INTRODUÇÃO

As forças impulsionadas pela globalização, o progresso tecnológico e a crescente demanda do mercado têm gerado um tipo de inovação que resulta de diversas ações de agentes e setores. No que diz respeito às inovações organizacionais, estima-se que a tecnologia da informação (TI) seja a maior invenção dos últimos setenta anos, devido à sua presença ubíqua ou onipresente em todos os aspectos da vida contemporânea. No setor de software, temos testemunhado uma transformação radical nos últimos quinze anos, impulsionada pela disseminação e uso da internet, que proporciona aos consumidores o poder de escolha por meio do fácil acesso às soluções e o surgimento da computação em nuvem. Nesse contexto, o profissional de Customer Success ou de sucesso do cliente (CS) surge como a próxima grande mudança organizacional, assim como a TI, ganhando força em resposta às mudanças nos modelos de negócio que colocam o cliente no centro da transição (STEINMAN; MURPHY; MEHTA; 2018).

De acordo com a empresa Salesforce, o modelo de negócio de *software* como serviço (SaaS) representa a proposta oferecida pelas empresas que envolvem o desenvolvimento e a comercialização de aplicativos como serviço, em vez de produtos. Os benefícios operacionais são estimados pela facilidade de acesso, pela adaptabilidade e pela atualização automática do software por meio da conexão com a internet, sendo pago por meio de um modelo de assinatura. Isso reduz os custos de configuração, agiliza o processo de contratação e aumenta a frequência de retornos financeiros. Exemplos globais desse mercado, além da empresa Salesforce, incluem o Google, Netflix, Spotify, entre outros.

A pandemia do COVID-19 impulsionou ainda mais as empresas de *software* no modelo SaaS, que passaram a atender segmentos diversificados, como cibersegurança, comércio eletrônico, gestão empresarial e trabalho remoto. Em 2021, os investimentos em empresas SaaS na América Latina ultrapassaram a marca de 2 bilhões de dólares, representando um crescimento notável de sete vezes em relação a 2020 e cem vezes desde 2013. Embora o desempenho seja positivo, os investimentos em SaaS no Brasil correspondem apenas a 1% do valor investido nos

Estados Unidos nos últimos dez anos, o que indica um grande potencial de melhoria nos investimentos em âmbito nacional (LATITUD, 2022).

O profissional de Sucesso do Cliente ou Customer Success (CS) surgiu como um ponto focal estratégico no contexto do modelo de negócio de software como serviço (SaaS), visando à retenção de clientes e à geração contínua de receita por meio de um novo modelo de orientação, que demonstra o valor dos serviços e auxilia os clientes a obterem resultados positivos. Esse profissional está diretamente relacionado à inteligência de dados, com o objetivo de obter mais informações sobre as demandas, os hábitos e as dificuldades dos clientes, monitorando o uso dos softwares além dos protocolos de atendimento e relatórios de desempenho. As empresas SaaS veem o profissional de Sucesso do Cliente (CS) como parte ativa de sua estratégia de crescimento, buscando impulsionar seus negócios e garantir um relacionamento sólido com os clientes (SALESFORCE, 2021).

A maior rede social de empregos do mundo, o LinkedIn, realizou uma análise em 2020 dos empregos em alta, o que resultou em um aumento de 37% nas contratações de cargos de Sucesso do Cliente ou Customer Success (CS) no Brasil. Em 2022, a rede publicou uma nova pesquisa revelando os 25 cargos mais cobiçados no Brasil, que apresentaram um maior crescimento na demanda nos últimos cinco anos e estão em alta em 2023. Essas tendências são apontadas como definidoras do futuro do mercado de trabalho, e o analista de Sucesso do Cliente foi mencionado na 22ª posição, o que comprova o interesse e a aderência às oportunidades de carreira e crescimento profissional.

As ferramentas de comunicação disponíveis no mercado e os avanços tecnológicos, como a Inteligência Artificial e a aplicação de Aprendizado de Máquina, possibilitam atendimentos em tempo real por meio de chatbots, assistentes virtuais, entre outros. Além disso, os meios de comunicação tradicionais, como e-mail, telefone, reuniões online e redes sociais, oferecem uma diversidade de possibilidades de contato. No entanto, estabelecer um vínculo de atendimento humano com maestria é fundamental para se destacar em relacionamentos. De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2018), os

modelos de inteligência artificial existentes atualmente são inspirados no cérebro humano, mas não desempenham um papel social significativo na construção de relacionamentos reais com as pessoas, pois não possuem um perfil psicológico, cultural, social e emocional autêntico.

Considerando que o modelo de negócios de Software como Serviço e o profissional de Sucesso do Cliente fazem parte de um mercado em ascensão e requerem percepções e interações humanas devido à natureza do relacionamento com o cliente, mapear as competências comportamentais dos colaboradores experientes pode contribuir para a análise estratégica e o desenvolvimento de conhecimento para aspirantes a essa profissão recente no mercado, além de aprimorar o desempenho daqueles que desejam se destacar na carreira. Portanto, este estudo tem como objetivo responder à seguinte questão: Quais são as competências dos Analistas de Sucesso do Cliente(CS) em uma empresa de Software como Serviço (SaaS) no Brasil?

1.1 OBJETIVO DA PESQUISA.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa visa conhecer as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos profissionais que atuam como Analista de Sucesso do Cliente ou *Customer Success Analyst* em uma Empresa de Software como Serviço (SaaS) no Brasil.

1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Conhecer aspectos do perfil do profissional de Sucesso do Cliente (CS).
- Apresentar um levantamento de conhecimentos, habilidades e atitudes do Analista de sucesso do cliente (CS) em uma empresa de Software como Serviço (SaaS) conforme o autor Rabaglio (2001).

1.2 JUSTIFICATIVA

A importância desse estudo justifica-se pela ascendência do mercado quanto às inovações dos modelos de negócio de software como serviço (SaaS) e a adaptação da cultura empresarial quanto ao olhar centrado das empresas para garantir o sucesso dos seus clientes. Tal cenário levanta o questionamento da atuação do profissional de Sucesso do cliente ou *Customer Success* (CS), e enfatiza a análise pela profissão ser aplicada no mercado recentemente no século XX, com ascendentes oportunidades de carreira. Dentro do curso de Engenharia de Produção, corrobora para a análise da atuação em equipes multidisciplinares, com discussões das competências comportamentais correlatas às áreas de gestão estratégica e gestão de pessoas.

Os resultados evidenciados, contribuem com a literatura nesse contexto a respeito da atuação, cenário em ascensão e campo a cerca do profissional de Sucesso do Cliente ou Customer Success (CS). Poderão contribuir também, com engenheiros que pretendem atuar como líderes em cargos de gestão na área de Customer Success.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O MODELO DE NEGÓCIOS DE *SOFTWARE* COMO SERVIÇO - SAAS

Antes de introduzir sobre aspectos profissionais dos profissionais de Sucesso do Cliente (CS) é importante abordar o contexto do ambiente em que estão inseridos para compreensão de que modo o modelo de negócios SaaS se tornou um mercado em ascensão.

O autor Breton (1991) cita a evolução da área da informática segmentada em diferentes fases. A primeira fase teve início com a criação dos primeiros computadores, impulsionada pelo interesse militar. A segunda fase está associada à construção de sistemas centralizados de grande porte em empresas e corporações. Por sua vez, a terceira fase é caracterizada pela diversidade de meios e métodos, assim como pela integração entre a microinformática e sistemas de pequeno e grande porte. Durante a década de 1970, considerada parte da terceira fase da história da informática, surgiu a indústria de *software* e houve um aumento na demanda por profissionais especializados em programação e desenvolvimento de *softwares*. No Brasil, a informática foi introduzida apenas na década de 1950, durante a segunda fase da história da informática, pela Empresa IBM, com a implementação de computadores *mainframes* (computadores que processam um grande volume de dados simultaneamente), sendo um dos exemplos de empresas que produzia componentes de *hardware* e migraram para o software (PANDERS, 2014).

