

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

CRISTIAN GRIEBLER SCHÜLER

**PLANO DE CUSTOMER SUCCESS PARA O CLUBE DE ASSINATURA DE
PRODUTOS ADEUS ROTINA**

PORTO ALEGRE

2017

CRISTIAN GRIEBLER SCHÜLER

**PLANO DE CUSTOMER SUCCESS PARA O CLUBE DE ASSINATURA DE
PRODUTOS ADEUS ROTINA**

Trabalho de conclusão do curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Teniza da Silveira

PORTO ALEGRE

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Griebler Schüler, Cristian
Plano de Customer Success Para o Clube de
Assinatura de Produtos Adeus Rotina / Cristian
Griebler Schüler. -- 2017.
92 f.
Orientadora: Teniza da Silveira.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2017.

1. Adeus Rotina. 2. Customer Success. 3. Clube de
Assinatura. 4. Retenção. 5. Churn. I. da Silveira,
Teniza, orient. II. Título.

CRISTIAN GRIEBLER SCHÜLER

**PLANO DE CUSTOMER SUCCESS PARA O CLUBE DE ASSINATURA DE
PRODUTOS ADEUS ROTINA**

Trabalho de conclusão do curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
(UFRGS)

Prof. Dra. Teniza da Silveira (orientadora) – Universidade Federal do Rio Grande do
Sul (UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Como disse uma vez Oliver Wendell Holmes Jr., jurista, advogado, professor universitário, juiz da Suprema Corte e filósofo americano, “uma mente que é esticada por novas experiências nunca pode voltar às suas antigas dimensões”. É dessa forma que me vejo saindo da faculdade, com um novo pensamento, mais maduro, mais aberto ao novo, mais conhecedor do que nos entorna. As experiências que tive durante a graduação, de fato, abriram minha mente para novas possibilidades. Entre elas, gostaria de agradecer especialmente a PS Júnior por ter sido uma experiência marcante na minha vida e ter me ajudado a me tornar melhor, pessoal e profissionalmente.

Gostaria de agradecer principalmente aos meus pais, Newton Schüler e Vera Lúcia Griebler Schüler, por me darem todo o apoio e suporte necessário para chegar até aqui. Vocês são o maior exemplo de bondade e honestidade que eu poderia ter. Ao meu irmão e melhor amigo, Gabriel Griebler Schüler, que me ensina diariamente a ver as coisas de um modo mais simples, mais leve. À minha namorada e companheira, Paloma Cristine Seitenfus, que além de um grande exemplo de determinação, sempre me apoiou e deu força nos momentos mais difíceis da faculdade.

Agradeço também à minha orientadora Teniza da Silveira, que com muita sabedoria me auxiliou a dar os melhores direcionamentos ao trabalho. Aos meus companheiros de trabalho na Semente Negócios que sempre demonstraram apoio nessa etapa final, em especial ao César Vinícius Pereira Costa, que em muitos momentos me auxiliou durante o projeto. Aos meus amigos e familiares que impactaram positivamente na minha vida e me fizeram chegar até aqui, vocês são parte disso. E a todas as pessoas que fizeram este trabalho possível de ser realizado.

“In a recurring revenue business, there’s
no such a thing as post-sales. Every
single activity is a pre-sales activity.”
(Mehta et. al, 2016)

RESUMO

O presente trabalho busca propor ações que melhorem a retenção de clientes e aumentem a receita do clube de assinatura para casais Adeus Rotina. A partir da teoria de relacionamento com clientes chamada *customer success* buscou-se analisar o mercado para encontrar práticas que auxiliem na fidelização dos clientes. Para tal, primeiramente, foram entrevistados clubes de assinatura de produtos que eram referência no mercado a fim de identificar que tipo de práticas esses clubes estavam realizando e quais, além de gerar resultados, eram aplicáveis ao Adeus Rotina. Posteriormente, foram entrevistados clientes de clubes de assinatura, buscando identificar questões como: motivos de *churn* (cancelamento); razões de contratação, e; práticas que encantam os clientes. A partir daí a proposta de valor de um clube de assinatura no geral, começou a ficar mais clara. Além disso, foram identificadas diversas lacunas no clube que precisam ser preenchidas. Para preencher essas lacunas e buscar uma melhora na experiência e no engajamento dos clientes, redução do *churn* e melhora nas métricas do clube foram propostas algumas ações baseadas nas dez leis do *customer success*, sempre se atentando para a realidade do Adeus Rotina.

Palavras-chave: Adeus Rotina. Customer Success. Clube de Assinatura. Retenção. Fidelidade. Churn.

ABSTRACT

The present work seeks to propose actions that will help the signature club for couples Adeus Rotina to increase revenue and customer retention. From the customer relationship theory called Customer Success, the market was analysed to find out practices that will help with customer loyalty. For this, firstly, signature clubs which were market referrals were interviewed with the purpose of identifying what kind of practices these clubs were doing and which, besides generating results, were applicable to Adeus Rotina. Posteriorly, signature clubs were interviewed, with the purpose of identifying things like: reasons for churn (cancellations); reasons for hiring, and; practices that delight customers. From this, the value proposition of a signature club in general, started to be clearer. Besides that, it was identified various gaps in the club, which ones need to be filled. To fill these gaps in and search for an improvement in customers experience and loyalty, for reducing churn and improving the club metrics were proposed some actions based on the ten laws of customer success, always paying attention to Adeus Rotina reality.

Key-words: Adeus Rotina. Customer Success. Signature Club. Retention. Loyalty. Churn.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapeando as respostas à pergunta definitiva	31
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Clubes entrevistados na pesquisa.....	35
Quadro 2 - Clientes de Clubes de Assinatura Entrevistados na Pesquisa	36
Quadro 3 - Resumo Dos Achados Sobre o Adeus Rotina.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	13
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	JUSTIFICATIVA DE PESQUISA.....	17
2	REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1	RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	18
2.1.1	Customer Relationship Management (CRM)	19
2.1.2	Gestão Da Experiência Do Cliente	20
2.1.3	Customer Success e o Modelo de Assinatura	21
2.1.3.1	<i>As Dez Leis do Customer Success.....</i>	<i>23</i>
2.2	RETENÇÃO DE CLIENTES.....	27
2.2.1	Satisfação dos Clientes e o Net Promoter Score (NPS).....	28
2.2.2	Churn Rate	32
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	DELINAMENTO DE PESQUISA.....	34
3.2	SUJEITOS ANALISADOS	35
3.3	COLETA DE DADOS	36
3.4	ANÁLISE DE DADOS	38
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1	CLUBES DE ASSINATURA.....	39
4.1.1	Definir o Cliente Certo.....	40
4.1.2	Razões de Contratação	41
4.1.3	Entregar Sucesso ao Cliente Através de Uma Boa Experiência	42
4.1.4	Principais e Potenciais Razões de Churn e Como Evitá-lo	45
4.1.5	Melhorias no Produto.....	48
4.1.6	Pesquisa e Feedback com Clientes	50
4.1.7	Métricas do Negócio.....	51
4.1.8	Compartilhamento da importância de retenção por toda a equipe.....	51
4.2	CLIENTES DE CLUBES DE ASSINATURA.....	52
4.2.1	Segmentação dos Clientes	52
4.2.2	Razões de Contratação	53
4.2.3	Entregar Sucesso ao Cliente Através de Uma Boa Experiência	54
4.2.4	Retenção dos Clientes	57
4.2.5	Queixas Sobre os Clubes	58

4.2.6	<i>Potenciais Razões de Churn</i>	59
4.3	EX-CLIENTES ADEUS ROTINA.....	61
4.3.1	<i>Segmentação dos Clientes</i>	62
4.3.2	<i>Razões de Contratação</i>	62
4.3.3	<i>Entregar Sucesso ao Cliente Através de Uma Boa Experiência</i>	63
4.3.4	<i>Razões de Churn</i>	63
4.3.5	<i>Melhorias no Produto</i>	64
5	PLANO DE CUSTOMER SUCCESS	66
5.1	PLANOS DE AÇÃO	66
5.1.1	<i>Contratação de um Customer Success Manager (CSM)</i>	67
5.1.2	<i>Definir o Cliente Certo</i>	67
5.1.3	<i>Razões de Contratação</i>	69
5.1.4	<i>Entregar Sucesso ao Cliente Através de Uma Boa Experiência</i>	71
5.1.5	<i>Principais e Potenciais Razões de Churn e Como Evitá-lo</i>	76
5.1.6	<i>Melhorias no Produto</i>	79
5.1.7	<i>Pesquisa e Feedback dos Clientes</i>	80
5.1.8	<i>Métricas do Negócio</i>	81
5.1.9	<i>Compartilhamento da Importância de Retenção por Toda Equipe</i>	82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	85
6.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	85
	REFERÊNCIAS	86
	GLOSSÁRIO	88
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE UTILIZADO COM OS CLUBES DE ASSINATURA DE PRODUTOS	89
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE UTILIZADO COM OS CLINTES DE CLUBES DE ASSINATURA DE PRODUTOS	90
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO ANÔNIMO SOBRE O CANCELAMENTO	91

1 INTRODUÇÃO

O trabalho a seguir exposto foi desenvolvido como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração. O grande objetivo deste trabalho é desenvolver um plano de *Customer Success* para o clube de assinatura de produtos Adeus Rotina, partindo do pressuposto de que isso, atualmente, é um desafio para o clube.

O Adeus Rotina é um clube que, mensalmente, entrega uma caixa aos seus clientes com muita discrição contendo produtos, dicas, dinâmicas de psicologia, brincadeiras e ideias para apimentar a relação dos casais. As assinaturas partem de planos de R\$ 39,69 até R\$ 139,69 e o objetivo do clube não é apenas entregar produtos eróticos na casa dos clientes, mas criar toda uma experiência que melhore o relacionamento do casal.

O clube surgiu em 2014 idealizado pelo casal Daiane e Maicon. O casal viu a oportunidade através de um problema que enfrentavam na prática: a rotina no relacionamento. Após muitos anos juntos e já há alguns anos casados e morando na mesma casa surgiu a necessidade de procurar por algo diferente para sair da rotina. Um dia viram no site do Pequenas Empresas, Grandes Negócios uma matéria sobre a Unbox Love, clube de assinatura americano voltado para casais. Procuraram por algo parecido no Brasil para contratar e não encontraram. Passou um tempo e a matéria apareceu novamente, dessa vez como uma das mais comentadas do mês, com milhares de pessoas interessadas.

Precisaram apenas de três dias para fazer um *MVP (Minimum Viable Product)* e tinham um site no ar que explicava e vendia o negócio. Conseguiram vender algumas assinaturas e acharam que o negócio iria decolar sozinho, o que não ocorreu. Continuaram com atendendo aqueles poucos clientes de qualquer forma. No final de 2015 participaram em um *Startup Weekend*, evento de empreendedorismo prático onde são fomentadas ideias de inovação, e ali viram o potencial do negócio. Depois disso, resolveram buscar mentoria no Acelera Serra, evento de empreendedorismo que une empreendedores e mentores afim de gerar *networking* e auxiliar o desenvolvimento de negócios inovadores. Ficaram em primeiro lugar no evento.

Já em 2016, se inscreveram no StartupRS, programa do SEBRAE para desenvolvimento de *startups* que já atendeu mais de 100 *startups* e lançou no mercado vários *cases* de sucesso. Ficaram em terceiro lugar no programa. Em 2017 receberam um investimento e entraram no StartupRS Scale, programa do SEBRAE para auxiliar *startups* avançadas no seu crescimento.

Para atingir os objetivos deste trabalho buscou-se analisar, através da interação com outros clubes de assinatura de produtos e seus clientes, quais as práticas de *Customer Success* realizadas pelos clubes e quais práticas mais geram satisfação e lealdade dos clientes. Partindo do conhecimento adquirido, foi desenvolvido um plano de *Customer Success* para o Adeus Rotina, permitindo ao clube utilizar das práticas da teoria para melhorar a experiência do cliente, aumentando a satisfação dos mesmos – que permanecerão clientes por mais tempo, comprarão mais e falarão bem da empresa para mais pessoas – funcionando como motores de crescimento do clube de assinatura.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O termo cliente foi cunhado pela primeira vez apenas no começo do século XX, porém, as empresas precisaram de quase 100 anos para, de fato, entender o que ele significa. As primeiras metodologias de relacionamento com clientes começaram a surgir apenas no começo do último século, devido a perda do controle de informações dos clientes, causadas pela massificação da comercialização e do surgimento das franquias (SWIT, 2001).

Uma das primeiras e principais metodologias que surgiu foi o *Customer Relationship Management (CRM)*, que buscava olhar para o cliente de forma única e não como um número. Além disso, é uma metodologia bastante baseada na análise de dados como forma de gerar mais valor para o cliente e para empresa. Para Chakravorti (2006 apud RIBEIRO, 2009) os avanços da tecnologia da informação e de base de dados permitiu as empresas ter um conhecimento mais profundo dos seus clientes e direcionar melhor as ofertas a eles.

Para Soares (2008), a crescente complexidade das relações aliada a um mercado mais exigente e informado fez com que a gestão de clientes e o marketing

tivessem um grande impulso nas últimas décadas. Com isso, surgiram outras metodologias de gestão de clientes nos últimos anos, como a Gestão da Experiência do Cliente (GEC) e o *Customer Success*.

