



Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Departamento de Engenharia de Produção - DEENP

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ANÁLISE DO PROJETO DE MELHORIAS NO SETOR DE SUCESSO
DO CLIENTE DENTRO DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA
VOLTADA PARA O MERCADO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEL**

JOÃO PEDRO ANDRADE XAVIER

Junho, 2022
João Monlevade - MG

João Pedro Andrade Xavier

**ANÁLISE DO PROJETO DE MELHORIAS NO SETOR DE SUCESSO
DO CLIENTE DENTRO DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA
VOLTADA PARA O MERCADO DE POSTOS DE COMBUSTÍVEL**

Orientadora: Clarissa Barros da Cruz

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para aprovação na Disciplina “Trabalho de Conclusão de Curso II”.

Universidade Federal de Ouro Preto
João Monlevade
Junho de 2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

- X3a Xavier, Joao Pedro Andrade.
Análise do projeto de melhorias no setor de sucesso do cliente dentro de uma empresa de tecnologia voltada para o mercado de postos de combustível. [manuscrito] / Joao Pedro Andrade Xavier. - 2022.
42 f.: il.: color., gráf., tab..
- Orientadora: Profa. Dra. Clarissa Barros da Cruz.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .
1. Clientes - Fidelização. 2. Eficiência organizacional. 3. Marketing de relacionamento. 4. Serviços ao cliente - Sucesso. I. Cruz, Clarissa Barros da. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

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



FOLHA DE APROVAÇÃO

João Pedro Andrade Xavier

Análise do projeto de melhorias no Setor de Sucesso do Cliente dentro de uma empresa de tecnologia voltada para o mercado de postos de combustível

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

Aprovada em 23 de março de 2022

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 22/06/2022



Documento assinado eletronicamente por **Clarissa Barros da Cruz, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/06/2022, às 16:47, 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 **0349374** e o código CRC **839C95FD**.

Resumo

O presente estudo monográfico busca aprofundar os conceitos relacionados à filosofia de *Customer Success*, que consiste basicamente em uma cultura com foco no sucesso do cliente, onde ele utilize o serviço ou produto da melhor forma e impacte positivamente nos seus resultados. Esta possui métricas que visam garantir a saúde do cliente, focando na retenção e fidelização dos mesmos, o que prolonga sua vida útil junto à organização e reduz, por consequência, as taxas de evasão e os custos de aquisição de novos clientes. Atualmente esse setor vem surgindo e crescendo dentro das empresas, então esse estudo tem como finalidades estudar e analisar a funcionalidade do setor de sucesso do cliente, através da validação de um novo *Customer Relationship Management (CRM)* para controle de contato do especialista de Sucesso do Cliente com sua carteira de clientes, avaliação NPS da empresa e o retorno financeiro trago pelo setor para uma empresa de tecnologia voltada para o mercado de postos de combustíveis. Através de reuniões e projeto internos, feito por vários setores dentro da instituição foi possível realizar os estudos e aplicações de melhorias foi possível atingir uma cobertura de carteira de 77,7%, sendo um valor impactante, uma vez que anteriormente era atingido o valor de 13,2%. Além disso, foi possível atingir o valor de 28% em reversão de *churn*, que anteriormente era inferior a 10%. Todos esses fatores fizeram com que as metas mensais de todo o setor sofreram impacto positivo, trazendo para a empresa em estudo receitas variáveis recordes.

Palavras chaves: Sucesso do Cliente, Avaliação NPS, Posto de Combustível, Programa de Fidelidade.

Abstract

This monographic study seeks to deepen the concepts related to the philosophy of Customer Success, which basically consists of a culture focused on customer success, where they use the service or product in the best way and positively impact their results. This has metrics that aim to ensure customer health, focusing on customer retention and loyalty, which prolongs their useful life with the organization and, consequently, reduces dropout rates and the costs of acquiring new customers. Currently, this sector has been emerging and growing within companies, so this study aims to study and analyze the functionality of the customer success sector, through the validation of a new Customer Relationship Management (CRM) to control the contact of the Customer Success specialist. Customer with its customer portfolio, the company's NPS assessment and the financial return brought by the sector to a technology company focused on the gas station market. Through internal meetings and projects, carried out by various sectors within the institution, it was possible to carry out studies and application of improvements, it was possible to achieve a portfolio coverage of 77.7%, which is an impactful value, since previously the value of 13.2%. In addition, it was possible to reach a value of 28% in churn reversal, which was previously less than 10%. All these factors have made the monthly targets of the entire sector have had a positive impact, bringing record variable revenues to the company under study.

Key-words: Customer Success, NPS, Gas Station, Loyalty Program.

Lista de Figuras

Figura 1 - <i>Promoter Score</i> (2020)	18
Figura 2 - Classificação de Pesquisa Científica (2012)	22
Figura 3 - Painel <i>SenseData</i> do especialista em Sucesso do Cliente (2022)	26
Figura 4 - Painel Cobertura de Carteira - Novembro/21 (2021)	27
Figura 5 - Painel Cobertura de Carteira - Janeiro/22 (2022)	28
Figura 6 - Resultado da Avaliação NPS - Novembro/21 (2021)	29
Figura 7 - Zonas de NPS (2019)	30
Figura 8 - Resultado da Avaliação NPS - Dezembro/21 (2021)	32
Figura 9 - Calculadora de Cadastros (2021)	36

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Resultados Alcançados até Setembro de 2021 (2021)	33
Tabela 2 - Resultados Alcançados depois de Outubro de 2021(2021)	36

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Cadastros na Campanha de 1 Milhão (2022)	37
Gráfico 2 - <i>Churn</i> até Outubro de 2021 (2021)	38

Lista de Quadro

Quadro 1 – Legenda do gráfico 2 – <i>Churn</i> até Outubro de 2021	38
--	----

Lista de Siglas e Abreviaturas

B2B: *Business to Business*;

CPF: Cadastro de Pessoas Físicas;

CRM: *Customer Relationship Management*;

CS: *Customer Success*;

FGV: Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas;

LTV: *Life Time Value*;

NPS: *Net Proter Score*;

OKR: *Objectives and Key Results*;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVO	16
2.1 Objetivo Geral	16
2.2 Objetivo Específico	16
3. REVISÃO DE LITERATURA	17
3.1 Comportamento do Cliente	17
3.2 Experiência do Cliente	17
3.3 Sucesso do Cliente (<i>Customer Success</i>)	18
3.4 Fidelização de Cliente em Postos de Combustível	20
3.5 <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	20
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	22
5. RESULTADOS	25
5.1 CRM para Controle de Carteira de Clientes	25
5.2 Avaliações de NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	29
5.3 Metas Externas	32
6. CONCLUSÃO	40
7. REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, de alta competitividade dentro do mercado, as empresas necessitam buscar estratégias que lhes propiciem vantagens competitivas em ambientes de negócios complexos e dinâmicos. Segundo Swift (2001), os clientes exigem que a empresa ofereça disponibilidade, flexibilidade, criatividade e preço justo. Dessa forma, são necessárias novas tecnologias na coleta de dados para que as empresas tenham sucesso e conquistem a lealdade dos clientes.

Com o avanço da internet a partir dos anos 90 o mercado vem sofrendo algumas alterações, onde alguns segmentos estão tornando seus produtos em projetos com canais de assinatura, como apresentado no estudo de Tamires Barros em 2020. Isso fica evidente quando se observa alguns serviços que passaram a dominar o âmbito comercial. Os melhores exemplos disso hoje em dia podem ser constatados pelos novos hábitos dos clientes, nos quais não se compra/aluga DVD's de filmes e séries devido à existência desse serviço por assinaturas de plataformas como Netflix, HBO Max, Amazon Prime, Globo Play, entre outras. Isso fica evidenciado em estudo realizado em estudo realizado por Tamires Barros em 2020 para o site integração digital, onde ela mostra que no ano de 2010 a Netflix possuía 16 milhões de assinantes, quando a Blockbuster, maior empresa de aluguel de DVD's dos anos 2000, declarou falência. Outro exemplo, seriam as plataformas de áudio, como Spotify, Deezer, Amazon Music e Youtube, que passaram a ser preferência quando comparados a compra de CD 's ou até mesmo escutar rádio.