A origem do modelo de negócios SaaS teve lugar em 1995, quando John McCloskey reprogramou o aplicativo interno MYOB Lite e Paul Graham fundou uma empresa e desenvolveu o aplicativo Viaweb. Ambos foram pioneiros e obtiveram sucesso ao lançarem os primeiros aplicativos acessados pela internet (CSA, 2021). Inicialmente, as primeiras empresas de software adotaram o modelo de software on-premise, no qual o produto (software) era instalado e executado nas infraestruturas e computadores do cliente, com a instalação ocorrendo diretamente na estrutura do usuário. Esse método era a única opção tecnológica disponível para o uso de *software* em um contexto no qual a internet ainda não existia e o processamento de dados era limitado. Com o advento da internet e os avanços tecnológicos na área de armazenamento e processamento de dados, particularmente por meio da computação em nuvem ou *cloud computing*, a partir da década

de 1990 e com maior intensidade a partir dos anos 2000, observou-se uma disseminação de empresas de *software* baseadas no modelo de *software* como serviço ou *software as a service* (SaaS) (BOILLAT; LEGNER, 2013).

Conforme mencionado pela Salesforce (2023), pioneira no mercado de computação em nuvem, um dos principais benefícios desse modelo é oferecer às empresas uma maior flexibilidade no acesso a dados e informações, os quais podem ser acessados a qualquer momento e por meio de múltiplas plataformas. Esse modelo é especialmente adequado para empresas com filiais em diferentes partes do mundo ou com ambientes de trabalho remotos. Com um mínimo de gerenciamento, todos os componentes de *software* podem ser escalados de acordo com a demanda, com serviços medidos, exigindo apenas uma conexão com a internet. A computação em nuvem é categorizada em três principais modalidades: Infraestrutura como Serviço (IaaS), Plataforma como Serviço (PaaS) e Software como Serviço (SaaS). Cada uma dessas modalidades oferece diferentes níveis de controle, flexibilidade e gerenciamento, de acordo com necessidades específicas. Neste estudo, será abordado o mercado SaaS, tendo em vista o contexto no qual os profissionais de *Customer Success* (CS) estão inseridos.

A premissa subjacente do modelo de negócios *software* como serviço (SaaS) baseia-se na oferta e pagamento por meio de assinatura, permitindo que o provedor conceda acesso e aluguel de um pacote de *software*. De acordo com Waters (2005), o termo "*software as a service*" também pode ser denominado como "*utility computing*", devido ao método de fornecimento do serviço ser semelhante à forma como as utilidades são fornecidas. O acesso à aplicação não requer a instalação de *software* pelo comprador, uma vez que a interface é acessada por meio de um navegador da web com acesso a internet. Com a eliminação da necessidade de um servidor instalado na empresa para utilizar o *software*, o custo de transição é reduzido e os riscos são mitigados devido à natureza flexível do modelo e à transferência de responsabilidades para o provedor. Como resultado, o poder nas transações entre empresas se desloca do fornecedor para o cliente (STEINMAN; MURPHY; MEHTA; 2018).

Segundo Vennam (2020), o modelo de negócios de *software* como serviço (SaaS) é o principal modelo de entrega para a maioria dos *softwares* comerciais, abrangendo desde aplicativos departamentais até soluções mais focadas no mercado, além de poderosos bancos de dados corporativos e *software* de inteligência artificial (IA). Os benefícios desse modelo refletem na redução de custos, no tempo de maturação e na escalabilidade proporcionados pela computação em nuvem. Isso inclui a garantia de atualizações automáticas, ajustes, novos recursos e a proteção contra perda de dados por meio do armazenamento em nuvem.

No contexto brasileiro, o investimento angariado por empresas de *software* como serviço (SaaS) representa somente 1% do valor total captado nos Estados Unidos ao longo dos últimos 10 anos. Entretanto, quando considerada a proporção desse montante em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) em 2021, observa-se que foi muito mais próximo e até mesmo superior ao valor captado na Europa. Essa constatação reforça a existência de um amplo espaço para o crescimento do setor a nível nacional, além de destacar o considerável potencial de expansão no país.

2.2 O PROFISSIONAL DE CUSTOMER SUCCESS

O termo "*Customer Success*" ou "Sucesso do Cliente" (CS), conforme descrito por Nick Mehta (2019), representa uma metodologia de negócios que tem como objetivo primordial assegurar que os clientes atinjam os resultados desejados ao utilizar os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Trata-se de uma prática de gestão de clientes que se concentra na construção de um relacionamento sólido e no alinhamento de objetivos entre o cliente e o fornecedor, visando alcançar resultados mutuamente benéficos. De acordo com Jackson (2021), a premissa fundamental reside na compreensão de que a obtenção de valor, de acordo com a perspectiva do cliente, desempenha um papel essencial na retenção, expansão, renovação e defesa do cliente. Conforme afirmado por Lincoln Murphy (2020), o sucesso do cliente ocorre quando os clientes alcançam os resultados desejados por meio de suas interações com a empresa, e ele destaca que isso vai além de ser apenas uma metodologia de trabalho, sendo, na verdade, uma filosofia operacional que orienta todas as atividades realizadas.

O *Customer Success* (CS) desempenha um papel fundamental na geração de receita ao evitar a perda de clientes e impulsionar o crescimento. Essa abordagem atua de maneira proativa, antecipando as necessidades dos clientes antes mesmo que sejam solicitadas, e é orientada para o sucesso, embasando-se na análise de dados e na previsão de tendências. Essa área de atuação tem um impacto significativo em outras áreas da empresa, direcionando o foco das vendas da aquisição para a retenção e desenvolvimento dos clientes. No âmbito dos produtos, há uma concentração na usabilidade e na capacidade de aprimoramento contínuo do produto após a primeira compra. Os serviços oferecidos não se limitam ao pós-venda, mas reconhecem que tudo faz parte do processo de pré-venda, o que significa que é uma oportunidade para qualificar as empresas e transformá-las em clientes.

2.2.1 A EVOLUÇÃO DO CUSTOMER SUCCESS (CS)

A evolução do mercado tem elevado o nível de sofisticação do comprador, que possui acesso cada vez maior a informações e conhecimentos sobre os produtos e serviços disponíveis. O aumento da concorrência, das opções de compra, das facilidades de crédito e da qualidade dos sistemas de comunicação, especialmente o acesso à internet, têm ampliado o poder de escolha do consumidor e o tornaram mais exigente. Com a ampla disponibilidade de informações facilmente encontradas em ferramentas de busca como o Google, o consumidor é capaz de adquirir um vasto conhecimento sobre uma ampla variedade de produtos e serviços em pouco tempo (LARENTIS, 2009).

Desde os primórdios da indústria, todas as empresas de software corporativo adotavam uma estrutura organizacional semelhante para manter o relacionamento pós-venda com o cliente. Essa estrutura incluía equipes de implementação, equipes de treinamento, grupos de suporte e funções de gerenciamento de contas, cada uma com suas próprias missões e entregas designadas. No entanto, as métricas de desempenho dessas equipes não consideravam a percepção dos clientes em relação ao valor recebido (CSA, 2021).

O primeiro grupo denominado Customer Success (CS) foi criado por uma empresa de *software de Customer Relationship Management* (CRM) em 1996, com um modelo tradicional,

para abordar a questão da retenção de clientes e lucratividade corporativa ao longo do tempo. Desde então, as equipes de CS foram estabelecidas por diversos tipos de empresas em todo o mundo. No entanto, infelizmente, essas equipes têm sido caracterizadas por uma ampla gama de definições, capacidades e missões. A falta de clareza sobre o papel e propósito do profissional que atua na área de CS resultou em alta rotatividade, confusão e falta de valor para ambas as empresas e seus clientes (CSA, 2021).

A empresa Salesforce obteve um sucesso sem precedentes ao utilizar o modelo SaaS para comercializar o CRM e ao contar com profissionais de Customer Success (CS) como parte estratégica para impulsionar os negócios. Ela se destacou ao captar 500 milhões de dólares em 2004, quadruplicando esse valor em 2005. O CS foi fundamental para alcançar esse resultado, pois, por meio da análise de renovação de contratos, percebeu-se que as vendas estavam superando as perdas, mas a taxa de saída de clientes aumentou em 8% ao mês. Isso demonstra que, a cada ano, mais clientes abandonaram o negócio por escolha própria do que novos clientes chegavam. A partir desse insight, toda a empresa adotou a métrica de "foco, medição e redução da evasão de clientes" (MURPHY; STEINMAN; MEHTA, 2017).