A Gestão da Experiência do Cliente, segundo Schmitt (2004), surgiu para gerenciar toda a experiência do cliente, desde antes da venda até depois da venda, entregando valor para o cliente através de conteúdo, serviços e interações. Já o *Customer Success*, mais recente das teorias, vem se fortalecendo por causa do crescimento dos modelos de assinatura (MEHTA ET. AL, 2016). Isso se deve ao fato da necessidade de renovação da assinatura a cada final de período.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A fidelização dos clientes é, de fato, um grande desafio, principalmente por dois grandes motivos. O primeiro é o interesse das empresas em aumentar o *Lifetime Value* (LTV) de seus clientes, ou seja, o valor que eles geram para a empresa enquanto consumidores das mesmas. As únicas formas de aumentar esse indicador são através do aumento do *ticket* médio ou do aumento do tempo de permanência dos clientes como consumidores da empresa. Vavra (1993) escreveu em seu livro “*After-Marketing*” que devido aos constantes custos de captar novos clientes e a baixa lealdade dos mesmos em mercados com mais competidores, a única forma de ser lucrativo é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes. Ele completa dizendo que “Portanto, a retenção de clientes é de longe mais importante do que a atração de clientes.” (VAVRA, 1993, p. 17). O segundo motivo que comprova a importância da fidelização é uma máxima da Administração, retirada do livro Administração de Marketing que diz que “Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes”. (KOTLER; KELLER, 2013, p. 147).

Dentre as empresas com modelos de receita recorrente, os clubes de assinatura de produtos são os que mais sofrem para fidelizar seus clientes. Os principais motivos dessa dificuldade são: o baixo número de informações geradas pelos clientes sobre a experiência com os produtos e com a empresa, e; o baixo investimento disponível para contatos com os clientes, visto que o *ticket* médio dos

clubes de assinatura, no geral, é baixo e não permite altos gastos com o cliente. Ou seja, faltam informações para melhorar a experiência do cliente.

Se compararmos, por exemplo, com uma empresa do tipo *SaaS (Software as a Service)*, que também trabalha no modelo de receita recorrente, a dificuldade dos clubes fica ainda mais evidente. O modelo *SaaS* consiste em disponibilizar ao usuário, por um tempo determinado, acesso ao software da empresa contratada através do pagamento de uma mensalidade. As empresas que trabalham nesse modelo têm acesso a diversos dados do cliente, como por exemplo, número de usuários dentro da empresa utilizando a plataforma, número de funcionalidades utilizadas, tempo que cada usuário fica na plataforma, etc., etc., etc. Com essas informações, fica muito mais fácil de analisar a probabilidade de um cliente cancelar a assinatura, contratar mais serviços ou pedir suporte, e, a empresa pode tomar ações precisas antes que o cliente solicite por ajuda.

Conseguir melhorar a experiência dos clientes de clubes de assinaturas de produtos não é somente importante, mas, imprescindível. O cliente que contrata um clube de assinatura espera por produtos diferenciados, além da praticidade de receber esses benefícios em casa. Se não houver esse diferencial ele pode acabar optando por comprar os mesmos produtos em um *e-commerce*, por exemplo. Sendo assim, o grande desafio é garantir que esse valor está sendo entregue ao cliente em sua plenitude. No caso do Adeus Rotina, o clube vem tendo um bom crescimento desde o seu surgimento em 2014 e já enviou suas caixinhas para milhares de clientes, porém, o *churn* da empresa ainda é bastante alto o que acaba minando a possibilidade de um crescimento mais vertiginoso. Para resolver esses problemas, algumas teorias orientadas ao cliente têm surgido, dentre as principais, o *Customer Success*, ou sucesso do cliente, que é definido por Mehta et. al (2016) como uma organização que foca na experiência do cliente buscando aumentar o *churn* e o LTV dos clientes.

Espera-se contribuir, através de análise do mercado dos clubes de assinatura e do profundo conhecimento do autor sobre a teoria do *customer success*, respondendo ao seguinte problema de pesquisa: *quais ações o Adeus Rotina deve realizar para implantar uma filosofia de Customer Success no clube?*

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos seguem abaixo definidos.

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano de *Customer Success* para o clube de assinatura de produtos Adeus Rotina.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingimento do Objetivo Geral, foram elencados os Objetivos Específicos abaixo, listados em ordem cronológica:

- a) identificar com os clubes de assinatura de produtos quais as práticas do *Customer Success* que geram maior satisfação e lealdade pelos clientes, assim como gerar aprendizados sobre como realizam essas práticas;
- b) verificar com clientes de clubes de assinatura de produtos os principais motivos que os fazem continuar clientes e os principais motivos que os fazem cancelar uma assinatura;
- c) definir atividades a serem desenvolvidas pelo Adeus Rotina, estabelecendo objetivos, prazos, responsáveis, modo de aplicação e custos.

1.4 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

A partir do desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, espera-se obter como resultados a diminuição do churn do Adeus Rotina e o crescimento de sua receita e lucratividade. Para atingimento desse objetivo será necessário definir um *modus operandi* para o clube orientado ao cliente, onde todas as ações que o clube faça sejam voltadas a redução do churn e aumento da receita.

Isso vai desde a identificação do cliente certo para se fazer negócios, passando por ações que engajem o cliente e aumentem sua satisfação, até aprimorar o produto com base no cliente e mensurar ações, interações e avaliações para prever ações futuras do cliente.

O presente trabalho é de tamanha importância tanto para o ecossistema empreendedor quanto para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), visto que o *customer success* é uma metodologia muito nova e ainda pouco estudada de forma tão profunda, fazendo com que a UFRGS seja uma das pioneiras neste estudo.

Buscar-se-á disseminar esses resultados por entre o ecossistema empreendedor – o qual eu, o autor, estou fortemente inserido – através de textos, artigos e da divulgação do presente trabalho entre os parceiros que tenho acesso, entre eles, o SEBRAE, diversas aceleradoras e incubadoras de startups e outras grandes organizações ligadas ao empreendedorismo. Espera-se que os resultados deste trabalho auxiliem tanto o Adeus Rotina e outros clubes a fidelizar seus clientes e aumentar suas receitas, quanto auxilie consultores de negócios, como o autor, a auxiliar esses empreendedores a traçar um caminho em busca da retenção e crescimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de melhorar o entendimento acerca dos assuntos de estudo do presente trabalho, iremos apresentar neste capítulo conceitos, abordagens, teorias e pesquisas sobre as duas principais frentes de pesquisa aqui retratadas: Relacionamento com Clientes e Retenção de Clientes.

Primeiramente, pretende-se entender a história e evolução do relacionamento com clientes, passando por diversas abordagens diferentes até chegar a uma das mais recentes e, principal objeto de estudo deste trabalho: o *Customer Success*.

Posteriormente, e por final, busca-se analisar como os autores dessas diferentes abordagens de relacionamento com clientes veem a questão da retenção dos mesmos e quais são as outras teorias e conceitos relevantes relacionados a este assunto.

2.1 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Para entendermos um pouco mais sobre relacionamento com clientes é importante analisarmos a história. Segundo Ronald Swift (2001), vice-presidente da NCR Corporation – maior fornecedora mundial de Tecnologias de Relacionamento – e referência mundial quando o assunto é CRM, o termo cliente foi cunhado pela primeira vez apenas no começo do século XX, mas demorou quase 100 anos para que as empresas de fato entendessem o que ele significa. Além disso, segundo o autor, nessa época os banqueiros e comerciantes sabiam as necessidades bancárias e de compras dos seus clientes, pois eles viviam na mesma vizinhança. Porém, a massificação da comercialização e o surgimento das franquias distanciaram as relações das empresas com os clientes. Sendo assim, no começo do último século, as empresas começaram a alavancar a tecnologia da informação para recuperar essas informações que foram se perdendo ao longo do tempo. E é neste contexto que começaram a surgir algumas metodologias de relacionamento com clientes, sendo o CRM a principal delas (SWIFT, 2001).

Segundo Kotler e Armstrong (2007) grandes mudanças estão ocorrendo em relação à forma com que as empresas se relacionam com os clientes. Para os autores, as empresas estão cada vez mais buscando relacionamentos diretos e duradouros com os clientes, evitando o marketing de massa e procurando pelos clientes com mais potencial de serem lucrativos. Além disso, as empresas estão usando análise de dados e gestão de clientes, como a metodologia do CRM, para reter clientes e transformá-los em mais lucrativos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.1.1 Customer Relationship Management (CRM)

O CRM ou Gestão do Relacionamento com Clientes surgiu no final do século XX para solucionar a necessidade dos clientes de serem vistos de forma única e não como números. De acordo com Kumar e Reinartz (2006) o avanço da tecnologia da informação propiciou o surgimento de base de dados de clientes. Essas bases de dados ajudaram as empresas a identificar grupos de clientes com mesmas características e gerar campanhas de marketing diferentes para cada grupo. O CRM utiliza-se desses princípios do marketing de base de dados para criar fortes relacionamentos entre empresa e clientes. Para os autores, o CRM consiste em analisar e utilizar o marketing de base de dados e alavancar tecnologias de comunicação para determinar as práticas e métodos organizacionais, e maximizar o LTV dos clientes (KUMAR; REINARTZ, 2006). Ainda segundo Kumar e Reinartz (2006) uma abordagem baseada no valor do cliente pode gerar benefícios como redução de custos, maximização das receitas, aumento na lucratividade e no *Return Over Investment* (ROI), aquisição e retenção de clientes lucrativos e reativação de clientes inativos.

Ronaldo Swift (2001), especialista no assunto, define a Gestão do Relacionamento com Clientes de uma maneira bastante parecida. Para ele a Gestão do Relacionamento com Clientes busca influenciar o comportamento dos clientes através de comunicações significativas que busquem melhorar as vendas, retenção e lucratividade dos clientes. Ele complementa dizendo que “a gerência bem-sucedida de relacionamento com os clientes significa aprender os hábitos e as

necessidades deles, antecipando futuros padrões de compra e descobrindo novas oportunidades para fazer negócios” (SWIFT, 2001, p. 25).

Apesar de se mostrar uma ferramenta eficaz e ajudar as empresas a entender o comportamento de compra dos clientes, facilitando por consequência as vendas, o CRM não vem agradando a todos. Schmitt (2004) critica a abordagem do CRM e propõe um novo modelo a ser seguido: a Gestão da Experiência do Cliente.

O problema da CRM é que ela tem como centro informações que são importantes para a empresa e, ocasionalmente, ajudam a formatar um perfil de cliente por meio do chamado *condicionamento operante* (as consequências dos padrões de gastos dos clientes), mas raramente estabelecem um elo emocional com ele. (SCHMITT, 2004, p. 25)

2.1.2 Gestão Da Experiência Do Cliente

A Gestão da Experiência do Cliente (GEC) foi criada para ser uma abordagem focada no cliente, que o leve a sério. Schmitt, autor da teoria, define a GEC como “o processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa”. (SCHMITT, 2004, p. 26). Segundo o autor, a GEC gera valor para o cliente antes e depois da venda, através do fornecimento de informações, serviços e interações que podem se transformar em valiosas experiências. Além disso, a Gestão da Experiência do Cliente trabalha a empresa através de uma experiência integradora, preocupando-se com todos os aspectos da empresa, internos e externos. Um exemplo dessa busca por uma experiência integral é a grande preocupação da GEC em analisar não só a experiência do cliente, mas a experiência dos funcionários, acreditando que estes influenciam a percepção da empresa pelos clientes (SCHMITT, 2004).

Para Schmitt (2004), uma estrutura de GEC deve conter cinco etapas básicas, que serão agora abordadas. A primeira etapa, “Analisando o mundo experiencial do cliente” consiste em entender e relacionar estilos de vida e tendências de negócios com as situações de uso e com a marca. A segunda etapa “Construindo a plataforma experimental” é relacionada a definir a experiência pretendida a ser entregue ao cliente e o valor que o cliente pode esperar do produto. A etapa três

“Projetando a experiência da marca” refere-se à pôr em prática o que foi definido na etapa dois, através de aspectos experienciais, estética de produto e uso de apelativos “ver e sentir” em logos e sinalização, embalagem e espaços de varejo. Na etapa quatro “Estruturando a interface do cliente” também é necessário pôr em prática o que foi definido na etapa dois, dessa vez dentro da interface do cliente, que são os pontos de contato e comunicação com os clientes. Na quinta e última etapa “Comprometendo-se com a inovação contínua” trabalha-se na busca de inovações que tragam melhorias na vida pessoal ou profissional dos clientes, sempre em alinhamento com a plataforma experiencial desenhada na segunda etapa.

Quando se melhora o valor do cliente por meio da GEC, é possível adotar preço de prestígio, desfruta-se dos benefícios da fidelidade do cliente e se passa a dispor de custos mais baixos de aquisição e acréscimo do índice de retenção dos clientes. Como resultado, faturamento, lucros e o valor financeiro da empresa vão ladeira acima. (SCHMITT, 2004, p. 44)

2.1.3 Customer Success e o Modelo de Assinatura

O *Customer Success* vem se fortalecendo porque outra coisa está mudando: o modelo de negócio. Os modelos de assinatura estão entrando em mercados que antes não se imaginava, desde música a programas de dieta. Segundo Mehta et. al (2016), o modelo de assinatura não é algo novo. Basta pensar nos jornais, revistas e TV's por assinatura. Porém, para os autores, o que é novo é a transformação de negócios existentes – que não trabalham em modelos de assinatura – em negócios que utilizam esse modelo. Isso é realmente novo. Para eles, este é um movimento de aproximadamente 15 anos, iniciado com o mundo dos softwares, mas que hoje atinge praticamente qualquer indústria – o que chamaram de *The Subscription Tsunami* – ou “O Tsunami da assinatura”.