Para o Mehta, Steinman e Murp (2016), esta mudança vem acontecendo devido ao avanço da internet e do armazenamento em nuvem, que permite armazenar grande quantidade de dados de forma online. No formato do serviço por assinatura garante-se que as empresas consigam gerar mais receita e recorrência com os clientes fiéis. No entanto, para isso, precisa-se cuidar do seu cliente, pois segundo estudos realizados pela Zendesk, empresa de desenvolvimento de *software* Dinamarquesa com sede em São Francisco, Califórnia, em 2020 e publicado por da Silva (2020), diz que custa sete vezes mais caro conquistar um novo cliente que reter um cliente antigo. A partir dessa visão, se torna necessário uma maior proximidade entre empresa e cliente. Portanto, surge no mercado o Setor de Sucesso do Cliente, visando entender as necessidades dos clientes, corroborando para o estreitamento dessa relação empresa/cliente.

Segundo McKenna (1996), um estabelecimento que conhece o cliente e seu comportamento, isso faz com que se crie uma identidade e maior proximidade do cliente com o posto de combustíveis. Entretanto, no cenário atual, em que acontece uma concorrência acirrada, o grande desafio das empresas está ligado à capacidade de buscar novas tecnologias e mercados, para assim ter um maior contato e conhecimento com o seu público-alvo.

A empresa que será apresentada no desenvolvimento deste trabalho está presente no ramo da tecnologia fornecendo *software* no mercado de postos de combustível. O seu negócio é formado mediante um formato *Business to Business* (B2B), que se constitui como um modelo de negócios em que uma empresa vende para outras empresas. Esta empresa está sediada no estado de Minas Gerais, mas atua dentro de todo o mercado nacional, tendo como um dos seus objetivos se espalhar por países da América Latina.

O produto principal, propõe aos revendedores de combustível uma ferramenta de programa de fidelidade, a fim de fidelizar o consumidor final nas Redes ou Posto. Além disso, visa conseguir traçar os perfis dos clientes, fornece informações sobre seus hábitos de compra e ter um banco de dados com todas as suas características e comportamentos de compra. A empresa possui outras ferramentas voltadas para a ajuda no gerenciamento do posto, mostrando painéis em tempo real dos atendimentos dos funcionários durante o dia a dia e auxiliando no controle financeiro e projeções de vendas.

O programa de fidelidade oferece, ao consumidor final, geração de pontos em cada abastecimento, que podem ser trocados por produtos, serviços ou brindes disponibilizados pelos postos de combustíveis, muito comum entre as trocas realizadas em lojas de conveniência, troca de óleo ou até mesmo lava-jato. A instituição trabalha no formato de assinaturas de mensalidades, alguns contratos com permanência mínima de doze a vinte e quatro meses e outros que já passaram por esse período. Esses clientes que atualmente não apresentam contrato de fidelidade passaram a ser uma das maiores preocupações, pois alguns deles começaram a realizar pedidos de *churn* (cancelamento de contrato), impactando diretamente no faturamento da empresa.

Diante dessa realidade apresentada, os diretores decidiram criar o setor de *Customer Success* (Sucesso do Cliente), onde seu foco principal é a retenção de clientes. Entretanto, como tudo isso ainda é recente e pelo fato de o setor encontrar uma alta rotatividade de funcionários, a empresa encontra dificuldades de fazer análise da eficiência do setor, pois não possuem indicadores realistas para seu bom funcionamento. Em decorrência dessa problemática foi

identificada a necessidade de um estudo mais aprofundado nessa temática, visando contribuir para melhores resultados no que se refere ao entendimento da demanda.

Adicionalmente, o presente estudo também tem o intuito de contribuir academicamente no que tange à avaliação do Sucesso do Cliente no âmbito tecnológico, tendo em vista que, a literatura possui poucos estudos voltados para essa área de atuação. Isso pode ser provado quando dentro das pesquisas realizadas dentro dos periódicos e base de pesquisas não foi encontrado nenhum estudo que relatasse o sucesso do cliente sendo aplicado para postos de combustíveis. Desta forma o trabalho tem como objetivo deixar uma contribuição para a literatura e para futuros estudos sobre o Sucesso do Cliente, para assim conseguir aplicar melhor o acompanhamento de carteira dos clientes, a fim de melhorar a experiência do mesmo com as empresas.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar o projeto de melhorias dentro do setor de Sucesso do Cliente (*Customer Success*) de uma empresa focada na venda de serviços e produtos para postos de combustível.

2.2 Objetivo específico

Foram elaborados alguns objetivos específicos visando alcançar o objetivo geral do presente estudo, sendo estes:

A. Identificar a importância do setor de Sucesso do Cliente (*Customer Success*) para a retenção de clientes;

B. Analisar o impacto das mudanças de melhorias propostas dentro do setor de Sucesso do Cliente (*Customer Success*)

C. Analisar os impactos financeiros do setor de Sucesso do Cliente (*Customer Success*) nas receitas da empresa.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo melhorar o entendimento dos assuntos de estudo do presente trabalho, dentro dele será apresentado conceitos, abordagens, teorias e pesquisas que envolvem as principais frentes do trabalho: Retenção de clientes dentro de um posto de combustíveis, Sucesso do cliente.

3.1 Comportamento do Cliente

Com o atual cenário da globalização e da alta competitividade dentro de quase todos os tipos de mercados, pode-se considerar o cliente como o principal ativo das empresas. Para um melhor entendimento sobre o relacionamento dos clientes é importante fazer uma análise no conceito histórico. Segundo Ronald Swift (2001), vice-presidente da NCR Corporation, empresa referência mundial em CRM (*Customer Relationship Management*), o termo “cliente” começou a ser utilizado no começo do século XX, mas demorou cerca de 100 anos para que as empresas comesçassem a entender o seu real significado. Além disso, segundo o autor, nesse mesmo período, os comerciantes e banqueiros conseguiam entender o comportamento e necessidades dos seus clientes pelo fato de serem empresas em pequena escala, onde estavam presentes na mesma vizinhança.

Entretanto, com a entrada de novas tecnologias, fez com que esse cenário retratado por Swift (2001) fosse modificado e os clientes passaram a ter novos comportamentos, onde a entrada de novas empresas no mercado aumentou a concorrência, fazendo com que os consumidores tivessem mais de uma opção de compra.

O comportamento do cliente e a fidelização se dá por meio do valor entregue na experiência da compra. Kotler (2000) diz que, o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total, representado pelo conjunto de benefícios que os clientes esperam receber de um determinado produto ou serviço, e o custo total, relacionado ao conjunto de custos que os clientes esperam ter para avaliar, obter e utilizar um produto ou serviço. Sendo assim, para que a experiência do cliente seja positiva o valor total tem que ser superior ao custo total após a utilização de certo produto ou serviço.

3.2 Experiência do Cliente

Segundo Schmitt (2004), nos anos 90, as empresas começaram a reconhecer a necessidade de serem "orientadas para o cliente", entendendo seu comportamento, desejo e

experiência, deixando de manter foco apenas no produto, tecnologia ou vendas, e considerando a satisfação dos clientes como premissa fundamental para agregar valor aos negócios.

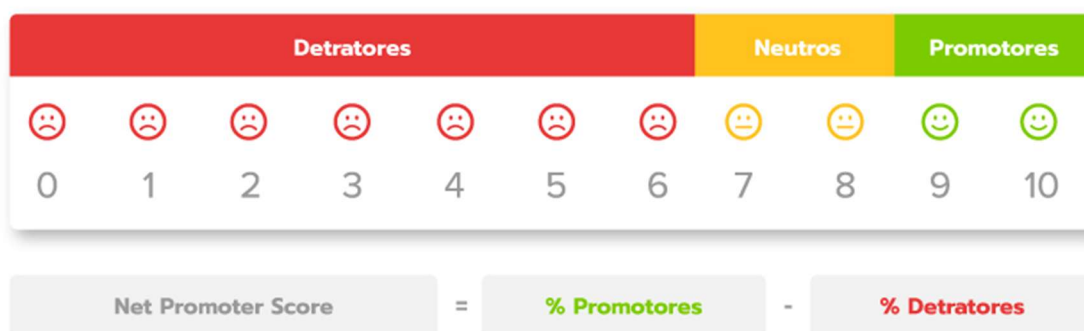
Alinhados com Schmitt (2004), Lusch e Vargo (2006) destacam que não são os produtos ou ofertas o principal foco da ação de marketing, mas sim a experiência de consumo como um todo, significando que, desde o primeiro contato com um produto ou empresa já se começa a medir a experiência do cliente.