A atuação da profissão de Customer Success (CS) está em ascensão, de acordo com os dados do LinkedIn de 2019 a 2022. No ano de 2019, mais de trinta mil profissionais trabalharam nesse campo em todo o mundo. Durante o período de 2018 a 2019, observou-se um aumento de 29% no número de profissionais em escala global e de 52% no Brasil, o que posicionou essa carreira como a sexta mais promissora do ano. Em 2020, de acordo com um relatório sobre empregos em alta, houve um aumento de 37% nas contratações de cargos de Customer Success no Brasil. Em 2022, o LinkedIn publicou uma nova pesquisa revelando os 25 cargos mais desejados no Brasil, com maior crescimento nos últimos cinco anos, e o analista de Customer Success (CS) apareceu na 22ª posição. Essa colocação comprova a ambição e o interesse nas oportunidades de carreira nessa área. A pesquisa do LinkedIn (2022) também compartilhou o perfil desses profissionais, os quais estão listados abaixo para análise comparativa das entrevistas do presente estudo.

Perfil do profissional - Analista de *Customer Success* (LINKEDIN, 2022)

- **O que faz:** Prospecta e ativa novos clientes, monitorando o engajamento e satisfação ao longo do ciclo de vida do cliente.
- **Competências mais comuns:** Experiência do cliente, Relacionamento com clientes, Suporte ao cliente.
- **Setores mais comuns:** Tecnologia e Mídia, Serviços profissionais, Serviços financeiros.
- **Cidades com mais contratações:** São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba.
- **Divisão por gênero de contratações em 2022:** 65% mulheres; 35% homens.
- **Tempo médio de experiência antes de assumir o cargo:** 3,1 anos.
- **Principais cargos ocupados antes da contratação:** Analista de clientes, Analista de atendimento ao cliente, Assistente de atendimento ao cliente.
- **Disponibilidade de vagas remotas:** 31,3%.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DO ANALISTA DE CUSTOMER SUCCESS

Segundo Damin (2019), o profissional que trabalha como Customer Success (CS) atua estrategicamente no pós-venda, concentrando-se em três pontos-chave:

- **Redução de cancelamentos:** O foco está em diminuir a taxa de churn, ou seja, os cancelamentos. Ao trabalhar na retenção de clientes, a empresa aumenta sua rentabilidade, promove a fidelidade dos clientes e impulsiona o crescimento da receita.
- **Aumento no engajamento dos clientes:** Esse processo começa desde a chegada do cliente no onboarding, passando pela implementação e primeiros passos, até o acompanhamento contínuo ou adoção, no qual ocorre um atendimento proativo e apoio ao cliente para promover sua evolução com o uso da ferramenta.
- **Aumento do Ticket Médio:** Por meio de um relacionamento estreito com o cliente, é possível aumentar a receita ao elevar o ticket médio, que é um indicador de desempenho de vendas da empresa. Essa ação é realizada por meio de estratégias de upsell (aumento do valor do produto), upgrade (aumento do valor do produto ou serviço) ou cross-sell (venda de novos produtos ou serviços relacionados).

Além disso, Damin (2019) associa o profissional de Customer Success (CS) a papéis especializados que compõem a atuação da equipe, cada um com demandas distintas. Para fins didáticos, eles são separados da seguinte forma:

- **Suporte:** Equipe responsável pelo atendimento técnico, esclarecimento de dúvidas sobre a ferramenta e solução de falhas, além de atender a demandas frequentes (FAQ) e outros aspectos relacionados.
- **Onboarding ou Implementação:** O profissional desempenha o papel de orientar o início do uso do produto ou serviço, fornecendo o primeiro atendimento após a venda. O objetivo é engajar o cliente para que ele mantenha a adoção ao longo do tempo.

- **Ongoing ou Adoção:** Esse profissional atua de forma proativa, buscando soluções estratégicas para manter o cliente cada vez mais engajado com o produto ou serviço.
- **Saving ou Resgate:** Responsável por evitar o cancelamento de contas quando o cliente demonstra insatisfação e está propenso a interromper o uso do produto ou serviço.
- **Revenual ou Renovação:** Tem como objetivo manter o cliente e trabalhar na renovação da conta. Sua função é manter o cliente pelo maior tempo possível com estratégias para renovação de contratos.

Com base nas evidências apresentadas, constata-se a falta de uma padronização clara das funções e responsabilidades dos profissionais de Customer Success (CS). Tal situação ocorre devido à variação na disponibilidade de recursos e à estrutura organizacional das empresas, que podem ter diferentes abordagens para centralizar as demandas, as quais englobam desde o suporte operacional até o acompanhamento estratégico do relacionamento com o cliente ao longo de sua jornada. Essas etapas incluem atividades como a implementação e adoção, comumente conhecidas como onboarding e ongoing, as quais proporcionam oportunidades de expansão, além de ações direcionadas à retenção de clientes em risco e aos processos de renovação de contratos.

Conforme enfatizados pelos três pontos de ação mencionados anteriormente, o estabelecimento de um relacionamento sólido com o cliente é a premissa fundamental para o engajamento, o que resulta em maiores oportunidades de aumento do ticket médio e expansão do projeto. À medida que o cliente percebe a empresa SaaS como uma parte integral de seu processo, a confiabilidade aumenta e as chances de cancelamento são reduzidas. Em termos de destaque de atuação vinculadas ao profissional responsável pelo Sucesso do Cliente (CS), dados de benchmark da Technology Services Industry Association (TSIA, 2022) indicam que 84% das organizações que contam com profissionais de Sucesso do Cliente priorizam a adoção como um dos principais objetivos. Além disso, 47% dessas organizações também se envolvem em atividades de expansão, enquanto 76% participam de atividades de renovação.

2.3 COMPETÊNCIAS

Considerando os efeitos resultantes do progresso da globalização e o crescimento notável da competitividade no contexto empresarial, segundo Vilas Boas e Andrade (2009), as competências humanas se tornam uma fonte de vantagem competitiva e uma alternativa aos modelos gerenciais convencionais. Através da gestão por competências, que tem como objetivo harmonizar os esforços individuais para que as competências humanas possam gerar e manter as competências organizacionais necessárias para alcançar os objetivos estratégicos, emergiu como uma fonte de vantagem competitiva e uma alternativa aos modelos gerenciais convencionais no contexto globalizado. As empresas buscam selecionar indivíduos com um perfil mais abrangente e flexível, capazes de adquirir novas competências e desenvolver novas habilidades e atitudes.

O conceito de competência tem sido objeto de extensos debates e estudos ao longo dos anos. A partir das diversas perspectivas de autores sobre o que constitui a competência, é possível identificar características que refletem a noção de um conjunto de práticas que compõem a competência individual e comportamental de um profissional. Segundo Dutra, Hipólito e Silva (1998), o conceito de competência é estabelecido como a capacidade de um indivíduo em produzir resultados dentro do ambiente organizacional. De acordo com Rodrigues (2004), o conceito de competências refere-se à relação entre as tarefas a serem realizadas, os comportamentos necessários para executá-las e as qualidades individuais exigidas para um desempenho satisfatório. Segundo Green (1999), as competências individuais contribuem para alcançar objetivos específicos no trabalho, sendo responsáveis por atingir os resultados estabelecidos. Por outro lado, as competências organizacionais estão alinhadas com as estratégias corporativas e relacionam-se com as atividades da empresa, definindo habilidades e tecnologias que oferecem benefícios específicos aos clientes. No que diz respeito ao conceito de competência comportamental, Leme (2008) argumenta que engloba todas as características que um profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo, impactando seus resultados, como criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança, entre outros.

Para Marras (2000), as competências relacionadas com o comportamento do profissional entre os diversos fatores que fazem com que uma empresa invista em seu funcionário, estão:

- Quociente de inteligência;
- Nível de inteligência emocional;
- Qualidade educacional;
- Identificação com a cultura organizacional;
- Nível motivacional;
- Habilidade negocial, técnica e/ou decisória;
- Espírito de liderança;
- Maturidade;
- Background sólido;
- Trajetória estável.