Para os autores, esta mudança vem acontecendo devido ao avanço da internet e do armazenamento em nuvem – que permite armazenar grande quantidade de dados de forma online (MEHTA et al., 2016). Mehta et al. (2016) separa os modelos de assinaturas em três grupos: os que estamos acostumados (revistas, academias, TV a cabo, clubes e tecnologia tradicional); os novos modelos

que estão sendo rapidamente adotados (filmes (Netflix), música (Pandora, Spotify), programas de dieta (Nutrisystem), etc.), e; aqueles que ainda têm que mudar nossas vidas (laminas de barbear (Dollar Shave Club), bebidas saudáveis (Soylent), entrega de pacotes (Amazon Prime), etc.). Para os autores, todos os negócios no mundo estão pensando em como se tornar um modelo de assinatura. Um exemplo disso é a gigante do mercado automobilístico, Volkswagen, que está fazendo um movimento em direção a esse modelo de negócio. A empresa criou um modelo avançado de um mecanismo já bastante utilizado por outras empresas, o Apple's CarPlay. Porém, a Volkswagen criou uma série de funcionalidades como controle de tranca remoto, buzina e faróis remotos, informação de estacionamento, localização do veículo roubado, notificação automática de batida, entre outros. E para utilizar essas funcionalidades, os proprietários pagam \$199,00 dólares por ano a companhia (MEHTA et al., 2016). Ou seja, a Volkswagen moveu parte de seu negócio para um modelo de assinatura.

A frase “a economia das assinaturas” foi cunhada por Tien Tzuo – ex-empregado na Salesforce e atualmente CEO na Zuora – para descrever a mudança dos negócios tradicionais para um modelo de receita recorrente. Ele disse também, mesmo que talvez não tenha sido o primeiro, que: “Em negócios tradicionais, a relação com o cliente termina com a compra. Porém, em um negócio de assinatura, a relação com o cliente começa com a compra” (MEHTA et al., 2016, p. 9, tradução nossa). Mehta et al. (2016, p. XI) complementa sobre a importância de uma forte atenção no cliente: “Em um modelo de assinatura, você nunca deixa de trabalhar para ganhar seus clientes. Quando bem feito, cada dia é gasto com um foco implacável no sucesso deles, não no seu”.

Segundo Mehta et al. (2016), o movimento do *Customer Success* teve início na Salesforce em 2005 e quem o iniciou foi David Dempsey, hoje vice-presidente sênior e chefe global de renovações da empresa. Dempsey verificou que, apesar do grande aumento no número de clientes, a empresa apresentava um assustador *churn* de 8% ao mês. Isso significa que ao final de cada ano a empresa perdia quase que a totalidade da base de clientes que iniciou aquele mesmo ano. Esse foi o início de uma larga iniciativa para gerir e reduzir o *churn* da Salesforce.

Customer Success, segundo Mehta et al. (2016) é uma organização, uma disciplina e uma filosofia. O *Customer Success* é a organização que foca na experiência do cliente e na maximização da retenção de clientes e do seu LTV. É

uma disciplina que possui grupos, fóruns, melhores práticas e conferências para dar suporte aos seus novos praticantes. E é, também, uma filosofia e deve permear toda a companhia. De acordo com os autores, há três principais benefícios em realizar bem o *Customer Success*: reduzir/gerir o *churn*; aumentar o valor de contrato com os clientes atuais, e; melhorar a experiência do cliente e sua satisfação.

O *Customer Success* é um gerador de receita, proativo, orientado ao sucesso, focado em análise e preditivo. (MEHTA et al., 2016) Para os autores, o *Customer Success* é um gerador de receita porque busca evitar o *churn* e busca fazer com que os clientes comprem mais. Ou seja, a equipe de *Customer Success* busca identificar e agir sobre clientes de risco para evitar o *churn*. Além disso, essa equipe precisa ter conhecimento em vendas para que ajude o cliente a comprar mais – mesmo que não realize a venda diretamente. O *Customer Success*, é também, proativo, ou seja, diferentemente do suporte ao cliente, que apenas reage a reclamações ou pedidos dos clientes, o *Customer Success* usa de análise de dados para detectar quais clientes estão em risco ou são, por exemplo, uma oportunidade de aumento de plano/receita. É orientado ao sucesso, e então analisa métricas de sucesso – taxas de renovação, porcentagem de aumento de planos, crescimento da base instalada, etc. – e não de eficiência, como por exemplo, cortar algo desnecessário em um produto, que irá reduzir os custos, mas não ajudará em nada no aumento da receita. 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. E é preditivo, porque busca descobrir quem são os clientes que precisam de orientação antes que eles precisem ligar (MEHTA et al., 2016).

2.1.3.1 As Dez Leis do Customer Success

Para auxiliar as empresas a colocarem em prática o *Customer Success*, reduzindo o *churn* e aumentando a receita recorrente, Mehta et al. (2016) desenvolveram dez leis, que de acordo com eles, se seguidas pelas empresas, as levariam a esses objetivos. Cada uma das dez leis tem sua relevância e formas de aplicabilidades diferentes conforme o modelo de negócio e o modelo de contato com os clientes. No caso do plano de *Customer Success* deste trabalho de conclusão de

curso, as leis foram analisadas conforme a ótica de um clube de assinatura *business-to-consumer* (B2C) que aplica um modelo de contato com o cliente baseado em *tech touch*, ou seja, um contato majoritariamente virtual.

A primeira lei do *Customer Success* defende a importância de buscar fazer negócios com o cliente certo. De acordo com Mehta et. Al (2016) definir o cliente certo e direcionar o marketing para esses clientes melhora diversas métricas da empresa, por exemplo, diminuindo o *churn* e o Custo de Aquisição de Clientes (CAC), aumentando o LTV e reduzindo os custos de suporte. Para definir o cliente certo Mehta et al. (2016) propõe uma análise de diversas questões como: um tamanho de cliente que encaixa com o produto atual da empresa; uma indústria vertical em específico; análise da base de clientes atual; análise do que está funcionando; análise do tamanho de mercados onde a empresa não está hoje e pode escolher focar; análise dos clientes que a empresa quer abandonar, etc. Ele defende ainda, que se é para ser rigoroso com quem a empresa vende, que seja guiado por dados (MEHTA ET. AL, 2016). Além disso, segundo Mehta et al. (2016) será muito mais difícil recuperar um cliente insatisfeito no modelo *tech touch* (contato com o cliente feito majoritariamente pela troca de mensagens na internet) – como no caso do Adeus Rotina. Além disso, segundo os autores, os modelos *tech touch* geralmente apresentam um volume muito maior de clientes, logo, a empresa terá mais clientes insatisfeitos fazendo propagando negativa (MEHTA ET. AL, 2016).

Já a segunda lei do *Customer Success*, explora a tendência que os clientes e vendedores têm de se afastar com o tempo se uma das partes não toma alguma atitude. Na visão dos autores, essa iniciativa deve partir – de forma estruturada – pela empresa, que deve realizar ações proativas para manter os clientes engajados e evitar o *churn*. Ainda segundo os autores, estudos recentes comprovaram que o *churn* não é causado por razões aleatórias e então pode ser evitado.

A terceira lei da teoria, de acordo com Mehta et al. (2016), traz a expectativa dos clientes na empresa para torná-los tremendamente bem-sucedidos. Para os autores o valor que os clientes colocam na relação com a empresa não está relacionado apenas ao que o produto tem ou faz, mas sim com tudo aquilo que a empresa faz para tornar o cliente melhor no que ele faz. E para isso, é importante saber responder a três perguntas: 1) Como o cliente mede sucesso (tempo economizado, aumento de receita, etc.)? 2) O cliente está alcançando este valor (ou em um realístico caminho de alcançar)? 3) Qual a experiência do cliente com a

empresa ao longo do caminho? Mesmo quando os clientes alcançam o objetivo, se a experiência deles é dolorosa e requer mais esforço que eles acreditam ser necessário, a empresa acaba aumentando o custo deles de forma significativa.

Tremendo sucesso não acontece por acaso. Isso acontece porque alguém fez perguntas difíceis, objetivos são mensurados e monitorados, e uma vez esses objetivos são alcançados, alguém aumenta a régua e repete. Bem-vindo ao mundo do *Customer Success* (MEHTA ET. AL, 2016, p. 99, tradução nossa).

A saúde do cliente, segundo Mehta et al. (2016), é o preditor do comportamento futuro (*churn*, *upsell* – aumento de plano, renovação, cliente em risco, etc.) e é parte central do *Customer Success*. Monitorar e gerenciar essa variável são os objetivos da quarta lei. Segundo os autores, a saúde do cliente é medida através de uma série de testes, que de acordo com a empresa, podem envolver diversas variáveis, como por exemplo: adoção do produto; suporte ao cliente; *surveys* (questionários); *upsell*; envolvimento na comunidade; autossuficiência; etc. Além disso, é importante saber como recuperar clientes com notas baixas e aproveitar clientes com notas altas. É imprescindível entender porque um cliente deu uma nota baixa em um *survey*, da mesma forma que é importante pedir um depoimento para um cliente que esteja extremamente satisfeito.

Mehta et al. (2016) defendem na lei 5 a importância de reduzir a necessidade de meios intensivos em capital humano na construção de relações, porém mantendo uma forma amigável de atendimento aos clientes. Segundo eles, é necessário desenhar um programa que se adeque a cada tipo de cliente (*high touch*, *low touch* e *tech touch*), definindo os tipos de interação conforme o tipo de contato com cada cliente. O desafio final é construir um calendário de interações para cada tipo de cliente, sempre se atentando que ações um-para-muitos são uma lei para clientes *tech touch*, enquanto com clientes *high touch* você pode ter ações mais pessoais (MEHTA et al., 2016).

A sexta lei do *Customer Success* assegura que o produto é o único diferencial escalável da empresa. Por isso, a chave para a retenção e satisfação dos clientes, segundo Mehta et al. (2016) é um produto bem projetado aliado a melhor experiência do cliente. Os autores defendem que devem ser prioridades do time de

Customer Success: levar a adoção e valor dos produtos; concertar causas raízes de não satisfação, e; se assegurar que o produto o melhor da classe. Eles acreditam ainda, que um produto perfeito eliminaria a necessidade dos times de implementação, treinamento, suporte ao cliente, *Customer Success*, operações, renovações, etc.

Para Mehta et. Al (2016) clientes ou companhias compram porque eles pensam que irão obter valor de determinada compra. A sétima lei da teoria defende que a empresa busque entregar esse valor o mais rápido possível. Os autores complementam ainda dizendo que, ao contrário de um restaurante, que consegue mostrar valor quase que instantaneamente para seus clientes, se você está vendendo um produto ou serviço empresarial é mais difícil mostrar valor tão perto da transação. Porém, apesar de os clientes serem conscientes disso, eles esperam receber valor em um prazo razoável, e se não tiverem obtido valor até o momento próximo da renovação, essa renovação será bem mais difícil de acontecer. Ou seja, há uma relação direta entre a extensão do *onboarding* (iniciação do cliente) e a probabilidade da primeira renovação. Por isso é importante obsessivamente melhorar o *time-to-value*, ou seja, o tempo para entregar valor (MEHTA ET. AL, 2016).

É extremamente importante, segundo Mehta et. al (2016), que companhias baseadas em assinatura tenham um profundo entendimento do *churn* e da retenção, e é isso o que a oitava lei defende. Ou seja, é necessário entender porque e quão frequentemente os clientes deixam a empresa e porquê e quão frequentemente os clientes permanecem e continuam utilizando os serviços dela. Para realizar essas análises é preciso definir como o *churn* e a retenção serão mensurados, por exemplo, por cliente ou por receita, e então definir a frequência de mensuração dessas variáveis. É importante também, medir o *churn* e retenção nas dimensões que são relevantes para o negócio, como por exemplo: por indústria, tamanho, região geográfica, canal de vendas, linha de produtos, etc. Isso ajudará a empresa a focar e priorizar o investimento para acelerar o crescimento (MEHTA ET. AL, 2016).

Para Mehta et. al (2016) a maturidade é importante para a viabilidade do negócio no longo prazo e as características dessa maturidade são a repetibilidade, a definição de processos, a medição e a otimização. Por isso, a nona lei da teoria defende que o cliente deve ser dirigido ao sucesso através de métricas fortes. Segundo os autores, o propósito do *Customer Success*, assim como o de qualquer

outra empresa próspera é alcançar retornos reais de negócio. Sendo assim, definir o que sucesso significa para empresa e para o cliente, estabelecendo métricas para entregar esse sucesso é parte fundamental para atingir a maturidade da empresa. Afinal, não se pode melhorar o que não se mede. (MEHTA ET. AL, 2016)

O Customer Success, de acordo com Mehta et. al (2016), não é apenas um departamento ou uma organização, mas é também uma filosofia. Sendo assim, a décima e última lei da teoria defende que o *Customer Success* é um compromisso de cima para baixo e deve permear toda a companhia. Isso significa mudar a orientação da companhia do produto ou das vendas para o sucesso dos clientes. Segundo os autores, para implantar uma filosofia de Customer Success e obter os benefícios que ele gera, é extremamente importante escutar o time de Customer Success, dar poder a ele e priorizar as ações da companhia que sejam voltadas ao sucesso do cliente (MEHTA ET. AL, 2016).