Sob a ótica de Mathwick, Malhotra e Rigdon (2001), o valor percebido por meio de uma experiência baseia-se nas interações presentes tanto no uso direto, quanto na apreciação à distância de bens e serviços, podendo gerar benefícios tanto extrínsecos (considerados utilitários e funcionais), quanto intrínsecos (de caráter individual e emocional).

Para medir a experiência e satisfação, Fred Reichheld criou, em 2003, a ferramenta de NPS (*Net Promoter Score*), sendo ela uma métrica de lealdade do cliente. Essa ferramenta foi publicada no artigo: *The One Number You Need to Grow*, com o objetivo de medir o grau de lealdade dos clientes das empresas de qualquer segmento, por intermédio de uma escala que vai de 1 a 10, onde de 1 a 6 significa notas detratoras (experiência do cliente ruim), 7 e 8 notas neutras (experiência do cliente neutra) e 9 e 10 notas promotoras (experiência do cliente positiva), apresentado na Figura 1.

Figura 1 - *Net Promoter Score*.

Cálculo NPS



Fonte: Otávio Augusto Reis Bicudo (2020).

3.3 Sucesso do Cliente (*Customer Success*)

O termo de sucesso do cliente foi desenvolvido por Lincoln Murphy, que além de idealizador também aplicou o conceito em centenas de startups da área de tecnologia. Murphy (2016) tweetou: “você pode se concentrar na adoção, retenção, expansão ou num defensor da

marca; ou você pode se concentrar no resultado desejado dos clientes e obter todas essas coisas”.

Mehta, Steinman e Murp (2016) define o termo “Sucesso do Cliente” como sendo uma metodologia de negócios com foco em garantir que os clientes alcancem os resultados desejados ao utilizar o seu produto ou serviço. Mehta complementa com a visão de que *Customer Success* é um gerenciamento de clientes focado no relacionamento, que alinha as metas do cliente e do fornecedor para resultados mutuamente benéficos.

Customer Success, segundo Mehta (2016), é uma disciplina, uma filosofia e uma organização, sendo a autora focada na experiência do cliente e para sua maior retenção de clientes e maximização do seu LTV (*Life Time Value*). É uma disciplina que possui grupos, fóruns, melhores práticas e conferências para dar suporte aos seus novos praticantes. E é, também, uma filosofia, devendo permear toda a companhia, trazendo uma forma de atendimento padrão. Adicionalmente, é uma organização, pois vive em constante evolução, buscando novos crescimentos por meio das tecnologias.

Ainda segundo Mehta, Steinman e Murp (2016), eles afirmam que existem principais benefícios em ter uma boa gestão do *Customer Success*, são elas:

- Reduzir o *churn*;
- Aumentar o valor de contrato com os clientes atuais, ou seja, melhorias contratuais que elevam o *ticket* médio;
- Melhorar a experiência do cliente;
- Melhorar a satisfação do cliente.

O *Customer Success* é um gerador de receita, proativo, orientado ao sucesso, focado em análise e preditivo (Mehta, Steinman e Murp, 2016). Para a autora, o Sucesso do Cliente é um gerador de receita, porque busca evitar o *churn* e busca fazer com que os clientes comprem mais, conforme comentado anteriormente. Sendo assim, a equipe de *Customer Success* busca identificar e agir sobre clientes com algum potencial de risco, para assim diminuir o *churn*. Além disso, essa equipe precisa ter conhecimento em comerciais, para que estimule o cliente a comprar mais.

Adicionalmente, segundo Mehta, Steinman e Murp (2016), o *Customer Success* é também proativo, ou seja, ele realiza análise de dados para detectar quais clientes estão em risco ou não, por exemplo, uma oportunidade de aumento de plano/receita. Tal característica acaba

diferenciando-o do suporte ao cliente, que apenas realiza interações com o cliente a partir de um problema identificado. O *Customer Success* é orientado ao sucesso, sendo utilizado como indicadores de taxas de renovação, porcentagem de aumento de planos, crescimento da base instalada, entre outras, e não como indicadores de eficiência. Um exemplo prático, seria cortar algo desnecessário em um produto, que irá reduzir os custos, mas não ajudará em nada no aumento da receita. O Sucesso do Cliente é focado em análise, porque utiliza dados para verificar as melhores oportunidades dentro do funil de vendas, além de buscar prever possibilidades de *churn* e aumento de planos. Outra característica relevante, ele é preditivo, porque busca descobrir quem são os clientes que precisam de orientação antes que eles precisem ligar.

3.4 Fidelização do Cliente em Postos de Combustível

Segundo McKenna (1996), o crescente desenvolvimento do mercado e das tecnologias disponíveis, faz com que gere oportunidade para o surgimento de novas formas de atendimento e relacionamento com os clientes. Quando se trata do setor de revenda de combustíveis, um dos principais desafios relacionados ao atendimento é tornar a sua compra nos postos de combustíveis uma ação mais prazerosa.

Mello (2013), apresenta que a satisfação está relacionada com o atendimento de necessidades explícitas e implícitas do consumidor por meio do conjunto de características ou atributos do serviço. Nesse contexto, a satisfação do cliente do posto de combustíveis se torna possível através do atendimento da equipe de pista, onde o consumidor deve ter suas necessidades supridas e se sentir parte dessa intuição, como alguém importante e único.

Estudos realizados por MCBrearty (2011) afirmam que, os programas de fidelização do futuro precisam oferecer mais do que os descontos tradicionais, eles precisam criar uma experiência de compra personalizada que vá além da distribuição de pontos, onde a fidelidade se torne um compromisso. Essa experiência está presente desde seu primeiro contato com a empresa, através de ações de *marketing*. Os programas de fidelidade precisam, ainda, dar maior importância ao reconhecimento de clientes de forma individual, oferecendo um tratamento especial e entregando surpresas para continuar sendo atrativos aos clientes.

3.5 Customer Relationship Management (CRM)

A tradução da sigla CRM significa “gerenciamento de relacionamento do consumidor”. Segundo Kotler (2007), o CRM trata-se do gerenciamento minimalista de informações

detalhadas sobre o comportamento de cada cliente e todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar a sua fidelidade.

Stone e Woodcock (1998) aponta que o CRM é utilizado para seis ações:

1. Aumentar a participação de mercado;
2. Reduzir custos da gestão de clientes;
3. Recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
4. Proteger e reter clientes existentes;
5. Extrair mais valor dos clientes existente;
6. Proteger as empresas dos clientes mais perigosos

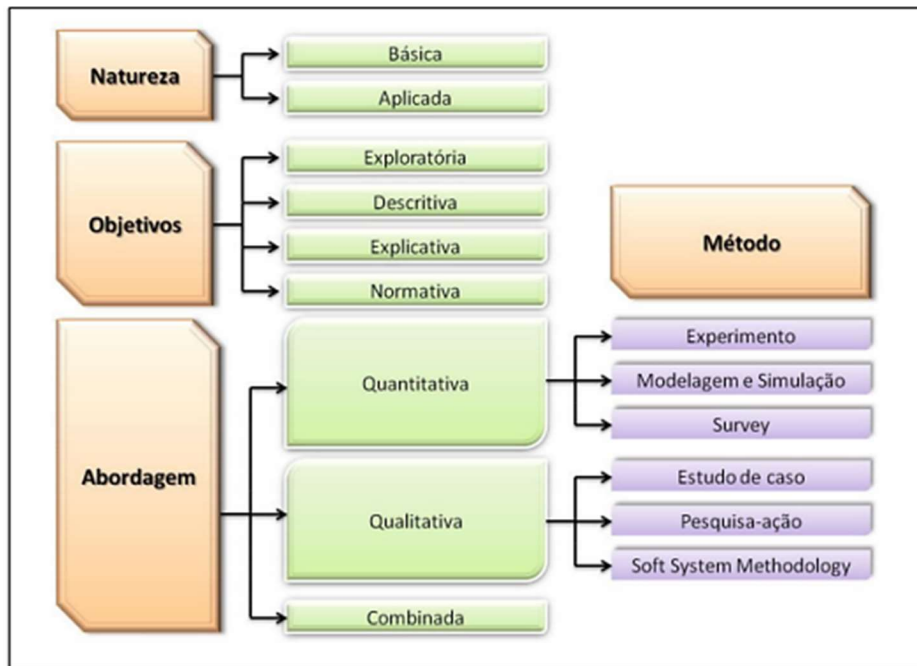
Peppers e Rogers (2001) na página 112, define o CRM como uma estratégia de negócio e não um conjunto de ferramentas como a seguir:

“CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. 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”.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho irá trazer a linha apresentada por Turrioni e Mello (2012), onde segundo eles a pesquisa pode ser classificada por sua natureza, os objetivos do trabalho, a forma de abordagem e, por fim, o método utilizado, podendo ser visualizada da Figura 2.