Segundo Resende (2003), para uma avaliação de desempenho dentro a realidade e cultura da empresa, as competências podem ser categorizadas como:

- **Técnicas:** Domínio apenas de determinadas especialidades;
- **Intelectuais:** Aplicações de aptidões mentais;
- **Cognitivas:** Misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- **Relacionais:** Envolvem atividades práticas de relações e interações;
- **Sociais e políticas:** Relações e participações na sociedade;
- **Didático-Pedagógicas:** Voltadas à educação e ensino;
- **Metodológicas:** Técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos;
- **Lideranças:** Habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas;
- **Organizacionais:** Competências de organização e gestão empresarial.

2.3.1 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES (CHA)

De acordo com Durand (1999), a competência baseia-se em três dimensões: Conhecimento, Habilidade e Atitude, abrangendo não apenas as questões técnicas, mas também os aspectos cognitivos necessários para a execução de um determinado trabalho.



Figura 1: CHA - Conjunto de Potencialidades

Fonte: Adaptado de RABAGLIO (2001)

Conforme a Figura 1, a competência está diretamente relacionada com a entrega de resultados, em que a junção dos conhecimentos, habilidades e atitudes compõem todo o potencial que uma função e cargo de uma empresa exige para garantir a entrega de retornos com alta qualidade e com atribuições bem definidas.

Segundo Rabaglio (2001), a letra C representa a ideia do conhecimento, que é adquirido ao longo da vida pela escolaridade, cursos gerais, conhecimentos técnicos entre outros, em que cada função requer conhecimentos específicos e essenciais. De acordo com Durand (2000), o conhecimento tem sua base na informação, ou seja, saber do que se trata e compreender o porquê disso. Fernandes (2013) afirma que os conhecimentos podem ser identificados como respostas a perguntas como: "O que eu conheço ou sei sobre isso?" Portanto, o conhecimento refere-se, de forma geral, ao saber.

A letra H condiz com as habilidades, que relaciona a capacidade de realização de tarefas sendo elas mentais ou físicas das experiências práticas do conhecimento de acordo com Rabaglio

(2001). Durand (2000) conceitua habilidades como a técnica em si, pela capacidade de se fazer algo e o fator “saber como fazer”.

Por fim, a letra A simboliza as atitudes, com referência aos comportamentos de ação diante do cotidiano para o querer fazer ao longo do dia-a-dia. Durand (2000) conceitua o termo atitude como a identidade do profissional que traz a ideia de determinação, onde o indivíduo coloca em prática a sua determinação através de atitudes. O autor fala em atitudes como o ato de querer fazer.

Segundo Rabaglio (2001), a junção das três iniciais (CHA) são definidas pelos significados como segue na Figura 2.

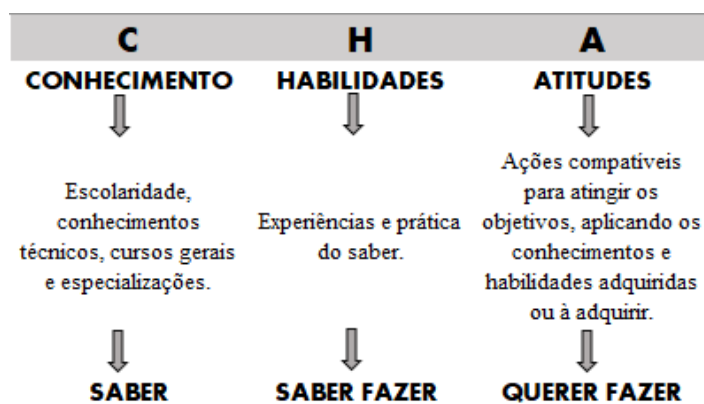


Figura 2 - Dimensões da “Competência” e seus significados

Fonte: Adaptado de RABAGLIO (2001)

De acordo com Fleury e Fleury (2001), o termo "competências" refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que têm um impacto significativo no desempenho profissional de um indivíduo. Essas competências podem ser avaliadas por meio de comparação com padrões estabelecidos previamente, e seu aprimoramento pode ser alcançado por meio de treinamento adequado. As empresas não competem apenas com seus produtos, mas também com as competências de seus profissionais. Portanto, é crucial que as organizações se esforcem para atrair e desenvolver pessoas que possuam combinações complexas de habilidades, a fim de representar as competências principais e essenciais da empresa. Dessa forma, a competência pode ser definida como um conhecimento e comportamento responsáveis e reconhecidos, que

envolvem a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A Figura 3 apresentada a seguir, exemplifica os elementos que compõem a competência profissional, evidenciando que conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) desempenham um papel fundamental na realização de análises de desempenho, permitindo a mensuração do valor social e econômico.



Figura 3 - Componentes da Competência Profissional

Fonte: Adaptado de FLEURY E FLEURY (2001) e DUTRA (2004)

A competência é capaz de adaptar recursos a diversas situações, presentes ou futuras, e utilizar adequadamente cada recurso em cada evento diferente, renovando-se a cada nova situação. É um conjunto de capacidades que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser desenvolvidas tanto no âmbito organizacional quanto no individual (RUAS, 2005). O conhecimento é a transformação das informações adquiridas ao longo da vida acadêmica, profissional e pessoal dos indivíduos, que leva à prática e às normas organizacionais estabelecidas pela visão da empresa, visando à tomada de decisões e ao desenvolvimento de estratégias que criem condições favoráveis e vantagem competitiva no mercado. A habilidade é a capacidade de executar tarefas. É a transformação do conhecimento em uma capacidade produtiva para gerar resultados e resolver situações e conflitos. Já a atitude é o agir, colocando em prática ações para concretizar um ato, influenciado pelo comportamento do profissional (CHIAVENATO, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Vergara (2003), há dois critérios classificatórios para pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, será descritiva e exploratória. Esta metodologia visa apresentar quanto aos meios, através de um estudo de caso perante os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos analistas de Sucesso do Cliente (CS) para o conhecimento das competências por meio de entrevistas aplicadas a sete profissionais do segmento de *Customer Success* em uma empresa de software como serviço (SaaS) no Brasil, e apresentar uma discussão com base nos dados coletados. As etapas do estudo são detalhadas a seguir:

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A premissa inicial deste estudo envolveu a coleta de informações por meio de revisão de literatura, com o objetivo de conhecer o cenário das empresas de *software* como serviço (SaaS), aspectos da profissão de *Customer Success* ou Sucesso do Cliente (CS) e as competências com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Foram consultados bancos de dados científicos, livros de renomados autores nacionais e internacionais, artigos acadêmicos, associações profissionais de Customer Success, pesquisas de mercado contendo relatórios de diagnóstico e tendências, bem como sites de empresas do segmento de Customer Success, para identificar o cenário atual da profissão em discussão.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com o apoio da ferramenta *Microsoft Excel* para tabulação dos dados, seguindo os conceitos de competência CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), conforme definido por Rabaglio (2001). As entrevistas foram conduzidas em dois encontros via videoconferência com cada participante, sendo o primeiro individual, com duração média de uma hora, realizado por videoconferência. Participaram da entrevista sete profissionais que ocupam o cargo de Analista de Customer Success em uma empresa SaaS no Brasil. Para agilizar e facilitar a análise dos dados, uma vez que se

tratava das competências dos próprios profissionais, o questionário foi elaborado de forma a capturar o perfil e as competências presentes nos profissionais com o intuito de promover um ambiente propício para a troca de ideias entre o entrevistador e o entrevistado, por meio de sessões de brainstorming. O segundo encontro foi realizado em grupo, para validar os resultados individuais e as semelhanças em conjunto.

Através da representação apresentada no Quadro 1, a estratégia de coleta de dados foi implementada com o propósito de atingir os objetivos propostos. Com base nos objetivos específicos, bem como no perfil dos profissionais e nas competências CHA delineadas por Rabaglio (2001), foram identificados os dados pertinentes a serem tabulados para cada ponto de análise. Essas informações foram obtidas a partir dos dois encontros realizados com os sete profissionais entrevistados, sendo utilizados como fonte primária de análise e validação dos dados.