2.2 RETENÇÃO DE CLIENTES

A retenção – ou fidelização – de clientes consiste em fazer com que os clientes continuem comprando da empresa e que comprem cada vez mais. Aumentar a retenção é de extrema importância no mundo dos negócios, apesar de não ser o foco principal do marketing, como explicam Kotler e Keller:

Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, e não na de reter os que já existem. Tradicionalmente, a ênfase recai na realização de vendas, e não na construção de relacionamentos; em pré-vendas, e não na assistência pós-venda. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 153)

Segundo Ronald Swift (2001), há uma fórmula para atingir um alto índice de retenção de clientes e ela consiste em entregar o produto certo, pelo preço certo, para o cliente certo, na hora certa e pelos canais certos, buscando satisfazer suas necessidades e desejos. Stone, Woodcock e Machtynger (2002) defendem que clientes leais à empresa não só voltam a comprar, mas falam bem da empresa para

amigos e não prestam tanta atenção a solução dos concorrentes. Porém, há diversos outros dados que justificam porque a retenção de clientes deveria ser mais trabalhada em empresas que não estão se atentando a isso:

- a) conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. Não é fácil induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais (KOTLER; KELLER, 2012, p.147);
- b) segundo análise de dados de quase 25 anos da Bain & Company investigando a ligação entre lealdade e crescimento, foi possível comprovar que um aumento de 5% na retenção de clientes poderia gerar uma melhoria de 25% a 75% nos lucros (REICHHELD, 2006, p. 13), e;
- c) a taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido (KOTLER; KELLER, 2012, p. 147).

2.2.1 Satisfação dos Clientes e o *Net Promoter Score (NPS)*

A satisfação dos clientes é uma forma de medir o sucesso da empresa na visão dos clientes, indo além de uma simples análise da lucratividade ou crescimento em vendas. Para Kotler e Keller (2012) a satisfação é o sentimento positivo ou negativo que advém da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do cliente. Quando o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica insatisfeito, quando alcança as expectativas ele fica satisfeito, porém, quando o desempenho supera as expectativas esse cliente fica encantado.

Ainda segundo os autores, a satisfação do cliente está fortemente ligada à retenção dos mesmos, e a busca por aumento da satisfação pode ser usada como canal para atingir a retenção:

Empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los. De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 134)

Dantas (2014) segue na mesma linha, defendendo que uma maior satisfação dos clientes gera uma maior probabilidade de captação e fidelização. Além disso, o autor exalta que, com a maior abertura dos mercados, o nível de concorrência está aumentando e os clientes passaram a ter mais poder do que tinham anteriormente. Os clientes, hoje, estão munidos de mais informações e estão muito mais exigentes, obrigando as empresas a entregar produtos e serviços que tenham uma qualidade superior percebida (DANTAS, 2014).

Ainda segundo Dantas (2014), a satisfação dos clientes gera um grande impacto econômico para a organização e que quanto maior o conhecimento sobre os clientes, maior será o diferencial competitivo da organização. Uma das formas de entender mais sobre os clientes são as pesquisas de satisfação, e segundo pesquisa do Instituto TARP em Czinkota et al. (2001 apud DANTAS, 2014, p. 77), foram verificados alguns dados que exaltam a importância desse tipo de pesquisa:

- a) em média, as empresas não ficam sabendo de 96% dos clientes/consumidores insatisfeitos;
- b) para cada queixa recebida, outros 26 clientes/consumidores têm o mesmo problema;
- c) uma pessoa com um problema fala, em média, para nove ou 10 pessoas. Treze por cento dos clientes/consumidores dizem a mais de 20 pessoas;
- d) os clientes/consumidores que têm seus problemas resolvidos satisfatoriamente contam a uma média de cinco pessoas sobre o tratamento recebido;
- e) os queixosos têm maior tendência a fazer novos negócios com você do que aqueles que não se queixam; 54% a 70%, se o seu problema foi totalmente resolvido, e 95%, se foi feito com rapidez.

Para Vavra (1993) analisar a satisfação do cliente oferece outros dois benefícios: “a empresa coleta informações valiosas que permitem fornecimento de produtos ou serviços de valor verdadeiro e ela pode demonstrar cuidado e consideração com os clientes ao solicitar-lhes informações para futuras decisões de produção e de administração”. (VAVRA, 1993, p. 306) Além disso, como veremos, Vavra (1993, p. 307) acredita que a empresa deve buscar dados qualitativos na pesquisa, como, por exemplo:

- a) sistema de entrega do produto ou serviço;
- b) desempenho real do produto ou serviço (ou seja, como ele atende às expectativas);
- c) conduta, desempenho e habilidades dos funcionários;
- d) imagem geral da organização;
- e) relacionamento percebido do preço/valor do produto ou serviço;
- f) forças e fraquezas dos concorrentes, e;
- g) fatores demográficos e de estilo de vida dos clientes.

Já Reichheld (2006) critica esse modelo de pesquisa de satisfação, e propõe uma análise mais quantitativa da satisfação dos clientes:

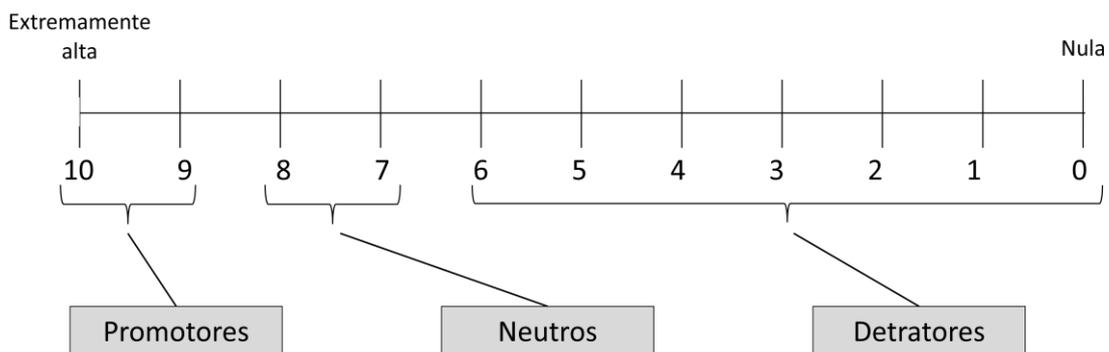
No que tange às empresas, as pesquisas de satisfação muitas vezes levam os executivos a crer erroneamente que seu desempenho merece um A (excelente), enquanto seus clientes acham um C (razoável) – ou E (insuficiente). Os líderes de negócio precisam de uma métrica lógica e séria – um sistema de pontuação honesto – que lhes diga como eles *realmente* estão se saindo. (REICHHELD, 2006, p. 13)

A partir desse pensamento e da realização de estudos, Reichheld (2006) chegou a uma pergunta que visa gerar uma métrica simples e direta, a qual chamou de Pergunta Definitiva: “Qual é a probabilidade de você recomendar esta empresa a um amigo ou colega?” (REICHHELD, 2006, p. 16). A resposta dessa pergunta deve ser feita em um modelo de escala, preferencialmente de 0 a 10, que traz algumas

vantagens, entre elas a percepção intuitiva dos clientes que relacionam a escala com as notas escolares. A partir das respostas, os clientes serão divididos em três grupos, conforme a Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Mapeando as respostas à pergunta definitiva

“Qual a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?”



Fonte: Adaptado de Reichheld (2006, p. 27)

Segundo estudos de Reichheld (2006), enquanto promotores exibiam as taxas de recompra mais altas e eram responsáveis por mais de 80% das recomendações, os detratores eram responsáveis por mais de 80% da propaganda negativa da empresa, ou seja, apesar de, ao ponto de vista contábil parecerem lucrativos, eles causam enormes danos a reputação da empresa. Além disso, Reichheld analisa que, com o advento da internet, o número de pessoas que é “contaminada” por uma propaganda negativa é muito maior que antigamente. Se antes um detratador comunicava sua experiência negativa para 10 pessoas, hoje ele atinge milhares na internet. Ou seja, é necessária uma combinação saudável entre o número de detratores e promotores, buscando sempre potencializar o número de promotores e diminuir o de detratores. Para analisar isso, Reichheld criou uma métrica – a qual chamou de *Net Promoter Score (NPS)* – e que será utilizada neste trabalho para medir a satisfação dos clientes dos clubes de assinatura de produtos. O NPS é visto pelo autor como um “motor de crescimento” onde o motor mais eficiente é aquele que transforma todos os clientes em promotores e o menos eficiente o que transforma todos em detratores. Para obter uma medida de eficiência

desse motor devemos subtrair o percentual de clientes detratores do percentual de clientes promotores (REICHHELD, 2006).

$$\text{NPS} = \%P - \%D$$

Ainda segundo Reichheld (2006) empresas que apresentaram as melhores notas nas pesquisas, como Amazon, Ebay e Dell, operam com um NPS de 50% a 80%. No entanto, a empresa média gira em torno de um NPS de 5% a 10%, ou seja, os promotores mal superam os detratores.

2.2.2 *Churn Rate*

Churn Rate ou taxa de cancelamentos/perda de clientes é um dos principais dados que empresas que buscam reter seus clientes devem analisar, e será uma métrica importante nesse trabalho para verificar a influência do *Customer Success* na fidelização de clientes. Segundo Mehta et al. (2016) o *churn* pode ser relacionado com a perda de receita e perda de clientes. O *churn* de receita acontece quando o cliente permanece cliente da empresa, mas devolve produtos ou licenças, diminuindo a receita que ele gerava. Já o *churn* de clientes acontece quando clientes da empresa decidem que não querem mais ser clientes.

Sendo assim, podemos calcular o *churn* de duas maneiras, *churn* de clientes e *churn* de receita. O *churn* de clientes nada mais é do que a quantidade de clientes perdidos em um mês dividido pelo número de clientes que iniciaram o mês. Por exemplo, uma empresa que perdeu 12 clientes em um mês e possuía no começo do mês 342 clientes, terá um $\text{churn} = 12 / 342 = 0,35$ ou 3,5%. Já o *churn* de receita é equivalente à quantidade de receita perdida em um mês dividida pela receita do mês anterior. Ou seja, se uma empresa perdeu, por consequência de cancelamentos, R\$ 25.000,00 em receita durante Maio/2017 e a receita de Abril/2017 foi de R\$ 500.000,00 teremos um $\text{churn} = 2.500 / 500.000 = 0,05$ ou 5%. As duas métricas

sempre levam em consideração a base antiga, ou seja, desconsideram novos clientes e receitas gerados no mês de análise. O motivo disto é que uma forte atração de clientes, por exemplo, podem esconder um alto *churn* de clientes que causará enormes danos no longo prazo. Segundo Kotler e Keller (2012), há uma grande quantidade de empresas que apresentam um *churn* de clientes elevado e nesses casos, atrair clientes é como adicionar água em um balde furado.

De acordo com Vavra (1993, p. 249-250), as razões mais comuns que levam os clientes a abandonar uma empresa – e elevar a *churn rate* – são:

- a) insatisfação com o produto, entrega, instalação, serviços ou preço;
- b) dificuldade de lidar com reclamações;
- c) desaprovação de mudanças;
- d) insatisfação com o tratamento;
- e) novos funcionários ou novas políticas da empresa (contratante), e;
- f) aceitação de uma oferta concorrente.

3 METODOLOGIA

Compreendidos os objetos de estudo, assim como o conhecimento literário que se tem sobre os assuntos, é imprescindível uma explanação acerca dos métodos de pesquisa que foram utilizados para atingimento dos objetivos e, como foi feita a coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para atingimento dos objetivos deste trabalho optou-se por desenvolver uma pesquisa exploratória, buscando assim, verificar através de entrevistas com clubes de assinatura e seus clientes, os motivos que fidelizam os clientes e motivos que os levam a cancelar uma assinatura. Segundo Malhotra (2001, p. 105) “o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador”. Segundo o autor, em uma pesquisa exploratória as informações são definidas ao acaso, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa, e a análise dos dados primários é qualitativa. Esse tipo de pesquisa deve ser utilizado quando há pouco conhecimento sobre o problema de estudo e na maioria das vezes deve ser acompanhada de uma pesquisa descritiva ou causal (MALHOTRA, 2001).

Optou-se por uma pesquisa exploratória porque, segundo Malhotra (2001) essa pesquisa pode ser utilizada para obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema, o que foi feito nesse trabalho com relação a uma alta taxa de cancelamento de clientes.