Figura 2 - Classificação de Pesquisa Científica.



Fonte: Turrioni Mello (2012, p. 80).

A pesquisa terá como sua natureza aplicada, tendo em vista que, Turrioni e Mello (2012) define natureza básica como sendo aquela que busca a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática, enquanto o estudo aplicado possui um interesse prático, dirigido à solução de problemas específicos. Neste trabalho, todo o estudo e levantamentos serão aplicados dentro do setor de *Customer Success* da empresa de tecnologia voltada para posto de combustível.

Quanto aos objetivos, seguindo a descrição apresentadas por Turrioni e Mello (2012), se trata de uma pesquisa descritiva, pois por meio de uma coleta dados, que será realizada estudo sobre os dados respondido por clientes em pesquisas realizadas pela empresa e observação sistemática do setor de Sucesso do Cliente, pretende-se identificar uma relação entre variáveis, para o desenvolvimento de indicadores para melhorar a eficiência.

Dentro da abordagem observa-se um comportamento de pesquisa combinada, onde, segundo Turrioni e Mello (2012), é definida pela combinação dos aspectos de abordagem quantitativa e qualitativa. Em relação ao método de abordagem quantitativa, segundo Fonseca (2002), esse tipo de pesquisa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, entre outras coisas. Os dados coletados através de avaliações de atendimentos serão analisados utilizando o *software* de planilhas do Microsoft Office Excel. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), o estudo pode ser considerado qualitativo, pois tem em vista desvendar e refinar um tema de estudo através de coleta de dados com observações e explicações e sem usar medições numéricas, sendo realizado através de mapeamento da importância do setor de Sucesso do Cliente.

Após a identificação da natureza, objetivo e abordagem, pode-se definir o método da pesquisa como experimento, uma vez que Turrioni e Mello (2012) definem como as variáveis que seriam capazes de influenciar o objeto de estudo. Sendo considerado também como um estudo de caso, pois ele engloba um método abrangente, contendo a lógica de planejamento, a coleta e a análise de dados, além disso retrata uma investigação empírica. Lüdke e André (1986) dizem que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa em que se estuda um caso, simples e específico ou abstrato e complexo, devendo ser sempre bem delimitado. Portanto, esses dois métodos vão de encontro com os objetivos e resultados esperados com a construção deste trabalho.

As pesquisas que foram realizadas neste presente trabalho utilizaram de dados coletados pela empresa, através do banco de dados contidos dentro dos CRM já utilizados pela instituição. O público-alvo da pesquisa foi todos os clientes da empresa, cerca de 900, que estão no setor de Sucesso do Cliente, onde foram selecionados mediante seu perfil e comportamento. Toda essa pesquisa foi realizada por meio de envio de pesquisa pelo aplicativo e-mail e por reuniões que ocorrem semanalmente pela plataforma de vídeo *Google Meet*.

Para a elaboração das pesquisas com os clientes, foi realizado um estudo no mercado de Sucesso do Cliente, para entender quais as melhores ferramentas de gestão de carteira para aplicar dentro do setor. O estudo se dará através de reuniões com clientes e com referências no mercado de *Customer Success*, por vídeo chamada e conversas pelo aplicativo *WhatsApp*. Essa procura durou por cerca de 60 dias, sendo realizada pela líder do setor de sucesso do cliente, juntamente com as pessoas participantes dos comitês.

Todas as ações realizadas e apresentadas dentro deste trabalho foram conduzidas pelos comitês e membros do setor de sucesso do cliente, onde as entregas e discussões ocorriam de forma semanal, através de reuniões formais com a participação de todos os setores e pessoal envolvidas no processo, com o setor de sucesso do cliente sendo o responsável por conduzir todo o processo. O projeto por completo teve a duração de 10 meses, sendo dividido entre um período de estudos, pesquisas e aplicação, sendo iniciado no mês de Abril de 2021.

A aplicação das melhorias foi feita de modo gradual e dentro da metodologia de OKR, que vem do inglês *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-Chaves), onde a empresa seleciona um objetivo geral para o seu trimestre e vários resultados-chaves que descrevem o que deve ser feito e mensurado para alcançar tal objetivo. Durante estes três meses, são rodados ciclos de *Sprints*, parte da metodologia, *Scrum*, onde se seleciona uma parcela de tarefas para serem executadas em um período de 15 dias, buscando alcançar no fim de 3 meses os objetivos selecionados no início do ciclo de OKR.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados visam analisar os dados obtidos, realizando uma comparação com os números encontrados antes e depois da aplicação do projeto de melhorias no setor de Sucesso do Cliente. Nesta seção será apresentado: A comparação entre CRM de Controle de Carteira, antes e depois da avaliação de NPS e o impacto das mudanças nos números alcançados para metas externas.

Para conseguir cumprir com os objetivos propostos neste trabalho, primeiramente, foi necessário realizar um estudo a fundo para conseguir entender todas as dores que o setor de Sucesso do Cliente possui no momento tão conturbado que se encontrava. Através desses estudos e para dar início às aplicações das melhorias, foi preciso realizar uma reunião com todos os setores envolvidos no processo de Sucesso do Cliente, para que assim conseguisse propor prazos e prioridades a serem realizadas.

5.1 CRM para Controle de Carteira de Clientes

O CRM é utilizado para coletar os dados dos clientes, armazená-los e facilitar cruzamentos desses dados. Os dados compilados e analisados tornam-se informações a serem usadas para o planejamento de ações e interações, pelos vários pontos de contato com o cliente. (MARCON, 2008).

Como referenciado no parágrafo anterior, a empresa encontrava dificuldades de controle e utilização do CRM que era utilizado, o “*Client Success*”, sendo assim os planos de ações estratégicas eram realizados sem um embasamento confiável.

Através desse transtorno e objeções encontradas pelo time de Sucesso do Cliente. A empresa foi atrás de um CRM mais robusto e com funcionalidades mais avançadas, para que a empresa conseguisse ser mais estratégica nos atendimentos com os clientes.

Então, o CRM, encontrado pela empresa no mês de Junho de 2021 que comportava todos esses seis pontos e conseguia realizar uma comunicação com o sistema interno da empresa, foi a empresa *SenseData*.

Pelo fato do antigo CRM ser pouco utilizado, algumas informações ali presentes estavam desatualizadas, dessa forma o período de migração de CRM foi mais demorado do que o planejado, sendo finalizado no mês de Setembro de 2021.

A partir desse momento o *SenseData* passou a ser a principal ferramenta do setor de Sucesso do Cliente, onde o especialista de Sucesso do Cliente utilizava como um diário, colocando todas as informações, positivas ou negativas, dentro da pasta de cada cliente. Como apresentado na Figura 3, a ferramenta traz informações primordiais para o melhor atendimento e controle de carteira.

Figura 3 - Painel *SenseData* do especialista em Sucesso do Cliente.