Quadro 1 - Estratégia de coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados, foi adotada a abordagem da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016) para conhecimento da percepção pessoal e individual dos entrevistados. As informações obtidas nas entrevistas foram transcritas para possibilitar o tratamento dos dados no software Microsoft Excel, facilitando a visualização dos resultados por meio da construção de gráficos no software Power BI. Os dados foram organizados em categorias, conforme sugerido por Bardin (2016), e estão apresentados no Quadro 1, na página 33, relacionados ao apêndice A.

A empresa entrevistada adota o modelo de negócio de Software as a Service (SaaS), com atuação no ramo da Indústria Digital e atende clientes de 15 diferentes setores, todos do setor privado no território brasileiro. A complexidade do software oferecido e as diversas oportunidades de personalização enfatizam a importância do relacionamento entre o Analista de *Customer Success* e o cliente, visando estabelecer uma conexão em que o analista atue como um parceiro estratégico, facilitador e intermediador de ações e ideias.

Conforme relatado pelos entrevistados, a cultura centrada no cliente com o profissional de Customer Success (CS) foi implementada na empresa em 2014, e ao longo dos anos tem passado por constantes mudanças. Atualmente, a empresa conta com nove equipes de CS, totalizando 51 profissionais atuando como Analistas de Customer Success. Cada equipe presta atendimento verticalizado, ou seja, cada Analista de Customer Success é responsável por uma carteira de clientes que tenham perfis semelhantes e atuação no mesmo ramo de atividade. Essa abordagem permite que o profissional se torne especialista nos casos de uso específicos dessas empresas, o que proporciona maior potencial consultivo e replicabilidade nas interações diárias. Na prática, cada profissional é responsável por até três verticais, ou seja, atende empresas que se enquadram em até três tipos de nichos específicos (por exemplo: empresas de manufatura, tecnologia e/ou bens de consumo).

A entrevista foi conduzida com a utilização de questões semi-estruturadas, conforme apresentado no apêndice A. O objetivo dessas questões foi estabelecer uma relação entre os objetivos específicos da pesquisa e as categorias das competências comportamentais (CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes), conforme proposto por Rabaglio(2001). Por meio dessas questões, foram coletadas informações sobre o perfil dos profissionais, os detalhes do cargo, o cotidiano e os desafios da área de atuação.

As análises resultantes dessas entrevistas podem ser encontradas na seção 4 de Resultados e Discussões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE CUSTOMER SUCCESS

Entre os sete analistas de *Customer Success* (CS) entrevistados, quatro deles se identificam como homens e três como mulheres, mostrando uma representatividade quase equilibrada entre os gêneros. Quanto à faixa etária, a idade dos profissionais varia de 21 a 27 anos, com uma média de idade de 24,7 anos. É importante ressaltar que todos os analistas relataram ser solteiros em relação ao estado civil.

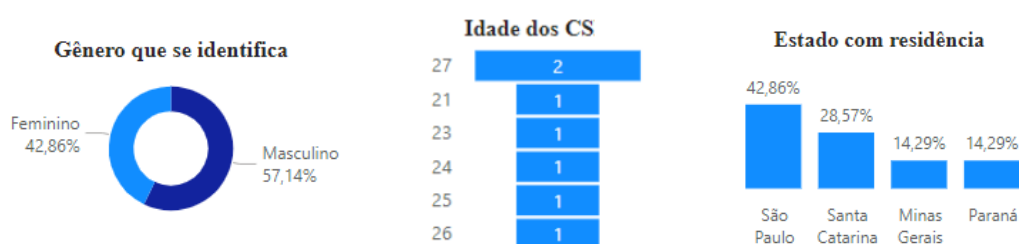


Figura 4 - Perfil dos Analistas de Customer Success (CS) entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)

Em relação à localização dos profissionais, eles estão distribuídos principalmente nas regiões sudeste e sul do Brasil, com uma concentração significativa nos estados de São Paulo e Santa Catarina. Isso reflete aos locais onde a empresa em estudo possui espaço físico e uma representatividade maior de clientes. Quanto ao local de trabalho, devido à pandemia de COVID-19, os profissionais trabalharam em regime remoto. A partir de 2023, a empresa adotou um modelo de trabalho híbrido, exigindo que os profissionais compareçam ao local de trabalho duas vezes por semana, em dias determinados. Para aqueles que residem em estados onde não há presença física da empresa, como Minas Gerais e Paraná, eles relataram que faz parte do planejamento anual organizar reuniões presenciais mensais para integração com a equipe e, principalmente, para visitas aos clientes (uma prática que estava ausente durante a pandemia).

Destaca-se que todos os profissionais possuem formação superior, sendo que apenas 28% (2) deles ainda estão cursando a graduação. A distribuição dos cursos de graduação é diversificada, como ilustrado na Figura 7, com predominância de cursos que envolvem conhecimentos

prioritariamente ou em combinação com Ciências Exatas. Apenas um dos profissionais está cursando sua segunda graduação, refletindo seu interesse em se especializar em produtos específicos que demandam conhecimentos na área jurídica, sendo uma exceção à formação em Ciências Exatas. Além da graduação, eles afirmaram ter realizado cursos durante a pandemia de COVID-19 relacionados à área de *Customer Success*, visando aprofundar seu entendimento sobre métricas e tendências. Também mencionaram a leitura de livros sobre o mercado de *Customer Success* e vendas, sendo o livro "Receita Previsível" de Aaron Ross o mais citado. Eles afirmaram que, devido à falta de uma formação específica para a carreira de Customer Success e às funções definidas de acordo com o contexto da empresa, a principal maneira de aprender sobre a carreira é atuando na área.

Ao analisar o histórico profissional, observa-se que há uma média de duas experiências anteriores em outras empresas, sendo que 87% (7) tiveram experiências de estágio. Dos sete entrevistados, seis participaram do Movimento Empresa Júnior (MEJ) durante a graduação e quatro deles possuem publicações de pesquisas científicas, o que indica um perfil empreendedor de negócios e/ou científico. Além disso, todos tiveram experiências anteriores em áreas relacionadas, como *Marketing*, projetos, cofundador de empreendimentos ou Vendas. Apenas dois deles já haviam trabalhado anteriormente na área de *Customer Success* e quatro começaram na empresa como estagiários de *Customer Success*, progredindo ao longo do tempo. Esse ponto foi mencionado como altamente valorizado pela empresa.

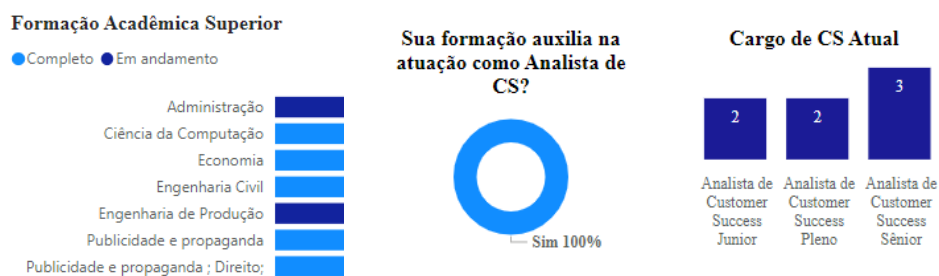


Figura 5 - Formação dos Analistas de Customer Success (CS) entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)

Os profissionais apresentam um tempo médio de movimentação entre os cargos de Analista de Customer Success (CS) Júnior, Pleno e Sênior de aproximadamente 11 meses, o qual é avaliado semestralmente com base no desempenho e nas oportunidades disponíveis. Quanto às atividades exercidas, o nível de senioridade contribui para a disseminação da cultura de colaboração entre os profissionais mais novos e está diretamente relacionado ao volume de clientes pelos quais cada Analista é responsável e também, ao nível de complexidade dos projetos por cliente. À medida que o tempo de atuação na empresa aumenta, os projetos também crescem, assim como as responsabilidades para alcançar as metas de expansão, retenção e prevenção de perdas. Além das metas estabelecidas de acordo com o tempo de atuação, cada Analista de Customer Success recebe uma bonificação por ser o responsável e intermediador do cliente e seus projetos, sendo o valor dessa bonificação uma porcentagem do montante pago pelo cliente como assinatura do serviço na empresa.