3.2 SUJEITOS ANALISADOS

Na pesquisa exploratória deste trabalho foram analisados dois sujeitos. Primeiramente, foram entrevistados responsáveis pela área de *Customer Success* ou gestão de clientes de clubes de assinatura que foram indicados, segundo o Blog Vindi, a alguma premiação no Assinatura Awards de 2017, assim como, outros clubes que constantemente estão na mídia e são vistos pelo autor como referências. Esses clubes estão detalhados no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Clubes entrevistados na pesquisa

Clube	Atuação	Detalhes
BeerFlakes	Clube de artigos cervejeiros	Indicado à clube de assinatura revelação no Assinatura Awards 2017
Cheftime	Clube de receitas especiais	Indicado à clube de assinatura revelação no Assinatura Awards 2017
Clube do Zero	Clube de produtos para pessoas com restrições alimentares	Clube referência na mídia brasileira
Home Shave Clube	Clube de lâminas de barbear	Indicado à melhor clube de assinatura no Assinatura Awards 2017
Leiturinha	Clube de livros para crianças	Indicado à melhor clube de assinatura no Assinatura Awards 2017
Moccato	Clube de cafés	Indicado à melhor clube de assinatura no Assinatura Awards 2017
Petite Box	Clube de produtos para bebês e gestantes	Indicado à melhor clube de assinatura no Assinatura Awards 2017
TAG Experiências Literárias	Clube de livros	Clube referência na mídia brasileira

Fonte: Elaborado pelo autor

Na segunda etapa, foram entrevistados clientes de clubes de assinatura de produtos sediados no Brasil e estão descritos no Quadro 2, abaixo.

Quadro 2 - Clientes de Clubes de Assinatura Entrevistados na Pesquisa

Cliente	Clube	Idade	Profissão
Ana	Clube do Zero (clube para pessoas com restrições alimentares)	25 anos	Bancária
Bruna	Glambox (clubes de artigos de beleza)	27 anos	Professora
Cristina	Glambox (clubes de artigos de beleza)	39 anos	Desempregada
Fábio	TAG Experiências Literárias (clube de livros)	25 anos	Estudante
Júlia	TAG Experiências Literárias (clube de livros)	24 anos	Estudante
Lucas	Wbeer (clube de cervejas)	24 anos	Empreendedor
Maria Luísa	Leiturinha (clube de livros infantis)	22 anos	Administradora
Rafaela	Clube do Malte (clube de cervejas)	25 anos	Comissária de Bordo
Ricardo	Wine (clube de vinhos)	29 anos	Empresário
Victor	BeerPro (clube de cervejas)	24 anos	Engenheiro Civil

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 COLETA DE DADOS

Na pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso, foram coletados tanto dados primários, quanto secundários. Segundo Malhotra (2001) os dados primários são gerados pelo pesquisador com o objetivo de solucionar o problema de pesquisa. A obtenção desses dados costuma ser trabalhosa e demorada. Já os dados secundários, são dados que já foram coletados com outro objetivo que não o do problema em pauta, e podem ser localizados de forma rápida e barata.

Para obtenção dos dados primários da pesquisa exploratória, optou-se pela coleta de dados através de entrevistas em profundidade. Foram realizadas entrevistas por Skype com oito responsáveis pela área de *Customer Success* ou pela área de gestão de clientes das empresas – nos casos em que os clubes não possuíam uma equipe definida de *Customer Success*. Estas entrevistas ocorreram durante os meses de outubro e novembro de 2017 com o objetivo de verificar as principais práticas de *Customer Success* aplicadas pelos clubes, assim como quais as práticas que geram uma maior satisfação e lealdade nos clientes. Estes dados foram obtidos a partir de um roteiro semiestruturado desenvolvido e aplicado pelo autor, com tempo médio de aplicação de uma hora.

Além disso, durante o mês de novembro de 2017, foram realizadas 10 entrevistas em profundidade, presenciais, por *Skype* ou por *Facebook* com diferentes clientes de diferentes clubes de assinaturas de produtos. O objetivo dessas entrevistas foi gerar aprendizados sobre possíveis motivos para fidelização ou cancelamento por parte dos clientes, os quais foram posteriormente utilizados no desenvolvimento do plano de *Customer Success* do Adeus Rotina. Este roteiro semiestruturado também foi desenvolvido e aplicado pelo autor e sua aplicação levou um tempo médio de 15 minutos por entrevistado. Para Malhotra (2001) as entrevistas em profundidade são um meio de obter dados qualitativos e este método é definido por ele da seguinte maneira:

Uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2001, p. 163)

Os dados secundários da pesquisa foram disponibilizados pelo clube Adeus Rotina e consistem basicamente nas respostas de um questionário padrão, enviado para clientes que cancelaram suas assinaturas com o clube. Esse questionário busca entender melhor como foi a experiência do cliente e como ela deveria ter sido, não questionando explicitamente os motivos de cancelamento, mas buscando entender isso através de diversas perguntas. O questionário é enviado desde julho e foram analisadas as respostas enviadas até o início do mês de novembro.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados qualitativos da pesquisa foram analisados através de análise de conteúdo, uma técnica que “usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo” (WEBER, 1990 apud ROESCH, 1999, p. 169). Essas categorias de conteúdo foram utilizadas para auxílio no desenvolvimento do plano de *Customer Success* do Adeus Rotina.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta sessão foram analisados os resultados referentes a pesquisa exploratória – desenvolvida com base no referencial teórico –, e os resultados referentes aos dados secundários obtidos juntamente com o clube Adeus Rotina, de modo a desenvolver um plano de *Customer Success* para o clube. Foram utilizadas como base as percepções retiradas das entrevistas com clubes de assinatura, com o próprio Adeus Rotina e com clientes de clubes de assinatura, além dos dados de um questionário que é aplicado pelo clube com os clientes que cancelam suas assinaturas. A análise dos resultados foi dividida em categorias para facilitar a interpretação e os resultados serão apresentados separadamente a partir dessas categorias e dos três sujeitos analisados. Serão propostas, no próximo capítulo e com base nesses aprendizados, ações que o clube deve tomar para melhorar a experiência do usuário, entregando sucesso ao cliente, gerando satisfação e lealdade e, por consequência, reduzindo o *churn* e aumentando a receita.

4.1 CLUBES DE ASSINATURA

Na pesquisa exploratória realizada foram entrevistados 8 clubes de assinatura, vide metodologia, e esse número se deu pela questão da falta de disponibilidade dos outros clubes que foram indicados a alguma premiação ou são referência no mercado. As categorias abordadas a seguir foram previamente definidas com base nas 10 leis do customer success.

4.1.1 Definir o Cliente Certo

Partindo da Lei 1 do *Customer Success*, vide revisão da literatura, buscou-se avaliar como os clubes de assinatura definem os seus clientes e quais características e métricas eles analisam para definir o perfil de cliente ideal.

De acordo com o Home Shave Clube, a empresa possuía um público pequeno no início, por conta das restrições que colocaram, mas com o tempo foram surgindo subgrupos dentro do público. Buscavam analisar inclusive a logística de entrega e focavam o marketing online e off-line nessas áreas. Segundo a empresa algumas pessoas em cidades remotas precisam pagar um frete muito alto, algumas pessoas estão preocupadas com o preço, outras com a praticidade, outras com a qualidade e é preciso comunicar e vender benefícios para os diferentes públicos. Para um morador do interior a praticidade de ter uma lâmina não é algo tão importante, pois ele pode facilmente ir até a farmácia e comprar. Já em outros casos, como se percebeu nas entrevistas com os clientes de clubes de assinatura, isso pode ser muito importante.

O Petite Box, define como limite de seu público crianças de até 2 anos, pois após essa idade o produto começa a não ter mais tanto valor para os clientes. O Leiturinha tem como público a família tradicional e por isso, precisa tomar muito cuidado com postagens polêmicas. Além disso, é um público de classe mais alta, que tem pouco tempo e preza pela praticidade. Já no caso da TAG, foram traçados perfis em termos comportamentais relacionados ao produto. Busca-se caracterizar esses clientes quando entram no clube para direcionar a comunicação e aumentar o LTV desses clientes. No caso da BeerFlakes, são analisados além de sexo, região, cidade, etc., o estilo predileto de cerveja do assinante, assim como o conhecimento que ele tem sobre o assunto. A Cheftime, analisa a base de clientes atual para definir os perfis foco da empresa. Já o Clube do Zero, segmenta seus clientes por restrição, modelo de assinatura, moradores da capital e moradores do interior, entres outros. E a Moccato, realizou uma pesquisa, também com a sua base de clientes, onde identificou quatro perfis diferentes e optou por focar em dois desses perfis que traziam melhores resultados.

No caso do Adeus Rotina há um perfil de cliente desenvolvido a partir da base de clientes do clube. Porém, esse perfil foi desenhado no começo do clube, quando

a base ainda era pequena. O clube vem apresentando um grande crescimento, mas ainda não atualizou o seu perfil de cliente e pode estar assim, focando os recursos nos clientes errados.

4.1.2 Razões de Contratação

Partindo da Lei 3 do *Customer Success*, vide revisão teórica, buscou-se avaliar o que é sucesso para o cliente, ou seja, o que o cliente busca no momento em que contrata um clube de assinatura. Buscar-se-á expor os dados de maneira mais generalista, visto que cada clube possui produtos e propostas diferentes.

Segundo o Leiturinha, a crença é de que os clientes os contratam pela facilidade e pela curadoria. A Moccato acredita ser um clube de conveniência e não de surpresa. O Home Shave Clube, também um clube de conveniência, descobriu que os principais motivos de contratação são o preço, a qualidade e a praticidade. A Petit Box elencou duas principais questões, a economia, pois recebem muito mais em produtos do que pagam, e o desejo de fazer parte de uma marca. A Cheftime identificou que os motivos são a busca pela otimização do tempo, ou seja, a pessoa quer cozinhar, quer comer bem, mas não precisa pensar na receita. O Clube do Zero identifica como a principal razão o preço baixo. A TAG entende que existem diferentes perfis, o que escolhe pelo custo benefício, o que contrata pela descoberta – sendo esse um dos mais importantes –, os que contratam pelo fator surpresa e os que contratam pela curadoria, sendo este o que tem menor força entre os demais.

Já no Adeus Rotina, segundo conta o Maicon que é CEO do clube, não há uma definição clara sobre as razões de contratação, a hipótese é de que o público contrate porque é um casal ocupado, que não tem tempo para planejar sair da rotina. Já a Daiane, diretora de produto do clube, entende que hoje o clube possui dois perfis: aquele casal que quer sair da rotina, mas tem vergonha de entrar em uma sex shop, então pela comodidade e discrição contrata o clube, e; aquele público que adora clubes de assinatura e assina vários clubes.

4.1.3 Entregar Sucesso ao Cliente Através de Uma Boa Experiência

Essa categoria está relacionada as Lei 2, 3, 5 e 7 do *Customer Success*, vide revisão teórica, e o objetivo aqui foi identificar práticas que os clubes realizam para melhorar a experiência dos clientes, entregar o sucesso esperado por eles e aumentar o engajamento e lealdade dos mesmos.

Segundo o Leiturinha, o clube busca trabalhar o mais próximo do cliente, procurando sempre por um atendimento muito humanizado e sempre querendo saber o que a pessoa quer falar. Na visão do clube, isso cria um relacionamento de marca muito forte. O clube tem ainda diversas métricas para avaliar a rapidez na resolução de problemas, como: tempo de resposta; tempo de atendimento, e; solução no primeiro contato. O Leiturinha busca também nunca ficar para trás em tecnologia e trabalhar sempre com novidades, fazem workshops com os assinantes e dão brindes e benefícios, o que consideram que mais engaja os clientes. O Leiturinha comenta ainda que o kit que eles enviam é um presente para a criança e isso causa um impacto muito grande.

O Moccato busca promover diversas experiências, enviam caixas temáticas dentro do universo do café, enviam presente quando os clientes completam um ano, uma cartinha da equipe, etc. e incentivam que as pessoas interajam e compartilhem. Possuem, também, outros produtos Moccato – além do café – que, algumas vezes, enviam junto para serem adicionados ao café e melhorem a experiência. Às vezes, enviam também uma carta para que os clientes escrevam para o produtor de café favorito ou então, enviam uma semente para o cliente plantar. O clube reforça ainda a necessidade de imediatismo no online e que inclusive implementaram novos canais para trazer mais rapidez nas respostas.

O BeerFlakes também busca responder os clientes o mais rápido possível e busca realizar algumas ações diferenciadas para aumentar o engajamento dos clientes. O clube conta que em uma edição, por exemplo, enviou uma caixa preta e branca para que os clientes pudessem colorir e compartilhar. As duas caixas mais bonitas ganharam dois meses grátis e a votação popular pela caixa mais bonita gerou um bom tráfego para o site do BeerFlakes. O clube comenta, também, que os clientes gostam muito dos produtos exclusivos e que isso é muito comentado nos feedbacks, já que muitos dos produtos não são comercializados na compra avulsa,

apenas para assinantes. Além disso, o BeerFlakes realiza algumas ações mais personalizadas conforme solicitação dos clientes, como por exemplo, enviar uma camiseta em um mês para o homem e no outro para a mulher, conforme solicitou um casal cliente do clube. Algumas vezes, os clientes solicitam para receber algum produto a mais e então, o clube pesquisa se o aniversário da pessoa está próximo para mandar o produto extra de presente.

O Cheftime realiza campanhas de indique e ganhe onde, ambos, indicado e indicador ganham 50% de desconto na primeira caixa, realizam concursos onde os clientes postam fotos e fazem sorteios com a melhor foto do mês e o clube envia, também, conforme o número da caixa do cliente, um item de cozinha colecionável. O clube possui um newsletter para clientes e são bem flexíveis, ou seja, o cliente pode pausar ou cancelar a assinatura pelo site.