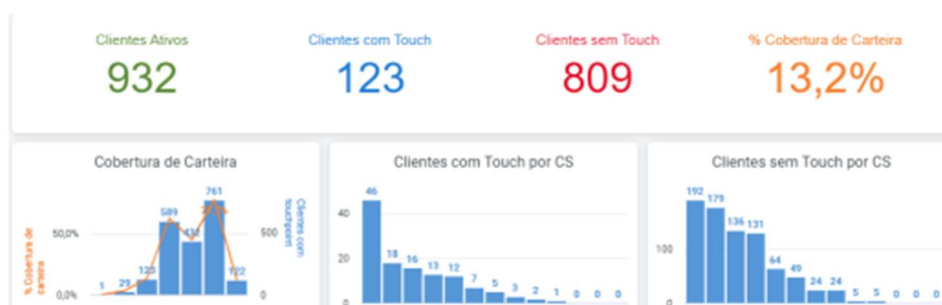


Fonte: *SenseData* painel para a empresa em estudo (2022).

Através desse painel, apresentado na Figura 3, o especialista em Sucesso do Cliente consegue realizar os atendimentos de forma mais estratégica, pois foi criado indicadores que o auxiliam nisso. Um exemplo, pode ser visto no indicador de “Clientes em risco”, onde através de um compilado de dados que envolve, números de dias sem contato com o cliente, Índice de Fidelidade e *SenseScore* do cliente, o especialista tem de forma clara que, devido ao baixo rendimento nesses dados, o cliente tem grande possibilidade de romper o contrato (*churn*) com a empresa de estudo. Dessa forma, o contato deverá ser realizado rapidamente, na tentativa de agendar uma reunião para entender o motivo do baixo rendimento e propor planos de melhorias ao cliente. Sendo assim, o novo CRM auxilia na prevenção de futuros *churn* e consegue antecipar futuros problemas.

Além do painel apresentado na Figura 3, outra funcionalidade do *SenseData* é o controle da diretoria sobre o rendimento e desempenho de cada especialista de Sucesso do Cliente. A Figura 4 apresenta um painel de cobertura de carteira, ele traz os dados de clientes contactados pelo especialista no intervalo de tempo definido por ele.

Figura 4 - Painel Cobertura de Carteira - Novembro/21.



Fonte: SenseData painel para a empresa em estudo (2022).

Os números apresentados na Figura 4, são referentes ao mês de Novembro de 2021, onde o setor ainda se encontrava em período de treinamento para a utilização da ferramenta, independente desse fator os números apresentados passaram a gerar preocupação para diretoria, pois haviam 932 clientes ativos e apenas 123 deles foram contactados no mês de Novembro. O gráfico do canto esquerdo inferior da Figura 4 um histórico da cobertura de carteira, já os demais gráficos apresentados na parte inferior, consiste no resumo de contatos realizados por cada especialista de sucesso do cliente. A partir desse fator foram criados *Playbooks*, que consistiam em um fluxo de atividades e tratativas de contato a serem realizadas com cada perfil de clientes, com o intuito de buscar maior engajamento e ações estratégicas dentro do programa de fidelidade.

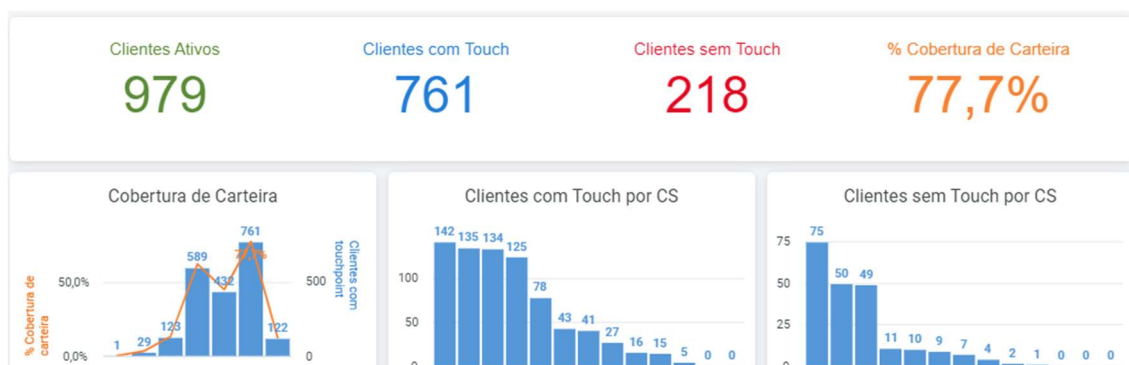
Os perfis foram divididos em:

- **PERFIL NEGLIGENTE:** Cliente que desengajado, que não responde o seu contato e tem resultados ruins;
- **PERFIL TÉCNICO:** Cliente que só procura tirar dúvidas com relação ao sistema ou algum problema na ferramenta. Mas, quando você tenta emplacar uma estratégia, esse cliente não engaja;
- **PERFIL COMERCIAL:** Cliente que só te procura para programar campanhas comerciais, já pré-definidas por ele. É um cliente que entende a importância das estratégias, mas não te dá abertura para tratar mais a fundo;
- **PERFIL INDEPENDENTE:** Cliente que tem resultados bons, pensam em estratégias, mas não "precisa" da sua ajuda para isso;
- **PERFIL DEPENDENTE:** Cliente que te procura por todos os motivos. Para estratégia, para problema com a ferramenta, para reclamar, entre outros motivos;

- **PERFIL ESTRATÉGICO:** Cliente que é referência em estratégias e te procura para ajudá-lo com isso. Seja pensando em ações de relacionamento com cliente, seja pensando em processos e gestão.

Através dos *Playbooks* criados, o volume de atendimento ao cliente e atividades realizadas pelos especialistas tiveram um crescimento assustador. A Figura 5 apresenta os resultados do mês de Janeiro de 2022, onde a cobertura de clientes contactados durante o mês foi de 77,7%, acima da meta proposta pela diretoria que era de 50%. Essa melhoria impacta diretamente na diminuição dos pedidos de cancelamentos, que será apresentado no item 5.3 Metas Externa.

Figura 5 - Painel Cobertura de Carteira - Janeiro/22.



Fonte: *SenseData* painel para a empresa em estudo (2022).

5.2 Avaliação de NPS (*Net Promoter Score*)

A avaliação de NPS é o sistema que interpreta a avaliação do seu negócio sob o ponto de vista dos clientes. Na empresa em estudo essa análise não conseguia ser realizada devido à metodologia utilizada para responder a avaliação.

A empresa Bain & Co, que originalmente introduziu essa métrica, também se aprofundou no estudo desta correlação entre o crescimento de uma empresa e sua *Net Promoter Score* em 2020. Ela descobriu que, para a maioria das indústrias, o *Net Promoter Score* é responsável por 20% a 60% da taxa de crescimento orgânico da empresa. Em média, o líder em uma indústria tem um *Net Promoter Score* mais que o dobro dos seus concorrentes, dados informados pelo site da empresa no ano de 2020.

O cliente podia realizar a avaliação através do sistema de gestão do programa de fidelidade. Para isso, ele deveria se direcionar para a aba de avaliação e dar sua nota de 1 a 10. Após o estudo, ficou perceptível que havia clientes que não sabiam da avaliação, alguns só iam para avaliação quando ocorria um problema e ele se encontrava insatisfeito com o serviço, já outros realizavam a avaliação quando eram solicitados durante uma reunião com algum membro da empresa. Para resolver esse problema, a empresa pensou em uma nova forma de realizar a avaliação NPS, que seria via e-mail, tendo em vista que, o *SenseData* oferecia esse tipo de serviço.

A primeira pesquisa de avaliação de NPS feita por e-mail aconteceu no mês de Novembro de 2021, mas o resultado encontrado foi decepcionante. A Figura 6 apresenta os resultados encontrados na pesquisa.

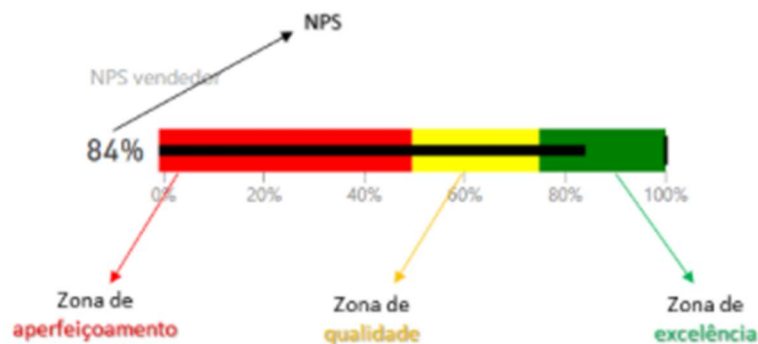
Figura 6 - Resultado da Avaliação NPS - Novembro/21.