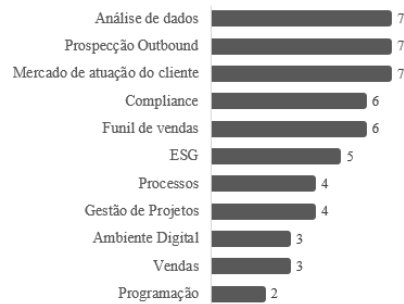
Observa-se um padrão interessante em relação às áreas de atuação anteriores, principalmente nos cursos de graduação, que identificam o perfil desses profissionais em áreas predominantemente relacionadas aos negócios, como engenharia, marketing, administração e economia. Eles afirmam que, mesmo que suas formações não sejam diretamente relacionadas, a visão de mercado é crucial para o avanço na carreira, uma vez que constitui a base profissional para a construção do relacionamento entre o CS e o cliente. Outra relação que pode ser observada é que as características como a faixa etária até 27 anos, o conhecimento teórico adquirido, o estado civil solteiro e a média com pelo menos duas experiências profissionais anteriores à empresa atual podem fornecer indícios do perfil dos profissionais de *Customer Success*. Essa informação foi validada durante o segundo encontro com os participantes, confirmando que essa é uma profissão vista como intermediária, com um potencial imenso para absorver experiências e preparar os profissionais para cargos de liderança. Portanto, com os dados apresentados, alcançamos o objetivo de conhecer os aspectos do perfil dos profissionais de Sucesso do Cliente (CS). Em síntese, segue no Quadro 2, a tabulação dos dados principais apresentados.

CS	Sexo	Idade	Estado Civil	Estado com residência	Formação	Formado?	Qual o seu cargo atual?
1	Feminino	25	Solteiro	São Paulo	Engenharia Civil	Completo	Analista de Customer Success Sênior
2	Feminino	23	Solteiro	São Paulo	Publicidade e propaganda	Completo	Analista de Customer Success Sênior
3	Feminino	27	Solteiro	Minas Gerais	Engenharia de Produção	Em andamento	Analista de Customer Success Junior
4	Masculino	24	Solteiro	Paraná	Administração	Em andamento	Analista de Customer Success Junior
5	Masculino	26	Solteiro	Santa Catarina	Ciência da Computação	Completo	Analista de Customer Success Pleno
6	Masculino	21	Solteiro	Santa Catarina	Economia	Completo	Analista de Customer Success Pleno
7	Masculino	27	Solteiro	São Paulo	Publicidade e propaganda, Direito	Completo	Analista de Customer Success Sênior

Quadro 2 - Aspectos gerais do perfil do profissional de Sucesso do Cliente (CS)

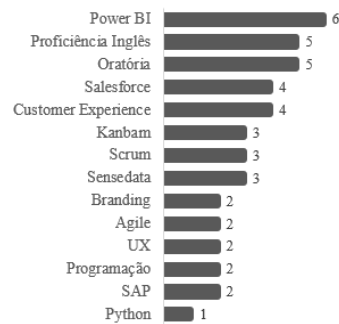
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)

profissionais possuem, mas não necessariamente são importantes para os entrevistados na área de Customer Success, nesse caso, listado como cursos de programação como Python e conhecimentos de SAP.



Quadro 3 - Conhecimentos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)



Quadro 4 - Experiências e cursos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)

4.3 HABILIDADES DOS ANALISTAS DE SUCESSO DO CLIENTE (CS)

Por meio da análise da nuvem de palavras, é possível observar que, entre as habilidades mencionadas pelos sete profissionais, destaca-se a competência de "saber como fazer", conforme evidenciado pelo aumento do tamanho das palavras de acordo com o número de citações. Considerando esse contexto, a Figura 7 revela a predominância de habilidades relacionadas à comunicação efetiva, caracterizada por um perfil comunicativo detalhado, habilidades de mediação de conflitos, estratégias de oratória e persuasão, escuta ativa e habilidades de relacionamento interpessoal. O ponto crucial para os profissionais de Customer Success reside em possuir um perfil cativante e desinibido, uma vez que isso é essencial para uma comunicação eficiente. Essa abordagem garante uma maior probabilidade de sucesso ao estabelecer um relacionamento efetivo com o cliente.

Enquanto intermediários de ações e ideias dentro da empresa, esses profissionais podem obter apoio nas tomadas de decisão por meio de uma comunicação clara, influenciando um atendimento direcionado e personalizado, além de conduzir processos de maneira ágil e eficiente. A capacidade de adaptação, aliada a habilidades analíticas, dinamismo, responsabilidade e persistência, contribui para uma visão sistêmica madura. Embora o termo "visão sistêmica" tenha sido mencionado apenas duas vezes, como demonstrado na Figura 8, essa habilidade é percebida pelos Analistas de Customer Success como algo valorizado por outras pessoas.

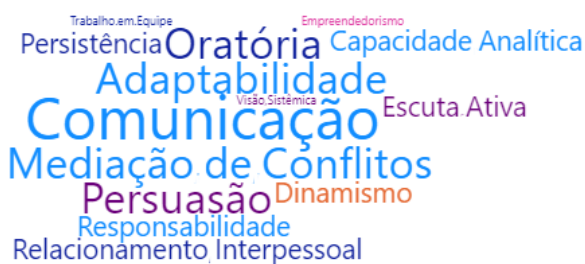


Figura 7 - Habilidades citadas pelos entrevistados



Figura 8 - Habilidades percebidas pelos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)

Quando avaliamos as habilidades atribuídas pelos indivíduos a cada profissional de Customer Success, é possível observar que as características enfatizadas destacam o desempenho do profissional, com especial ênfase na capacidade de análise de dados. Essa habilidade também

é mencionada como a mais crucial para o desenvolvimento contínuo na área de Customer Success, sendo considerada fundamental pelos próprios profissionais. Além disso, a autonomia, o comprometimento com a função, o respeito à diversidade, a liderança e a visão sistêmica são considerados elementos intermediários essenciais para uma comunicação eficaz.



Quadro 5 - Habilidades citadas pelos entrevistados



Quadro 6 - Habilidades percebidas pelos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)

4.4 COMPETÊNCIAS DIFERENCIAIS PERCEBIDAS PELOS ANALISTAS DE SUCESSO DO CLIENTE (CS)

Como complemento à análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), para compreensão da percepção das competências que os profissionais entrevistados julgam como diferenciais, como demonstrado na Figura 9, a criatividade é citada como a habilidade essencial no ambiente de trabalho. A capacidade de ser multidisciplinar é considerada a competência mais valiosa, de acordo com a validação dos profissionais, refletindo a necessidade de adaptação em um ambiente de incertezas com constantes inovações tecnológicas. Essa habilidade é um pilar fundamental para a atuação de um profissional resiliente, objetivo e com controle emocional para alcançar resultados, como evidenciado pela clareza das competências identificadas.



Figura 9 - Competências diferenciais

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)

Em uma pesquisa realizada pelo LinkedIn, o CSM foi mencionado como uma das 25 profissões mais desejadas no Brasil em 2022. Nessa pesquisa, as competências destacadas incluíam a experiência do cliente, o relacionamento com o cliente e o suporte prestado a ele. Em relação às habilidades e competências diferenciais identificadas, os profissionais atendem aos requisitos, especialmente no que diz respeito à prestação de um atendimento de excelência.

De acordo com a literatura, o autor Damin (2019) menciona que o Suporte é uma área do Customer Success, sendo responsabilidade do profissional de Customer Success (CS), dependendo dos recursos disponíveis na empresa. Na empresa onde os profissionais foram entrevistados, há uma área designada para o Suporte, e o CS desempenha o papel de facilitador entre as necessidades do cliente e as solicitações direcionadas à equipe responsável.

4.5 ATITUDES DOS ANALISTAS DE SUCESSO DO CLIENTE (CS)

As atitudes correspondem ao desejo de agir, representando o conjunto de ações que levam à conduta como a concretização de uma intenção no comportamento habitual. Esse aspecto é destacado no contexto do analista de Customer Success, conforme evidenciado na Figura 10. Os entrevistados mencionam atitudes comportamentais que têm um impacto direto nos processos do dia a dia, como trabalhar com senso de urgência, agir de forma proativa e ter uma mentalidade de proprietário. Além disso, enfatiza-se a valorização das trocas de informações e o trabalho em equipe, dado a complexidade do modelo de negócio e a necessidade de envolvimento de várias equipes para garantir a excelência na usabilidade do software contratado pelo cliente.