O clube possui ainda um chat das 9h às 20h para simplificar a vida do cliente e resolver o problema o mais rápido possível. Segundo eles a utilização do chat é muito eficiente e quando o cliente diz “Bom dia” e diz que tem um problema, eles já abrem todas as informações do cliente e passam para área responsável, que imediatamente liga para o cliente. Além disso, o Cheftime tem o costume de ligar para todos os clientes que recebem sua primeira caixa para medir a experiência no site, o produto e a entrega.

O Home Shave Clube também analisa métricas de tempo de resposta. Segundo o clube eles buscam um atendimento simples, informal e rápido, sem transferências entre departamentos. O clube tem ainda um feedback muito positivo na questão da entrega dos produtos. No caso de entregas para regiões mais complicadas como a Região Nordeste do Brasil, que é um problema logístico para alguns clubes, eles contam que como já sabem que a entrega vai atrasar se programam para realizar as cobranças antes e enviar os kits mais cedo, o que tem funcionado muito bem. Além disso, segundo o clube eles buscam ser bastante proativos com relação a solicitação dos clientes, por exemplo, se um cliente pede uma alteração, mas não diz o que, eles mandam um e-mail para o cliente, ligam e mandam outro e-mail. Possuem também um manual muito claro de como se comunicar pelos e-mails, de forma mais informal, mais próxima ao cliente. Segundo o Home Shave Clube eles possuem três pilares que precisam funcionar bem para que o cliente tenha uma boa experiência: o site; o kit, e; o serviço de atendimento ao

cliente (SAC). Segundo o clube, eles conseguem manter muitos dos clientes pelo bom atendimento.

O Home Shave Clube, realiza ainda, outras ações como: envio de brinde para clientes conforme o tempo de clube; campanhas de *refferal* (indicações), e; ações conjuntas com outras empresas como a Nívea, Ola e Boltshow – onde recebem produtos ou ingressos, por exemplo, gratuitamente para enviar aos clientes em troca de divulgação da empresa nos canais.

A TAG Experiências Literárias possui um time de ações especiais, que procuram por oportunidades de surpreender os clientes, como por exemplo, uma ação especial que realizaram com um cliente o qual o filho nasceu no mesmo dia do recebimento da primeira caixa da TAG. O clube procura realizar ainda: ações em datas especiais como dia dos pais, das mães, dos namorados, etc.; possuem um aplicativo para discussão dos livros; incentivam encontros entre os associados, onde um sócio é o anfitrião e a organização ocorre pelo aplicativo; incentivam a criação de uma comunidade; enviam enigmas para serem desvendados; utilizam blog, colunistas, etc. Na opinião do clube as ações na caixinha viralizam mais, há um ganho de marca muito forte, enquanto as ações de encontros fazem as pessoas se sentirem mais interligadas, em uma comunidade.

Já o Clube do Zero procura gerar conteúdo para o cliente e ensiná-lo a usar as informações dos produtos, além de ajudá-lo a se adaptar a uma vida com restrições. Ainda segundo o clube, uns dos motivos de cancelamentos é a demora em entregar as caixas para clientes no Nordeste do país, o que prejudica a experiência desses clientes.

Em relação ao Adeus Rotina, a Daiane comenta que o clube tem algumas ações para melhorar a experiência do cliente como: realizam pós-venda; fazem pesquisa de satisfação; enviam nas caixas um e-mail para contato sobre dúvidas e sugestões e procuram, também, dar retorno o mais rápido possível no atendimento ao cliente.

Além disso, o clube busca realizar algumas ações para surpreender e engajar o cliente, como por exemplo, buscar parcerias para enviar produtos extras na caixa, como em um mês que enviaram 5 seções de depilação para os clientes. Recentemente começaram a enviar, também, uma caixa montável, que após 4 ou 5 meses juntando, o cliente consegue montar um gaveteiro. Já o que é um problema

em relação a experiência do cliente, segundo o clube, e que acaba gerando alguns cancelamentos é a demora na entrega das caixas na Região Nordeste do País.

4.1.4 Principais e Potenciais Razões de Churn e Como Evitá-lo

O objetivo dessa categoria é analisar as principais razões de *churn* dos clubes de assinatura e aprender práticas que prevejam e/ou evitem o cancelamento dos clientes. Além disso, será analisado o que, na visão dos clientes, os mantém assinando um clube de assinatura. A construção dessa categoria foi baseada nas Leis 2 e 4 do *Customer Success*.

Segundo o Leiturinha, as principais razões de *churn* identificadas pelos clientes são: motivo financeiro, curadoria, produto, entrega e inadimplência. O mais citado pela grande maioria é o motivo financeiro, porém, eles entendem que pode ter algo por trás disso, e que simplesmente é uma forma mais fácil do cliente se justificar. A questão de curadoria, entrega ou do cliente não gostar do produto são casos bem baixos. Já em relação aos clientes inadimplentes, o clube procura contatá-los pelo *Whats App* para ver o que aconteceu, pois muitas vezes o cliente pode apenas ter esquecido de pagar o boleto.

Para evitar o *churn* o Leiturinha realiza algumas práticas como oferecer descontos aos clientes que acusaram problemas financeiros. Além disso, o clube busca contatar os clientes que estão próximos de renovar para solicitar a renovação. Essa lista de clientes é gerada pelo sistema interno do clube e contém todas as informações das interações do cliente com a empresa. O clube oferece então algum benefício para o cliente renovar, como um brinde ou a renovação pelo valor antigo – caso o preço tenha sido atualizado. O clube defende ainda que o *churn* deve ser pensado por toda a empresa e envolve melhoria do produto, conhecer o que o assinante quer, acompanhar as notícias no mundo, etc. Segundo eles, até as matérias no Blog envolvem retenção e uma vez que falaram sobre homossexualidade em uma matéria – mesmo que sem se posicionar – provocou um aumento do *churn* do clube.

O Moccato também tem como a principal razão de *churn* o corte de gastos e, assim como o Leiturinha, procura entender o que há por trás de cortar um gasto.

Para esses clientes o Moccato oferece um desconto ou propõe uma pausa da assinatura. Estão dando também o frete grátis para SP e RJ para evitar o *churn*. Outro caso de cancelamento é o acúmulo dos produtos (cápsulas de café), e neste caso propõe uma pausa ao cliente ou oferecem um plano menor. Buscam também, contatar os clientes que realizam muitas pausas ou deixam de pagar algumas faturas para entender os motivos que o levaram a isso. Segundo o clube, uma das coisas que mais ajudam a reduzir o *churn* são as caixas temáticas, quanto melhor a caixa, menor o *churn*. Desde que mudaram as caixas a retenção aumentou.

No caso do Home Shave Clube, o acúmulo de produtos é o principal motivo de *churn*, visto a alta qualidade das lâminas de barbear. Quando um cliente recém entra no clube e assina o plano de alta frequência ele tem grande possibilidade de cancelar a assinatura por acúmulo de lâminas. Há também, o caso de cancelamentos por não adaptação as lâminas e nesses casos o clube já sabe como argumentar, visto que existem diversos tipos de pele e pelo e as pessoas, no geral, não sabem o que é mais indicado para elas. Outro motivo de *churn* é o frete, visto que dependendo o local da entrega o frete pode sair mais caro que os produtos. Neste caso o clube propõe entregas trimestrais maiores, diluindo o valor de um frete em três entregas. Porém, isso só é possível visto que as lâminas são um produto de comodidade e não há uma grande experiência por trás de receber as caixas.

O Home Shave Clube procura ligar para todos os clientes que cancelaram para entender os motivos, analisar o nível de satisfação com o clube e identificar novas oportunidades. O clube possui ainda um manual de como se comunicar com os clientes, além de métricas de tempo de resposta. O clube garante que mantém muitos clientes pelo bom atendimento, que precisa ser rápido e proativo. Além disso, as soluções de problemas precisam ser práticas, simples e tangíveis.

O Petite Box possui um limitador natural como uma das principais razões de *churn*, que é a idade das crianças. Quando as crianças passam de dois anos o produto acaba não gerando tanto valor para elas. Além disso, são razões de *churn*: questões econômicas; expectativa versus satisfação, e; qualidade dos produtos oferecidos. Na visão do clube, o relacionamento é algo que ajuda na redução do *churn*, visto que as mães possuem muita expectativa.

Segundo o Cheftime, as principais razões de cancelamentos são a contenção de gastos, a falta de tempo para cozinhar e produtos de baixa qualidade. Para conter a saída dos clientes que estão em contenção de gastos, o clube possui uma

régua de descontos, podendo dar até X% de desconto em alguns meses, conforme o motivo alegado pela pessoa. Para os clientes que não possuem tempo para cozinhar, eles propõem a mudança do plano semanal para o quinzenal e nos casos que o cliente reclama da qualidade do produto eles reenviam a mercadoria.

Além disso, quando um cliente reclama de uma receita, eles fazem um compromisso com o cliente e dão a ele um desconto. Posteriormente, passam essa informação para todos os funcionários para avaliar se o problema foi na receita ou no cliente, ou então, pensar em como podem resolver o problema. Para o clube, esse comprometimento com o cliente é o que mais evita o *churn*. Se o clube identifica que o cliente cancelou porque a entrega atrasou, arrumam outra entregadora. Se identificam que o cliente cancelou por causa do produto, procuram outro fornecedor. Segundo o clube, é necessário, de fato, um compromisso com o cliente em mudar os processos para resolver os problemas.

O Cheftime procura ainda controlar se os clientes estão tendo problemas recorrentes. Como o cancelamento é feito pelo site isso é bastante importante e o clube busca entrar em contato com os clientes que estão tendo problemas ou pularam algum mês. Esse controle também é feito com os clientes que seguidamente apresentam problemas com o cartão de crédito.

Segundo a TAG Experiências Literárias, 80% dos motivos de cancelamento são por problemas financeiros. Outros motivos são problemas na entrega ou o desgosto do cliente com o livro. O clube envia um formulário de cancelamento para os clientes onde pergunta as razões de cancelamento, disponibilidade em voltar a assinar o clube e disponibilidade em indicar para um amigo (NPS). Um dos motivos por trás de mensurar o NPS e perguntar a disponibilidade da pessoa em voltar é, de fato, validar se o problema financeiro foi o real motivo ou se aquela pessoa já não estava tão satisfeita com o clube.

Na visão do clube todas as ações que o clube realiza buscam a redução do *churn*. Prezar sempre por um atendimento muito bom e buscar sempre resolver o problema do cliente o mais rápido possível é um valor. Outras ações que o clube citou e que buscam reduzir o *churn* estão muito ligadas a gerar expectativa, como por exemplo, enviar um livro inédito daqui a dois meses vai ajudar a reduzir o *churn*, pois gera uma curiosidade muito grande, e selecionar um curador importante gera o mesmo sentimento de curiosidade e também ajuda na redução do *churn*. Além disso, a TAG divulga o kit do próximo mês para os clientes que pedem para cancelar

a assinatura, como uma última cartada para fazer ele ficar, o que muitas vezes dá certo.

Segundo a diretora de produto do Adeus Rotina, a principal razão de *churn* é por questões financeiras e para evitar esse tipo de cancelamento eles desenvolveram um kit menor e mais barato. Além disso, alguns clientes já cancelaram por causa do produto, outros por causa da entrega e outros porque esperavam por uma proposta diferente. Ela conta que uma vez enviaram vários cosméticos repetidos por dois meses seguidos e tiveram vários cancelamentos. Além disso, o pessoal do Nordeste costuma cancelar se acontece, por acaso, de entrar a segunda cobrança da assinatura sendo que a primeira caixa ainda não chegou. Isso acontece, segundo o clube, porque a entrega para essa região costuma ser bem demorada.

Conforme a diretora de produto, há duas ações que o clube realiza, que na visão dela, auxiliam na redução do *churn*. A primeira é relacionada a divulgação do tema do próximo kit, algo que acontece na própria revista enviada aos assinantes. Segundo ela, quanto mais polêmico o tema, mais as pessoas ficam esperando para chegar. Além disso, ela conta que começaram a adicionar produtos mais diferenciados na caixa, com mais acessórios e que o *churn* já começou a baixar.

Na visão do CEO, o que ajuda a fidelizar os clientes é a atenção ao produto e a proximidade ao cliente, sempre cuidando para não invadir a privacidade. O clube, sempre que um cliente cancela, busca enviar um questionário perguntando algumas questões sobre a experiência do cliente, porém, ainda peca um pouco na análise do mesmo, o que será feito no capítulo 4.3.

4.1.5 Melhorias no Produto

Nessa categoria, baseada na Lei 6 do customer success, buscou-se identificar como os clubes de assinatura buscam realizar melhorias nos seus produtos.

De acordo com o Leiturinha, o clube busca sempre estar à frente em relação a tecnologia, já que possui um investidor que é a Movable. O clube atualmente está tentando desenvolver um conceito de desenvolvimento educacional pela tecnologia

e para isso juntou ao Leiturinha o Playkids, que é o maior aplicativo para crianças no mundo. O clube conta ainda que busca trabalhar todos os meses com novidades e costumam dar muitos brindes e benefícios. Além disso, consideram que o kit é como um presente para a criança e isso causa um impacto muito grande. Na visão do clube não são os livros que fazem com que o cliente espere ansiosamente pela caixa, pois por mais que mude a história, a abordagem acaba sempre sendo similar. Por isso, eles buscam trabalhar muito com brindes e benefícios, sempre educativos, o que ajuda a construir um hábito de leitura.