Fonte:Autor (2022)

Pode-se perceber que ao analisar a Figura 6, o número de respostas foi bem abaixo do que se esperava, sendo que apenas 3% dos clientes, dos 979 clientes ativos, que receberam responderam ao questionário. Dessa forma o projeto não estava trazendo o resultado esperado. Além disso, o valor encontrado na avaliação passou a ser preocupante, pois estava próximo a zona de qualidade, e com o baixo volume de respostas a empresa poderia já estar dentro da zona de qualidade, como exemplificado na Figura 7.

Figura 7 - Zonas de NPS.



- Zona de Excelência: Acima de 75%
- Zona de Qualidade: Entre 50% e 75%
- Zona de Aperfeiçoamento: Entre 0% e 50%
- Zona Crítica: Abaixo de 0%

Fonte: Empresa em estudo (2019).

A meta estipulada pela empresa é que o NPS seja o valor superior a 85%, pois estará dentro da Zona de Excelência, distante da Zona de Qualidade, onde ela julga arriscado se encontrar, e dessa forma seus clientes enxergam valor no produto ou serviço, fazendo com que as chances de *churn* sejam reduzidas. Pois o objetivo da pesquisa é saber a satisfação do cliente com seu produto e estando nessa faixa significa que uma grande parcela se encontra satisfeito, por isso o seu produto ou serviço está dentro da Zona de Excelência.

Dessa forma, foi desenvolvido um comitê com pessoas do time de Sucesso do Cliente e Dados a fim de entender a melhor maneira de rodar a avaliação de NPS. O comitê decidiu realizar a validação do e-mail de todos os clientes que estavam ativos na empresa. Então, no período de 15 dias, os especialistas de Sucesso de Cliente entram em contato com todos os clientes da sua carteira, verificando os e-mails.

Após a validação, foi realizada a segunda pesquisa de avaliação NPS, sendo feita em Dezembro de 2021. Os resultados encontrados, apresentados na Figura 8, começaram a trazer a resposta que a diretoria esperava, tendo uma base de respostas de 214 clientes, que corresponde à época a 22,17%, de 965 clientes ativos. A partir do número de respostas dos clientes ($n = 214$), foi realizado o cálculo de margem de erro para verificar a confiabilidade do resultado, aferido por meio da Equação 1 (MATTAR, 2014).

$$n = \frac{NZ^2PQ}{e^2(N - 1) + Z^2PQ} \quad (1)$$

n: Número de indivíduos da amostra;

N: Tamanho da população finita;

Z: Valo crítico para o grau de confiança desejado;

P: Proporção de resultados favoráveis da variável na população;

Q: Proporção de resultados desfavoráveis na população (1-P);

e: Margem de erro ou erro máximo de estimativa.

Nessa situação os valores de resultados favoráveis e desfavoráveis (P e Q) é desconhecido e dessa forma Mattar (2014) sugere utilizar 50%, sendo $P = Q = 0,5$. Para um grau de confiança de 90%, tem-se o valor de Z tabelado ($Z = 1,64$). Dessa maneira, aplicando a Equação 1, para a população conhecida de 965 clientes ativos ($N = 965$) e amostra de 214 respostas dos clientes ($n = 214$), obteve-se uma margem de erro de aproximadamente 4,978%, evidenciando que os dados obtidos são representativos e confiáveis

Figura 8 - Resultado da Avaliação NPS - Dezembro/21.



Fonte:Autor (2022).

Como apresentado na Figura 8, o resultado da avaliação NPS do mês de Dezembro de 2021 foi de 88%, atingindo a meta proposta pela diretoria e entrando na “Zona de Excelência”, que foi apresentada na Figura 6. Dessa forma a empresa estava apta a alcançar sua visão em médio prazo, que é “Ser a empresa mais relevante no mercado de combustível do Brasil”.

5.3 Metas Externas

As metas externas dentro da empresa são as metas relacionadas a receita variável. Além de fornecer o programa de fidelidade por assinatura, ou seja, através do pagamento de mensalidades, a empresa em estudo oferece dois serviços complementares:

- Cadastro Fácil: Com uma parceria com o banco de dados da AWS, empresa do grupo Amazon, o posto de combustível consegue consultar e cadastrar todos os dados do cliente final através do seu CPF. Para isso, a empresa em estudo faz a cobrança de aproximadamente R\$0,70 por CPF consultado.
- Envio de SMS: Assim que realiza o cadastro dentro do programa de fidelidade, o posto passa a ter o número do telefone celular do cliente, dessa forma é possível realizar qualquer tipo de contato. Um dos contatos mais utilizados é o envio de SMS. Para realizar o disparo de SMS é utilizado a plataforma Dito e o valor de cobrança é de aproximadamente R\$0,17 por SMS enviado

Para complementar as metas externas existem mais duas variáveis:

- **Expansão:** Consiste em novos contratos que entram na empresa, podendo ser de duas maneiras:
 - *Cross-sell:* A empresa oferece mais de uma ferramenta para auxiliar a gestão dos postos de combustíveis, o *Cross-sell* é quando o cliente faz a adesão de uma ferramenta que não tinha dentro do plano dele, ou seja, complementando o pacote de serviços.
 - *Upsell:* Esta categoria está ligada à rede de postos de combustíveis, que o proprietário possui mais de um posto em seu nome. Então, o *Upsell* ocorre quando uma rede de postos de combustível faz a contratação do serviço para um posto que ainda não possuía.
- *Churn:* Consiste nos postos que encerram o contrato com a empresa, ou seja, não pagarão mensalidade após 30 dias da solicitação de encerramento, impactando diretamente na receita fixa da empresa.

Por esses parâmetros apresentados, a empresa em estudo traça as metas de forma trimestral, ou seja, são propostas para serem alcançadas em três meses. Essas metas são destinadas com base nas vendas históricas vezes o fator de crescimento definido pela diretoria.

Alcançar as metas propostas, sempre foi uma dificuldade do time de Sucesso do Cliente, raramente atingia a marca de 85% da meta proposta, como apresentado na Tabela 1. Com os números do primeiro, segundo e terceiro trimestres de 2021, antes das melhorias serem implantadas. O objetivo era atingir ou superar em 100% as metas referentes a cadastro fácil, SMS e expansão, e ficar inferior a 100% nas metas relacionadas a *churn*.

Tabela 1 - Resultados alcançados até Setembro de 2021.

		CADASTRO FACIL	SMS	EXPANSÃO	CHURN
		%	%	%	%
1° TRIMESTRE	JANEIRO	72%	68%	52%	118%
	FEVEREIRO	75%	78%	36%	147%
	MARÇO	77%	73%	117%	85%
	TOTAL 1°	75%	73%	52%	118%
2° TRIMESTRE	ABRIL	77%	74%	75%	90%
	MAIO	78%	86%	82%	93%
	JUNHO	81%	82%	36%	115%
	TOTAL 2°	78%	82%	75%	93%
3° TRIMESTRE	JULHO	69%	73%	102%	114%
	AGOSTO	75%	103%	83%	98%
	SETEMBRO	72%	83%	26%	117%
	TOTAL 3°	72%	83%	83%	114%

Fonte: Autor (2022).

As Tabela 1 e 2 apresentam os números em porcentagem, cálculo sendo realizado com a quantidade de cadastro fácil e SMS realizados dividido pela quantidade da meta proposta pela diretoria. Já a expansão era o valor total de novas mensalidades dividido pela meta e o *churn* era o valor total de mensalidade que pediram para se desligar da empresa dividido pelo teto máximo estipulado pela diretoria.