Nesse sentido, o relacionamento interpessoal é fundamental para assegurar a agilidade necessária para suportar a execução com excelência. Além disso, são destacadas as atitudes de organização, paciência e transparência para lidar com as adversidades relacionadas à aplicação dos comportamentos mencionados.

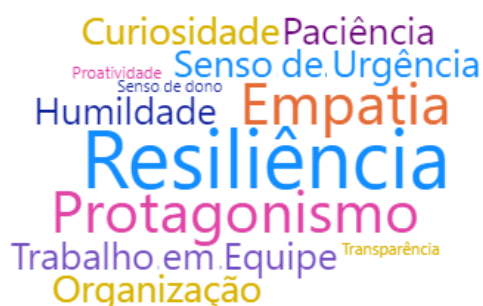
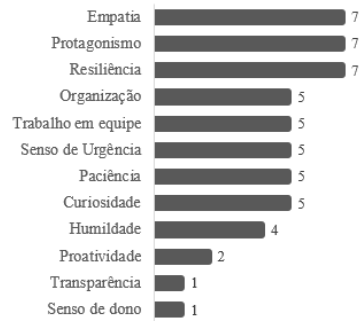


Figura 10 - Atitudes citadas pelos profissionais de CS

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)

A curiosidade é considerada uma atitude que mantém o profissional competitivo e fora da zona de conforto, promovendo uma evolução contínua e estimulando a criatividade diante das inovações do mercado. Embora nem todos os profissionais a mencionem, conforme analisado no Quadro 7, eles reconhecem a curiosidade como um diferencial entre um colaborador comum e um colaborador que adota uma postura ousada. A ousadia é destacada como um dos pilares que

evidenciam a performance dos colaboradores, levando-os a alcançar resultados acima da média na empresa.



Quadro 7 - Atitudes citadas pelos profissionais de CS

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na entrevista (2023)

5 CONCLUSÃO

Nesse estudo buscamos conhecer as competências dos profissionais responsáveis pelo sucesso do cliente que atuam como analistas de *Customer Success* (CS) em uma empresa de software como serviço (SaaS) no Brasil. A empresa escolhida é referência em atendimento de profissionais de *Customer Success* (CS), sendo mapeada conforme a revisão da literatura e com a exposição dos dados coletados pela entrevista semi-estruturada. A problemática exaltada pela pesquisa (Quais são as competências dos Analistas de Sucesso do Cliente (CS) em uma empresa de Software como Serviço (SaaS) no Brasil?) atende com o mapeamento dos aspectos do perfil dos profissionais e com a análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que a equipe possui para desempenho da função.

A área de *Customer Success* (CS) possui um papel crucial nas empresas com o modelo de negócios de software como serviço (SaaS), visto como o ponto focal estratégico com a construção do relacionamento com o cliente para prestar um atendimento consultivo e direcionado para a redução de cancelamentos, aumento no engajamento do cliente e do aumento do *ticket* médio da empresa do cliente. No Brasil, o impacto positivo é representado pela profissão estar em ascensão e pelo volume de investimentos em novas vagas, refletindo em um cenário em expansão. Entretanto, os profissionais de CS do país encontram dificuldades quanto às necessidades requeridas para desempenhar o cargo nas empresas visto que podem compor a atuação de um conjunto de funções em um mesmo cargo com demandas distintas, sendo característico ao reflexo da profissão ser nova no mercado de trabalho e dependente do nível de maturidade das empresas quanto a cultura da empresa centralizada para identificar e atender a percepção dos clientes ao valor recebido.

A pesquisa conta com a limitação de coleta de dados em apenas um setor, segmentado por atendimento a um conglomerado de empresas de pequeno a médio porte, na qual o profissional que atua como Analista de *Customer Success* (CS) é o contato principal na linha de frente, sendo um apoio estratégico na tomada de decisão quanto a formação da equipe e aos resultados dos clientes.

A natureza dos produtos e serviços oferecidos pela empresa exerce uma forte influência na abordagem de atendimento e no processo de vendas. No caso dos *softwares*, reflexo do modelo de negócio de software como serviço (SaaS), a demanda de personalização para atender aos requisitos e situações de uso dos clientes torna obrigatória a atuação do profissional de CS pela coleta e análise constantes de dados relevantes para a tomada de decisão, sendo uma realidade para todos os profissionais responsáveis pela gestão de sucesso do cliente. A necessidade de integrar diferentes componentes em um sistema/*software*, realizar análises e manter o foco na expansão dos projetos requer competências estratégicas ligadas às áreas das ciências exatas, que podem contribuir para a formação e adequação do profissional visto que não há uma padronização profissional a ser seguida.

O Analista de Sucesso do Cliente ou Customer Success (CS) na empresa do estudo sendo munido de conhecimentos, muitas vezes, verticalizados e que potencializam seu atendimento corrobora para o planejamento de empresa de verticalização de atendimento, porém, as capacidades técnicas evidenciam o ambiente multidisciplinar assim como a postura do profissional que em conjunto aos CHA's, geram um profissional com conhecimento do mercado de atuação do cliente, como uso de ferramentas e meios de comunicação para aplicar as habilidades relacionais com atitudes ousadas de resiliência, protagonismo e empatia. Dessa forma, possibilita um trabalho consultivo em prol do sucesso dos projetos.

Como sugestão a trabalhos futuros, a indicação se refere a importância da validação perante aos diferentes cargos hierárquicos que podem ser identificados com os profissionais de Customer Success (CS), com o intuito de comparar a metodologia de competências CHA com os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais com cargos operacionais e de liderança, assim como relacionar com as áreas correlatas de negócios como engenharia, marketing, administração e economia.

6 REFERÊNCIAS

PANDERS, T. **How to scale SaaS business from local to global markets?Case of ad servers.** Dissertação (Mestrado) - Curso de Industrial Management, Kth Industrial Engineering And Management, Stockholm, 2014.

BRETON, P. **História da informática.** Editora UNESP, 1991.

BOILLAT, Thomas; LEGNER, Christine. **From On-Premise Software to Cloud Services: the impact of cloud computing on enterprise software vendors' business models.** Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research, 2013.

WATERS, B. **Software as a service: A look at the customer benefits.** J Digit Asset Manag. 1, 2005.

VILAS BOAS, A. A. 1965 - **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

DURAND, Tommas. **Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: Competence-based strategic management.** Edited by Ron Sanchez and Aimé Heene. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 1ª edição – Editora: Futura, São Paulo, 2000.

RESENDE, Ênio. **O livro das Competências.** 1ª edição – Editora: Quality Marky, Rio de Janeiro, 2003.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências.** 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ABES, IDC. **Estudo Mercado Brasileiro de Software – Panorama e Tendências 2022**. <<https://abes.com.br/dados-do-setor/>>. Acesso em: 21 fev. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70 - São Paulo, 2011.

BLAISDELL. **The CSM Competency Standard – First Level**. 2020. Disponível em: <https://www.customersuccessassociation.com/wp-content/uploads/2020/10/CSA_CSMCS01a.pdf>. Acesso em: 7 fev, 2023.

BOFF, L. H. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica Do Sucesso Das Organizações**. São Paulo: Manole, 2005.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Vol. 1. São Paulo, Ed. Paz e Terra, pg 69, 1999.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. Vol. 1 - O Poder da Identidade. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999

CBR. **Vantive's formula - retain customers to increase profits**. Tech Monitor. 2016. <https://techmonitor.ai/techonology/vantives_formula_retain_customers_to_increase_profits_1>. Acesso em 04 fev. 2023.

CSA. **The History of Customer Success – Part 1**. [S. l.], 2021. Disponível em: <<https://www.customersuccessassociation.com/library/the-history-of-customer-success-part-1/>>. Acesso em: 17 fev. 2023.

DAMIN, Hiram B. **Customer Success: O sucesso das empresas focadas em clientes**. São Paulo: DVS Editora, 2019.

DURAND. **Forms of incompetence. In fourt International Conference on competence-Based Manegement**. Oslo: Norwegian School of Manegement, 1998.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antônio Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. IN. Anais do 22º encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Construindo o conceito de competência**. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREEMAN, C. **The nature of innovation and the evolution of the productive system.** In: **OECD, editors. Technology and productivity-the challenge for economic policy.** Paris: OECD, pp. 303–14, 1991.