Para constantemente melhorar o produto, o Leiturinha faz pesquisas sobre o produto e fica atento sobre as reclamações. Segundo eles, quando muita gente reclama pelo mesmo motivo isso gera um alerta. Além disso, a equipe de produto do clube é focada em retenção e fica sempre atenta a satisfação dos clientes em relação, por exemplo, aos brindes enviados. Eles sabem que se um brinde foi muito bom em um mês, no próximo é preciso manter a satisfação.

Já a Moccato tem o controle de toda a produção do café e estão sempre atrás de novos cafés. Além disso, realizam frequentemente testes em relação as capsulas, buscando verificar quais geram os melhores cafés e quais aproveitam melhor o conteúdo. O Home Shave Clube conta que fazem pesquisas sobre o produto para entender mais da experiência de uso do cliente, se ele usa as lâminas na água ou não, em qual ambiente ele guarda a lâmina, entre outros. O clube acrescenta ainda que é muito importante olhar para os mercados mais desenvolvidos e ver o que eles estão fazendo.

A Petite Box afirma que existe um fã clube da marca, com engajamento muito alto, onde os clientes constroem juntos com o clube. Já o Cheftime afirma que pegam muito o feedback do cliente para melhorias do produto, além de, sempre procurar chefs novos para realizar novas receitas. A BeerFlakes possui uma lista de fornecedores confiáveis e uma lista negra de fornecedores, além disso, conta com o apoio de três curadores. Já a TAG afirma que a área de clientes é a que mais recebe feedbacks e que essas informações são todas direcionadas ao time de produto.

A Daiane, diretora de produto do Adeus Rotina, comenta que para desenvolver os kits faz muita pesquisa na internet, olha muitas revistas, sites, notícias internacionais e livros. Além disso, conversam com as fabricantes para entender a melhor forma de utilização dos produtos, enviavam pesquisas sobre o

produto para a sua base de clientes (não enviam mais), e contam com o auxílio de psicólogas e sexólogas na geração de conteúdo.

4.1.6 Pesquisa e Feedback com Clientes

A categoria de pesquisa e feedback com clientes está relacionada as Leis 5 e 6 do *Customer Success* e buscou analisar quais as formas que os clubes buscam criar um loop de feedback com os clientes.

De acordo com o Leiturinha, eles realizam uma pesquisa de pós-venda por telefone e disparam a pesquisa também por e-mail para quem não conseguiram contatar. O clube faz, também, pesquisa com o assinante sobre o produto, ficam atentos nas reclamações e colhem feedbacks nos workshops com os assinantes.

Já o Moccato, recebe toda a parte de feedbacks pelo Zendesk, chegam muitos e-mails, muitas mensagens pelo site e possuem ainda o chat na área do cliente. Sobre as pesquisas, o clube realizou recentemente duas pesquisas: uma para entender os motivos de compra dos novos clientes e então desenhar as personas do clube, e; outra para entender como é o comportamento de compra do cliente, onde ele usa o produto, como compra, o que mais gosta, etc.

O Home Shave Clube utiliza telefone, e-mail e a plataforma do Zendesk. Constantemente fazem pesquisa de satisfação para colher feedbacks dos clientes. Já a Petite Box faz uma pesquisa mensal sobre o produto e trimestral para avaliar o NPS. A BeerFlakes e o Clube do Zero utilizam de questionários e das redes sociais para receber feedbacks.

A TAG possui como principal contato o e-mail. O clube utiliza também o *Messenger* do *Facebook* e o aplicativo da TAG, que possui um mecanismo para avaliação. O clube realiza ainda, pesquisas de satisfação com os clientes e espera conseguir rodar o NPS de forma mais orgânica.

No caso do Adeus Rotina, segundo a Daiane, costumavam ser realizadas pesquisas sobre o produto com os clientes (não realizam mais) e são realizadas pesquisas com os clientes que cancelaram as assinaturas. Além disso, o e-mail, o chat no site e o *Whats App* são canais onde o cliente pode deixar um *feedback*.

4.1.7 Métricas do Negócio

O objetivo dessa categoria, relacionada a Lei 9 do *Customer Success*, é definir o que significa sucesso para a empresa e para o cliente e quais as métricas que vão entregar esse sucesso.

O Leiturinha analisa na área de clientes: tempo de resposta; tempo de atendimento; solução no primeiro contato; taxa de cancelamento por motivos; taxa de retenção por motivos, ou seja, por abordagens usadas para manter um cliente que solicita o cancelamento; NPS; termômetro do livro, e; métrica de curadoria, para identificar se o livro está sendo efetivo para determinada idade.

O Moccato analisa principalmente o *churn* e o *net growth* (crescimento da rede). Já o Home Shave Clube analisa o número de assinantes ativos, o número de novas assinaturas, o *churn*, o faturamento e a receita, o CAC e as métricas de redes sociais. Medem também a taxa de reenvio por erro da empresa, por erro do cliente e por erro de terceiros.

O Cheftime conta que medem o *churn* por hora, medem as reclamações por área ao final do dia, o número de cartões recusados por semana, a avaliação das receitas nos sites e o número de pedidos na semana. Já o Clube do Zero e a TAG avaliam o LTV como a principal métrica e, segundo a TAG fazem de tudo para aumentá-lo. A TAG mensura ainda outras questões como: NPS; LTV de eventos; percentual de *churn*; ações especiais realizadas no mês; avaliação do produto; avaliação do kit no aplicativo, etc. Segundo o Adeus Rotina, as principais métricas analisadas são o *churn*, o tempo de permanência dos clientes e a receita mensal.

4.1.8 Compartilhamento da importância de retenção por toda a equipe

Essa categoria está diretamente ligada a Lei 10 do *Customer Success* e se aplica mais a clube de assinatura que possuam grandes equipes.

Segundo o Leiturinha a retenção é a principal métrica do clube e o compartilhamento dessa importância não é algo complicado, visto que

constantemente realizam eventos internos para integração dos funcionários. Sempre buscam trazer nesses encontros, através dos cargos de liderança, o cenário geral da empresa e as prioridades do momento. Além disso, o RH do clube está sempre interessado em fazer com que todo mundo esteja na mesma página.

Já no caso da Moccato e da Petite Box, assim como do Adeus Rotina, o compartilhamento da importância da retenção é algo muito simples de ser feito visto que os clubes trabalham com uma equipe enxuta.

4.2 CLIENTES DE CLUBES DE ASSINATURA

Nesta etapa foram entrevistados 10 clientes de clubes de assinatura, vide metodologia, abrangendo 8 clubes diferentes, sendo 3 deles indicados a melhor clube de assinatura no prêmio Assinatura Awards (Wine – vencedor do prêmio, Glambox e Leiturinha). Os clientes restantes assinavam os seguintes clubes: TAG Livros, Clube do Zero, Wbeer, BeerPro e Clube do Malte. As categorias abordadas a seguir foram previamente definidas com base nas 10 leis do customer success, porém outras surgiram durante a análise.

4.2.1 Segmentação dos Clientes

Partindo da Lei 1 do *Customer Success*, vide revisão da literatura, buscou-se identificar nas entrevistas afirmações dos clientes referentes a necessidade de uma segmentação dos clientes e de uma personalização dos produtos conforme os diferentes perfis.

De acordo com a Maria, cliente do Leiturinha, ela foi convencida a assinar o clube no momento em que falaram que o clube envia os livros conforme a idade da criança. Ou seja, segmentam o público também pela idade da criança e enviam produtos diferentes para cada criança. Segundo Maria “ela [a vendedora] me

convenceu quando ela falou dessa questão de que eles selecionam os livros conforme a faixa etária, então vem livrinho para banho, livrinho de pano (...)”.

Além disso, Maria acredita que o clube poderia questionar mais os clientes sobre seus gostos, para ser mais assertivo, evitando enviar produtos que não os agradem.

Segundo a Cristina, cliente da Glambox – clube de assinatura de produtos de beleza, – é necessário preencher um cadastro informando o seu perfil, para que eles tenham algumas informações como a cor do seu cabelo e seu tipo de pele, assim eles podem enviar os produtos que se encaixem com o seu perfil. Porém, uma das coisas que incomoda a Cristina é que algumas vezes eles enviam produtos que não se encaixam no perfil dela, por exemplo, ela tem cabelos castanhos e enviam produtos para cabelos loiros.

A Ana, cliente do Clube do Zero, afirma que o clube possui tipos de produtos: mix do zero, zero açúcar e zero lactose. Porém ela se queixa em relação a impossibilidade de restringir o envio de alguns produtos:

Não posso pedir que alguns produtos em específico não venham na minha caixa, alguns dos quais tenho restrição. Hoje não existe ainda esse sistema de atender há uma particularidade da pessoa. Isso não me incomoda exatamente, mas acho que seria o único ponto negativo mesmo. Ana, cliente do Clube do Zero.

4.2.2 Razões de Contratação

Partindo da Lei 3 do *Customer Success*, vide revisão teórica, buscou-se avaliar o que é sucesso para os clientes, ou seja, o que os levou a contratar um clube de assinatura.

Segundo a Ana, cliente do Clube do Zero, a Cristina, cliente da Glambox, o Lucas, cliente da Wbeer e o Victor, cliente da BeerPro, uma das razões que os levou a contratar os respectivos clubes foi a dificuldade de encontrar os produtos na cidade onde moram, fora dos grandes centros. Essa questão parece bastante ligada a comodidade de receber em casa. A Júlia, assinante da TAG – Experiências Literárias, a Cristina, assinante da Glambox, assim como o Victor citaram como um

dos motivos a exclusividade. Já para o Fábio, também assinante da TAG e para o Ricardo, assinante da Wine, o que chamou a atenção foi a curadoria. O Fábio acredita estar recebendo um tipo diferente de leitura em casa, algo que ele acredita que dificilmente teria acesso. Além disso, para ele, receber a curadoria de alguém que é uma referência é algo muito legal. A Bruna e a Cristina, assinantes da Glambox, revelaram como um dos motivos a possibilidade de experimentar produtos novos, e, o Ricardo e a Rafaela – assinante do Clube do Malte –, relataram que o conteúdo sobre as bebidas e outras informações fizeram a diferença. Ainda foram citados, o produto em si, o frete grátis, o custo benefício, a personalização do produto pelo perfil e o fato de o produto ser colecionável.

4.2.3 Entregar Sucesso ao Cliente Através de Uma Boa Experiência

Essa categoria está relacionada as Lei 2, 3, 5 e 7 do *Customer Success*, vide revisão teórica, e o objetivo aqui foi entender percepções positivas e negativas dos clientes sobre a experiência e engajamento deles com seus clubes.

O Victor, cliente da BeerPro e ex-cliente do Wbeer, conta algumas coisas que prejudicaram a sua experiência com o clube antigo e o levaram a cancelar a assinatura. A primeira questão foi a demora em receber valor pelo clube, ou seja, ele contratou o Wbeer e sua caixa não chegava nunca. Quando foi verificar no site, viu que seu cartão não tinha sido aceito, apesar de sempre funcionar em outros lugares. O problema é que o clube não avisou ele e não conseguiu identificar que o problema era no próprio sistema do clube, o que fez com que o Victor tivesse que ir até o banco tentar resolver o problema no cartão, que era inexistente segundo o banco. Depois de o clube finalmente resolver o problema e o Victor receber a primeira caixa, algumas questões onde o clube não cumpriu com a expectativa gerado levou o Victor a cancelar a assinatura.

O outro também falava: ah, vai receber um brinde por mês, no site aparecia uns abridores e tal, daí recebia um quadro com imagem de São Paulo, escrita umas coisas nada a ver assim, sabe? Ah, vai recebe um copo no mês, daí tu olhava era um copo assim muito que não combina com a

cerveja que tu tá tomando, sabe? Meio de bazar assim falando, sabe?
Victor, Ex-Cliente do Wbeer e Cliente do BeerPro.

Em relação ao novo clube, o Victor é só elogios em relação a experiência que está tendo e conta que o que o mais encanta ele no clube é a questão do interesse que eles mostram, mesmo que meio automatizado, em manter o cliente informado sobre o que está acontecendo com o kit.

Mesmo sendo um grupo grande assim como a Abril, é um contato que eles tem direto contigo, sabe? Eles te mantêm informado. Ah, teu pedido, no mesmo dia que eles te mandam a tua caixa tá sendo produzida. Teu pedido foi despachado. Então, vai te dando aquela adrenalina de receber, entendeu? De receber a tua cerveja e ver o que vem, sabe? É a surpresa. Tu nunca sabe o que vem no próximo mês, né? É isso aí que te faz continuar assinando sabe, tu fica sempre na expectativa. Victor, cliente do BeerPro.

Além disso, segundo ele, o agregado de outros produtos acaba superando a expectativa inicial com o clube.

Eu não sabia quando eu assinei que vinha uma revista junto, entendeu? Às vezes, que nem a Superinteressante, é uma coisa também que combina, que nem eu procurava assinar para sair da rotina, para ter uma coisa para fazer e não ficar lendo. Mas assim, no momento que eles te mandam uma Superinteressante, tu vai folhear uma Superinteressante e vem notícia tipo bem diferente. Não é uma Exame, que te traz notícia de negócio [...] É uma que te traz assuntos variados, sabe? Que tu não vê fala muito. Talvez te traz um assunto de história que tu lê e te interessa, então, eu acho que combina os dois. Victor, cliente do BeerPro.