A Tabela 1 apresentada, pode-se perceber que o crescimento esperado pela diretoria não estava acontecendo. Durante o ano de 2021 foram realizados vários estudos da diretoria junto com o time de CS, onde o primeiro problema identificado foi a liderança do setor, pois não conseguia motivar e planejar o time para alcançar os objetivos traçados. Dessa forma foi realizada a troca do responsável pelo Sucesso do Cliente no mês de Julho de 2021. Quem assumiu essa responsabilidade foi um dos funcionários mais antigos do setor que já conhecia todas as dores e tinha ideias a serem implementadas para amenizar todos esses problemas.

Toda essa mudança deu um novo ânimo para todo o time e trouxe um ar de confiança em melhorias, tendo em vista o cenário conturbado que se encontrava. A partir desse momento dentro do setor foram desenvolvidos comitês de estudos para melhorias dentro de cada variável.

- Comitê de Relacionamento: Responsável por estudar e criar planos de ações que envolvesse a melhoria no cadastro e envio de SMS.
- Comitê de Retenção: Responsável por estudar e criar planos de ações que auxiliassem na melhoria dos resultados de expansão e *churn*.

A primeira ação criada pelo Comitê de Relacionamento foi a campanha de “1 Milhão de Cadastros”, onde envolvia os setores de Sucesso do Cliente e Dados. A finalidade dessa campanha era realizar 1 milhão de novos cadastros de CPF dentro da nossa base de dados de Agosto a Dezembro. Caso essa meta fosse atingida, geraria a maior receita variável da história da empresa.

Essa campanha impactou diretamente toda a empresa, pois esse número era muito otimista na visão de algumas pessoas. Tendo em vista que, de Janeiro a Julho, que consiste em sete meses, a empresa tinha realizado aproximadamente 750.000 cadastros, sendo assim teria que ser realizado 1.000.000 em apenas cinco meses restantes do ano.

Para motivar todo o time para esse objetivo, a diretoria e o setor de Gestão de Pessoas traçaram bonificações atrativas para cada etapa concluída do projeto, dessa forma o engajamento de todos aumentou bastante.

O projeto de “1 Milhão de Cadastros” impactava diretamente nos envios de SMS, sendo que uma das campanhas que são oferecidas dentro da empresa é uma régua de relacionamento com o cliente, que, de forma automática, o cliente final recebe um SMS de boas-vindas, no dia do seu aniversário e quando fica o período de 30 e 60 dias sem abastecer. Dessa forma, quanto mais clientes cadastrados, maior será o banco de dados e conseqüentemente maior será o envio de SMS.

Os resultados do mês de Agosto e Setembro foram um pouco abaixo do esperado, sendo que estava no início do projeto e a dificuldade encontrada era fazer os revendedores de combustível adotarem o nosso projeto como o deles. Dessa forma, foi realizado um treinamento para os especialistas de sucesso do cliente, onde ele apresentava para o cliente final um painel da ferramenta do Power Bi, onde indicava o número de cadastros ideal para o sucesso com o programa de fidelidade. Esse número ideal era baseado em *cases* de sucesso de postos que tinha as mesmas características daquele posto em questão, que são elas:

- Porte do posto: Pequeno, Médio ou Grande (com base no tamanho do tanque de combustível);
- Faixa de habitantes da cidade onde o posto de combustível estava inserido;
- Faixa de Índice de Fidelidade que o posto de combustível se encontrava.

A Figura 9 apresenta como era o painel que auxiliava o cliente final a ver o número ideal de cadastros que ele deveria ter em sua base de dados. Todos esses valores ideais, eram apresentados com base nos clientes que eram *case* de sucesso dentro da instituição. O histórico de consumo apresenta, que com o programa de fidelidade o consumidor fidelizado apresenta um *ticket* médio superior ao não fidelizado. Dessa forma, a calculadora apresentava o impacto previsto no faturamento caso ele atingisse aquele número de cadastros. O cálculo foi realizado através da diferença entre o número de Média de Cadastros e Cadastros, multiplicado pela diferença do *ticket* médio do cliente fidelizado para o não fidelizado. Na Figura 9 podemos ver que o impacto do cliente fazer novos cadastros e fidelizar os clientes, pode impactar no aumento de R\$1.624.150,00 no seu faturamento.

Figura 9 - Calculadora de Cadastros.



Fonte: Empresa em estudo (2021).

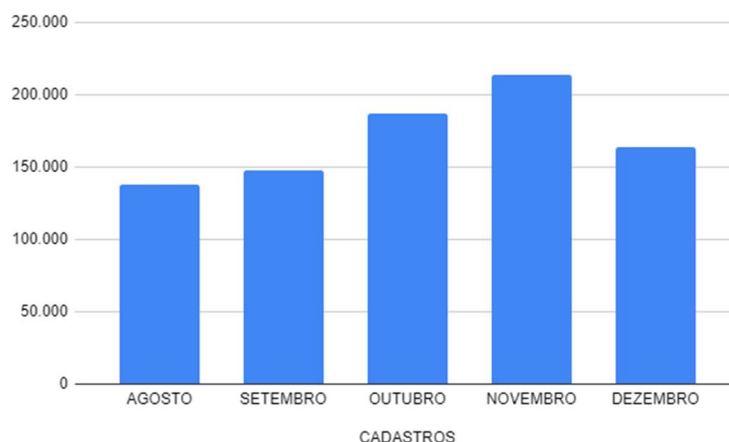
O impacto dessa calculadora apresentada para os revendedores de combustível foi imediato, trazendo o crescimento do número de cadastros. A Tabela 2 apresenta os resultados dos meses de Outubro, Novembro e Dezembro, onde pode se ver a porcentagem das metas alcançadas. Além da calculadora outras ações foram realizadas para conseguir maior engajamento dos clientes com os cadastros, como aulas e tutoriais semanais, trazendo pessoas com grande impacto na revenda de combustível para compartilhar os conhecimentos. Esses eventos tiveram a média de visualizações de 187 pessoas. Número considerado alto pelo horário que ocorriam os encontros e a disponibilidade dos revendedores.

Tabela 2 - Resultados alcançados depois de Outubro de 2021.

		CADASTRO FACIL	SMS	EXPANSÃO	CHURN
		%	%	%	%
4º TRIMESTRE	OUTUBRO	115%	106%	75%	86%
	NOVEMBRO	128%	145%	125%	91%
	DEZEMBRO	107%	127%	98%	127%
	TOTAL 4º	115%	127%	98%	91%

Fonte: Autor (2022).

Gráfico 1 - Cadastros na Campanha de 1 Milhão.



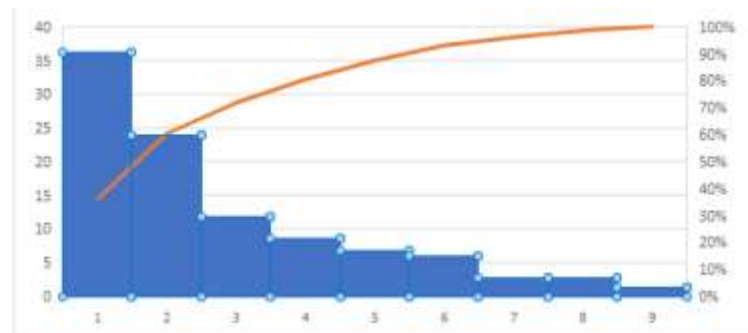
Fonte: Autor (2022).

O Gráfico 1, apresenta em números a quantidade de cadastros que foram realizados durante a campanha de “1 Milhão de Cadastros”, pode ser analisado que os meses de Outubro a Dezembro foram os melhores meses, significando um crescimento de aproximadamente 27% quando comparado com o mês de Setembro. Já o mês de Novembro teve um grande destaque por conta das promoções de *Black Friday* realizadas pelos postos clientes.

Após o encerramento de 2021, foi computado todos os cadastros realizados durante a campanha e obteve o resultado de aproximadamente 850.000 cadastros realizados de Agosto a Dezembro, número recorde dentro da empresa. Apesar da meta de 1 milhão não ser alcançada, as metas financeiras foram atingidas, dando cerca de 123%, as metas financeiras são chamadas de premissas, onde multiplicada a meta de quantidade de cadastros pelo valor médio unitário de cada cadastro referente ao ano anterior. Esse fator foi possível pelo reajuste nos valores de cadastro, que ocorreu no mês de Outubro, seguindo o índice de IGP-M que estava em 21,74%. O IGP-M é o Índice Geral de Preços - Mercado, divulgado mensalmente pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getulio Vargas (FGV IBRE), sendo o índice que a empresa utiliza como referência para o reajuste contratual anual.