FOUNDRY. **Cloud Computing Study.** [S. l.], 2022. Disponível em: <https://1624046.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/1624046/FINAL_RE-ES_CloudComputing22_040122.pdf?__hstc=241435677.2d96207735750e0dc2baa683e5928e31.1677529332192.1677529332192.1677529332192.1&__hssc=241435677.1.1677529332192&__hsfp=2139439434&hsCtaTracking=79679e50-7eb3-4817-a29a-10f0aaf7d617%7C53f15710-0ee7-4138-9812-cdb9560334ea>. Acesso em: 17 fev. 2023.

FULKERSON, S. **The State of Customer Success 2023.** TSIA. Disponível em: <<https://www.tsia.com/App/UI/Viewfile.aspx?id=21680>>. Acesso em: 03 fev. 2023.

JACKSON, DAVID. **Customer-Led Growth: A CEO's guide to building a B2B SaaS company (English Edition),** 2021.

GUARANI, K. **Business Plan to Invest in Tech in 2023,** Despite Economic Headwinds. [S.l.].IBM, 15 dez. 2022. Disponível em: <<https://newsroom.ibm.com/Businesses-Plan-to-Invest-in-Tech-in-2023,-Despite-Economic-Headwinds>>. Acesso em: 3 jan. 2023.

INFOR CHANNEL. **Empresas continuarão a investir em tecnologia em 2023, diz CIO da IBM.** [S. l.], 16 dez. 2022. Disponível em: <<https://inforchannel.com.br/2022/12/16/empresas-continuarao-a-investir-em-tecnologia-em-2023-diz-cio-da-ibm/>>. Acesso em: 16 fev. 2023.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do consumidor.** Ed. Iesde Brasil S/A, Curitiba, PR 2012.

LATITUD. **The LatAm Tech Report.** [S. l.], 5 nov. 2022, p.176. Disponível em: <[https://7938844.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7938844/The%20LatAm%20Tech%20Report/The%20Latam%20Tech%20Report%20by%20Latitud%202022%20\(PT\).pdf](https://7938844.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7938844/The%20LatAm%20Tech%20Report/The%20Latam%20Tech%20Report%20by%20Latitud%202022%20(PT).pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2023.

LEME, R. **Aplicação prática da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, p.15.

LINKEDIN. **Empregos em Alta.** [S. l.], 2021. Disponível em: <<https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/resources/talent-acquisition/jobs-on-the-rise-cont-fact>>. Acesso em: 15 fev. 2023.

LINKEDIN. **LinkedIn - Empregos em alta em 2023: Estes são os 25 cargos que mais crescem no Brasil.** [S. 1.], 18 jan. 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-empregos-em-alta-2023-estes-s%25C3%25A3o-os-25-cargos-/?trackingId=88EVu2EQRvK9GHMzaEz6bw%3D%3D>>. Acesso em: 15 fev. 2023.

LINKEDIN. **Customer Success Trends In 2022.** [S. 1.], 8 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/customer-success-trends-2022-maor-david-pur/>>. Acesso em: 15 fev. 2023.

LINKEDIN. **Emerging Jobs Report. 2020.** Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/emerging-jobs-report/Emerging_Jobs_Report_U.S._FINAL.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2023.

MEHTA, N. **The Essential Guide to Customer Success. 2019.** Disponível em: <<https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>>. Acesso em: 25 jan. 2023.

MENDES, T. **TI: Entenda de uma vez o que é a Tecnologia da Informação.** [S. 1.], 5 out. 2022. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/ti-entenda-de-uma-vez-o-que-e-a-tecnologia-da-informacao/>>. Acesso em: 16 fev. 2023.

MURPHY, L. **Customer Success: The Definitive Guide to Customer-centric Growth 2020.** 2020. Disponível em: <<https://sixteenventures.com/customer-success-definition#cs>>. Acesso em: 28 dez. 2022.

PACIEVITCH, T. **Tecnologia da informação e comunicação.** 2014. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>>. Acesso em: 25 out. 2014.

NASCIMENTO, F.O.;SOUZA, F.L.L.**Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC.** Brasília: Thesaurus, 2016 cap.6.

MEHTA, Nick. **The Essential Guide to Customer Success.** 2019. Disponível em: <<https://www.gainsight.com/guides/the-essential-guide-to-customer-success/>>. Acesso em: 29 dez. 2022.

PARRY, S. **The quest for competencies.** Training, p. 48-56, July, 1996.

RODRIGUES, R. B. **A cloud-based recommendation model.** Euro American Conference on

Telematics and Information Systems, 2014.

RAINES, MiKayla. **Customer Success and the Transformation of Customer Relationships**. 2022. Tese de Doutorado. The University of North Carolina at Charlotte.

RODRIGUES, M. A. **Gestão das competências em organizações: diferencial produtivo ou retórica gerencial. Um estudo de caso em uma empresa de manufatura contratada**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. **Os Novos Horizontes Da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SALESFORCE. **Cloud Computing: o que é e para que serve?**. [S. l.], 2023. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/cloud-computing/#:~:text=0%20que%20C3%A9%20e%20para,qualquer%20computador%2C%20e%20qualquer%20lugar>>. Acesso em: 16 fev. 2023.

STEINMAN, Dan; MEHTA, Nick; MURPHY, Lincoln. **Customer success: Como empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes**. Autêntica, São Paulo, 2018..

SALESFORCE BRASIL. **Customer success em SaaS: como praticar?**. [S. l.], 30 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/blog/2021/06/customer-success-saas.html#anchor2>>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SHEN, K.; TAN, K.; AMBLE, S.; STRANGE, A. **Fintech Scales Vertical SaaS**. [S. l.], 4 ago. 2020. Disponível em: <<https://a16z.com/2020/08/04/fintech-scales-vertical-saas-2/>>. Acesso em: 17 fev. 2023.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

UNESCO. **Sobre Robôs e Humanos**. [S. l.], 1 mar. 2018. Disponível em: <<https://pt.unesco.org/courier/2018-3/robos-e-humanos>>. Acesso em: 25 fev. 2023.

VENNAM, S. **O que é Cloud?**. [S. l.], 18 ago. 2020. Disponível em: <<https://www.ibm.com/br->

pt/cloud/learn/cloud-computing?mhsrc=ibmsearch_a&mhq=%20tecnologia%20computa%26ccedil%3B%26atilde%3B%20em%20nuvem%20em%202023#toc-servios-de-fZUgeFMw>. Acesso em: 17 fev. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo; Atlas, 2013.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre : Penso, 2016.

7 APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Informações Pessoais

- Se reconhece por qual sexo/gênero?
- Qual sua idade?
- Natural de qual estado?
- Qual sua formação acadêmica?
- Participou do movimento empresa júnior (MEJ)?
- A atuação como CS é sua primeira experiência profissional?
- Qual seu cargo de CS?
- Há quanto tempo trabalha na função?
- O que te incentivou a entrar para a carreira de CS?
- O que o instiga a continuar na carreira?

2 - Conhecimentos para desempenho da função

- Sua formação te auxilia para realização do seu trabalho?
- Você precisou se especializar com cursos e treinamentos para atuar na função de CSM?
Quais?
- Quais conhecimentos técnicos você julga necessários para exercer a função?
- Você precisa ou procura se manter atualizado na sua área de atuação?
- Como você agrega valor para outros profissionais e clientes?

3 - Habilidades para desempenhar a função

- Ao iniciar seu primeiro cargo como CS, você passou por treinamentos? Como foi o processo? Sentiu falta de algo?
- Quais habilidades você identifica como necessárias na atuação e que precisou se desenvolver para continuar e crescer como profissional?
- O que as pessoas enxergam e comentam em você sobre suas habilidades?

4 - Atitudes para desempenhar a função

- Há algo que faz para ser reconhecido e se destacar como CS?
- Você acha importante ser proativo no time? Sem sim, você tem essa atitude?
- O que você considera como valores essenciais para um CSM?
- Quais as características pessoais que você considera ideais para um CS e CSM?
- Há alguma atitude que precisou ser reajustada desde quando começou a atuar como CS?