No que se refere ao Comitê de Retenção, o mesmo ficou responsável por estudar o alto volume de solicitação de *churn* que vinha ocorrendo durante o ano, com o objetivo de criar planos de ação para cada motivo. Para auxiliar na visualização dos motivos, foi desenvolvido um gráfico, apresentado no Gráfico 2, onde agrupava os motivos em comum, sendo as legendas apresentadas no Quadro 1.

Gráfico 2 - *Churn* até Outubro de 2021.



Fonte: Autor (2021).

Quadro 1 - Legenda do Gráfico 2 - *Churn* até Outubro de 2021.

INADIMPLENCIA	1
CLIENTE DESENGAJADO / NÃO VIU VALOR	2
ROBLEMA RECORRENTE COM PRODUTO	3
VENDA DE POSTO	4
OPTOU PELO CONCORRENTE	5
OUTROS	6
PADEMIA	7
REDUÇÃO DE CUSTO	8
SEM MOTIVO, MAS NÃO É INADIMPLENCIA	9

Fonte: Autor (2022).

Como apresentado no Gráfico 2, o motivo que mais impacta o alto número de *churn* é o de inadimplência, onde o cliente era considerado inadimplente quando completava mais de 3 meses sem o pagamento da mensalidade. Esse foi o primeiro foco do Comitê de Retenção, onde foi estudado os clientes que se encontravam em riscos e com alto valor em débito, o que correspondia por 5% da base de clientes. Então esse foi o foco, junto com o setor Financeiro, conseguir entrar em acordo de renegociação de dívida para que não se tornasse um *churn* no curto prazo de tempo.

Essa primeira ação foi realizada com sucesso, através de acordos e divisão dos valores em atraso, o número de clientes com alto valor em débito passou para 1%. Sendo que os clientes que estão dentro desse grupo ainda estão em fase de tentativa de negociação.

Outra ação realizada para minimizar esses casos, foi a criação de um subsetor no mês de Novembro com o nome de Inadimplência, onde passou a ter uma especialista em negociação e que irá acompanhar de perto os casos de inadimplência, para que ela não se torne impactante na saída de clientes e que ela não deixe que a inadimplência com altos valores volte a ocorrer.

O segundo motivo que mais preocupava é “Clientes desengajados / Não viu valor” essa categoria se diz respeito aos clientes denominados Negligentes, ou seja, que não respondem os contatos da empresa e apresentam resultados ruins. Esse motivo se dá pela falta de acompanhamento de perto do especialista de sucesso ou pela venda malfeita, onde o cliente não tem o perfil que a empresa procura.

A melhoria apresentada no item 5.1 faz efeito direto na falta de acompanhamento do especialista de sucesso do cliente, pois através do *Playbook* focado nos clientes Negligentes, a tentativa de contato se torna constante, fazendo com que o cliente não engaje no programa caso ele não tenha interesse, ou seja, não tem o perfil que a empresa procura. Após a implantação do *Playbook*, a solicitação de cancelamento de clientes com a característica de Negligente caiu 35%.

Outro problema encontrado era o tempo de espera do cliente após a solicitação de saída da empresa. Essa solicitação chegava e o próprio especialista tentava realizar a negociação com o cliente para sua permanência. Foi analisado que, esse fluxo não estava trazendo resultado e acaba desgastando o relacionamento do especialista de sucesso com o cliente. Para melhorar isso, foi criado o subsetor de Negociação, onde foi contratada uma especialista em negociação comercial, para realizar as tratativas de permanência do cliente. Esse subsetor vem trazendo resultados positivos, onde a reversão de *churn* está em 28% dos pedidos realizados, quando anteriormente era de 7%.

6. CONCLUSÃO

O estudo em questão tem como objetivo propor melhorias dentro do setor de Sucesso do Cliente de uma empresa de tecnologia voltada para o ramo de postos de combustível. Foram traçados objetivos específicos, que são: identificar a importância do setor de Sucesso do Cliente para a retenção de clientes, analisar o impacto das mudanças de melhorias propostas e os impactos financeiros na receita do setor em estudo para a empresa. Sendo assim, que as propostas e resultados encontrados foram desenvolvidos pelo próprio autor junto com outros membros do setor.

Em suma, todos os objetivos traçados foram alcançados, onde a importância do Sucesso do Cliente ficou clara ao ser implementado o acompanhamento da cobertura de carteira, pois assim é possível medir o nível de trabalho de cada especialista, fazendo com que nenhum cliente fique sem o contato da empresa. Através da melhoria na avaliação NPS é possível dar maior voz ao cliente, fazendo com que a opinião dele se torne combustível para crescimento.

Outro ponto importante que concretiza a importância do setor de Sucesso do Cliente é nas rendas variáveis da empresa, que através de projetos desenvolvidos pelo setor em estudo, trouxeram impactos no aumento do faturamento e contribuíram para empresa pensar em novos mercados de atuação.

A empresa em estudo neste trabalho segue em crescimento e busca alcançar sua visão de ser a empresa que mais impacta no mercado de revenda de combustíveis no médio prazo. E para que isso ocorra, o setor de Sucesso do Cliente é primordial. Com as novas metodologias de trabalho, que envolve muito a ferramenta *SenseData*, os especialistas de Sucesso do Cliente vão conseguir tornar seus atendimentos cada vez mais estratégicos, impactando diretamente nos resultados obtidos pelos clientes da empresa.

O Comitê de Retenção segue estudando planos de ações para conseguir minimizar os casos de *churn*. Após os resultados apresentados e buscando melhorias na área, a empresa investiu em uma consultoria com especialista na área *Customer Success*, a fim de implantar melhores práticas para maior retenção de clientes. Estudos futuros serão realizados para medir o impacto dessa consultoria e o projeto se inicia no mês de Abril de 2022.

A contribuição pretendida com o trabalho é que ela sirva como base para diversas outras empresas que enfrentam os mesmos problemas e desafios, e assim possam ter um embasamento para solucioná-los, tendo em vista que encontrar estudos e literatura envolvendo o setor de Sucesso do Cliente exige esforço.

REFERÊNCIAS

- DA SILVA, D O que é fidelização de clientes? Tudo o que você precisa saber (inclusive 10 dicas práticas). Blog da Zendesk, 2020. Disponível em <<https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-fidelizacao-de-clientes/>>. Acesso em: 14, Março 2022.
- FONSECA, J J S. Apostila de metodologia da pesquisa científica. João José Saraiva da Fonseca, 2002.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: A edição do novo milênio, 2000.
- KOTLER, P ARMSTRONG, G Princípios de marketing. -12. Ed. – São Paulo: Pearson, 2007
- LUSCH, R. VARGO, S. Service-dominant logic. Marketing Theory, 2006.
- MARCON, A. CRM – Gestão de Relacionamento. 2008
- MATHWICK, C.; MALHOTRA, N.; RIGDON, E. Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment. Journal of Retailing, 2001.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise / Fauze Najib Mattar, Braulio Oliveira, Sérgio Luís Stirbolov Motta. - 7. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- MCBREARTY, R. The future of retail customer loyalty: RFID enables breakthrough shopping experiences. Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG), 2011.
- MCKENNA, R. Marketing de relacionamento. Elsevier Brasil, 1996.
- MEHTA, N; STEINMAN, D; MURPHY, L. Customer success: How innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue. John Wiley & Sons, 2016.
- MELLO, L T C. 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.
- PEPPERS, D; ROGERS, M. CRM Séries: Marketing 1 to 1. São Paulo: São Paulo: Makron Books, 2001
- SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F. e LUCIO, M. P. B; Metodologia de Pesquisa, 3ª edição, São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SCHMITT, B H. Gestão da Experiência do Cliente Uma Revolução. Bookman, 2004.
- STONE, M.; WOODCOCK, N. Marketing de relacionamento. São Paulo: Literra Mundi, 1998.
- SWIFT, R. CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente. Elsevier Brasil, 2001.
- TURRIONI, J B; MELLO, C H P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Itajubá: Unifei, 2012.