A Júlia, cliente da TAG Experiências Literárias, valoriza muito a constância de qualidade do conteúdo e das caixas. No clube anterior que ela assinava, o Omelete Box, ela conta que às vezes os produtos eram muito bons e às vezes eram muito ruins, já na TAG, segundo ela, sempre vem coisa boa, feita com muito cuidado e com outros escritores de outras culturas. O que mais agrada a Júlia é a questão do atendimento ao cliente deles e as edições dos livros, pois ela gosta de colecioná-los. Ela conta que uma vez não recebeu o livro e eles enviaram outro com muita rapidez.

O Fábio, também cliente da TAG, complementa dizendo que o clube de fato entrega a experiência que se propõe, porém ainda não se sentiu engajado com a comunidade do clube e acha que o clube poderia ter um papel mais forte com essas pessoas que não engajam. O que mais agrada o Fábio em relação a TAG é o detalhe, o cuidado que eles têm com a curadoria do conteúdo e o fato de estarem sempre tentando surpreender o cliente. Ele complementa dizendo que tem se surpreendido muito onde eles têm buscado a curadoria e que, recentemente, trouxeram um livro que nem foi publicado no Brasil e criaram um livro novo em parceria com vários autores.

Para a Cristina, cliente da Glambox, o que mais encanta são as caixinhas do clube, que segundo ela, são encantadoras, colecionáveis e reaproveitáveis. Além disso ela acha as maquiagens lindas. Para a Cristiana, o sistema de atendimento ao cliente da Glambox funciona muito bem, mas para a Bruna isso é um problema: [o que a incomoda no clube é...] *“o fato de ter que esperar até 3 dias por uma resposta do SAC. E de eles não terem uma central de atendimento por telefone. Seria mais prático para mim se eu pudesse ligar e falar com alguém”*.

Já o que mais encanta a Bruna, além das caixinhas e dos produtos é a proposta e a expectativa de receber a caixa em casa: *“Ah, as caixinhas são uma gracinha. Os produtos são bons. E é muito legal receber cosméticos na minha casa todo mês, eu fico super ansiosa (risos). A proposta deles é muito legal”*.

Para o Ricardo, assinante da Wine, é muito interessante a escolha dos rótulos de vinhos enviados pelo clube. Segundo ele, são enviados produtos mais para o frio no inverno e mais refrescantes no verão. Porém, o que mais encanta o Ricardo é a democratização do vinho, pois antes, segundo ele, o vinho era uma bebida complexa, restrita a quem entendia. Hoje, com o clube, qualquer um pode tomar um bom vinho e, o envio dos vinhos, é pensado em quem está começando, logo, enviam vinhos mais simples de serem tomados no começo da assinatura.

Para a Ana, cliente do Clube do Zero, o que mais a encanta é sempre ter as novidades das marcas. Para o Lucas, cliente do Wbeer, é tomar cervejas diferentes, renomadas no mundo todo na praticidade de casa. A Rafaela, cliente do Clube do Malte, valoriza muito a questão da exclusividade, porém, o principal motivo de encanto é o atendimento, com retorno muito rápido.

A Maria, cliente do Leiturinha, conta que o que mais a encanta é a experiência de receber o livro:

Eu acho que quando ela entender vai ser ainda mais legal, sabe? Porque ele vem todo num pacotinho e tal, todo bonitinho. E daí, quando ela for maiorzinha assim “bah, chegou o livrinho e tal hoje de noite nós vamos ler”. E por enquanto sou eu sozinha, né? É que eu faço isso, né? Tipo, eu fico feliz. Mas ele vem realmente todo num pacotinho, todo diferente, sabe? O adesivinho. E aí vem sempre as surpresinhas, tipo um kinder ovo. Só que vai ser ainda mais legal depois. (...) De momento, eu compro pelo livro, mas eu acho que em breve quando ela começar a entender vai ser ainda mais legal por que daí ela vai entender, daí vai se a experiência mesmo de receber sabe. Maria, cliente do Leiturinha.

Além disso, ela valoriza muito na experiência com o clube a questão de enviarem sempre livros que são estimulantes a criança, com atividades, teatrinhos, bastante coisa lúdica pensada para a idade da criança, algo que, segundo ela é muito difícil de encontrar nas livrarias, onde os livros são muito direcionados para o menino e a menina, com muitas histórias de princesa para as meninas, nada muito estimulante.

Ela me convenceu quando ela falo dessa questão de que eles selecionam os livros conforme a faixa etária, né? Então tipo, vem livrinho pra banho, livrinho de pano. E realmente o primeiro livro que eu peguei venho um de pano. E assim, quando ela colocava a mão assim, fazia barulho, sabe? Ele era tipo um papel celofane que tu apertava e amassava. E daí ali ela começou a pegar, sabe? Eu senti que ela começou a pegar os objetos por causa do livro, então isso foi o que me convenceu assim, o desenvolvimento dela. Maria, cliente do Leiturinha.

4.2.4 Retenção dos Clientes

Essa categoria busca aprofundar o entendimento da retenção dos clientes, ou seja, entender os motivos pelos quais os clientes continuam assinando um clube de assinatura. Essa categoria é baseada na Lei 8 do *Customer Success*.

Para o Víctor, sobre as razões de continuar assinando o clube o principal é o prazer de sair da rotina e a expectativa em saber o que vai vir na próxima caixa. Já para a Rafaela, cliente do Clube do Malte, o que a faz continuar assinando é o custo-benefício e a exclusividade dos produtos.

Para o Lucas, o que o faz continuar assinando o clube há quase 5 anos é a qualidade do atendimento e dos produtos. Segundo ele o clube tem a proposta de enviar as melhores cervejas do mundo e sempre cumpre com o prometido. Já o que faz o Ricardo continuar assinando é o custo-benefício, a praticidade e a exclusividade, já que enviam alguns vinhos apenas para os assinantes.

Segundo o Fábio o que faz mantém ele cliente do clube é a surpresa e as indicações novas todo o mês. É algo que ele acredita que o faz pensar de forma diferente, pois são produtos que estão fora de seu radar. A Júlia, também assinante da TAG, compartilha esse pensamento com ele, e segundo ela o que a faz continuar assinando são as edições diferenciadas, que nenhuma livraria vai ter. Além disso, ela conta que todas as edições foram muito boas e de autores que ela talvez nunca viesse a conhecer.

A Maria, cliente do Leiturinha, conta que o que mantém ela cliente do clube é a diversidade dos livros, pois ela tem medo de comprar sempre livros do mesmo tema e bitolar o desenvolvimento da filha. De acordo com a Bruna, cliente da Glambox, o que a faz continuar assinando é a possibilidade de experimentar marcas novas. A Carolina, também cliente da Glambox, conta que continua assinando porque a caixa ainda a surpreende e, mesmo há quatro anos como cliente do clube, nunca recebeu um produto repetido. Já para a Ana, cliente do Clube do Zero, o que a mantém, hoje, é a qualidade, a novidade e a surpresa.

4.2.5 Queixas Sobre os Clubes

Essa categoria busca expor insatisfações dos clientes com seus clubes, as quais podem vir a se tornar um futuro *churn*. Além disso, essas insatisfações, se analisados pela ótica dos clubes, podem ser possibilidades de melhorara da experiência do cliente. Essa categoria está relacionada as Leis 3 e 8 do *Customer Success*.

Segunda a Rafaela, o que a incomodava era ter que pagar frete extra para comprar produtos extras, mas segundo ela, esse problema foi resolvido e hoje ela consegue adicionar novos produtos no mesmo frete. Segundo o Fábio não há nada relacionado a TAG que o incomode muito, porém ele está tendo dificuldades em dar

conta das leituras. Além disso, ele comenta que a TAG poderia ter mais variedades de produtos para venda no site e que poderiam ter um papel mais forte com quem não engaja na comunidade, como foi o caso dele.

A Júlia acha a assinatura bem cara comparado aos livros que podem ser comprados por esse valor na Amazon. Ela comenta também que, apesar de achar os mimos legais, não sabe o que fazer com eles e estão ficando empilhados nas prateleiras. A Maria entende que o clube poderia perguntar mais as preferências do assinante e não gosta quando manda um livro que não é legal e que não chama a atenção da sua filha.

Para a Bruna, o fato de ter que esperar por até 3 dias para receber uma resposta do SAC e a ausência de um atendimento por telefone são suas principais queixas. A Cristina fica incomodada quando mandam algo que não é do perfil dela, por exemplo, produtos para cabelos loiros sendo que o cabelo dela é castanho. E Ana se queixa de não poder especificar produtos que ela não gostaria de receber.

4.2.6 Potenciais Razões de Churn

Essa categoria, relacionada a Lei 8 do *Customer Success*, busca analisar com os clientes situações reais ou hipotéticas que os levariam a cancelar suas assinaturas. A ideia é gerar um aprendizado sobre potenciais razões de *churn* e direcionar a empresa para evitar a ocorrência desses fatos.

Segundo o Victor, o que hoje faria ele cancelar a assinatura com o BeerPro seria o custo mensal, caso ele precisasse fazer algum grande investimento. O Victor, antes de ser cliente do BeerPro, era assinante do Wbeer, e cancelou a assinatura porque eles demoraram a entregar valor a ele e não cumpriram com a proposta do clube.

Eu assinei o Wbeer no início, daí bah cartão tudo, debita mensal tudo, e nunca vinha a cerveja. Já tinha passado 2 meses e eu pensei: “bah mas eu assinei o negócio e nunca vem a cerveja, né? Daí eu entrei no site pra ver e eles não conseguiram comunicar meu cartão. Tipo, parecia que meu cartão, não é que não tinha limite, mas eles não conseguiram debitar o pagamento no meu cartão [...] eu entrei em contato com o banco fiz toda a mão e eles

nem se interessaram, sabe? Daí isso foi um dos principais motivos que eu mudei. Daí veio uma cerveja ruim, veio outra meio [ruim], sabe? Diferente da propaganda que eles faziam, sabe? Daí eu troquei. Victor, ex-cliente do Wbeer.

Já para a Rafaela, diversas questões já a levaram a pensar em cancelar o clube, porém, essas questões sempre acabaram solucionadas. A Rafaela conta que já pensou em cancelar o Clube do Malte pela falta de diversidade das cervejas, porém hoje elas são bastante diversificadas. Já pensou em cancelar pela cobrança de frete extra para compra de produtos extras, porém hoje ela pode acrescentar produtos no mesmo frete da caixa. E já pensou, também, em cancelar pela baixa qualidade da revista, porém, segundo ela, eles melhoraram bastante o conteúdo da mesma. Segundo o Lucas e o Ricardo, eles apenas cancelariam por problemas financeiros ou por uma queda da qualidade dos produtos.

Para o Fábio, cliente da TAG, o que poderia levar ele a cancelar a assinatura é o acúmulo de produtos ou questões financeiras, como por exemplo, perceber que vale mais a pena comprar um livro a sua escolha. Para a Júlia, o que a levaria a cancelar a assinatura seria se as edições parassem de vir legais, os curadores não fossem mais tão bons, o conteúdo não valer a pena, as entregas atrasarem ou o preço aumentar, algo que ela já acha caro. Já para a Maria o que a faria cancelar seriam problemas financeiros ou queda da qualidade dos produtos.

Segundo a Ana, ela só cancelaria a assinatura em caso de baixa da qualidade do produto ou aumento considerável do valor. Já a Carolina garante que hoje não pensa em cancelar e possivelmente só cancelaria se os produtos valessem menos do que ela paga pela caixa, e para a Bruna, o que poderia leva-la a cancelar seria uma experiência ruim com o atendimento.

Eu sei que tem meses que os produtos não são o que a gente espera, mas mesmo assim eu não cancelaria antes do fim do período de um ano. A única coisa que me faria desistir e pagar a multa do contrato (que é pequena) seria se eu tivesse uma experiência muito péssima com o atendimento deles. Aí nem se me mandassem mil coisas eu continuaria. Bruna, cliente da Glambox.

4.3 EX-CLIENTES ADEUS ROTINA

Em relação aos respondentes do questionário de cancelamento enviado pelo Adeus Rotina não há um padrão no perfil e o número de respostas não é suficiente para análise estatística. Porém, vale ressaltar que os clientes vão desde a faixa etária de 18 à 24 anos até a faixa etária de 55 à 64 anos, sendo a maioria na faixa etária de 25 à 34 anos. A grande maioria dos casais se relaciona há no máximo 5 anos e há também um grande número de casais que se relacionam há mais de 10 anos. Quase que a totalidade são de casais heterossexuais. Abaixo, no Quadro 3 estão os principais achados sobre o Adeus Rotina através do questionário aplicado com os ex-clientes.

Quadro 3 - Resumo Dos Achados Sobre o Adeus Rotina

Assunto	Achados
Segmentação de Clientes	Poderiam ter opções para perfis diferentes, por exemplo: assanhada, apaixonada, etc. Cuidar para não enviar produtos do sexo oposto para casais homossexuais (ex.: géll íntimo feminino para casal de homens)
Razões de Contratação	Sair da rotina, apimentar a relação, e a novidade - conhecer coisas novas, ter novas experiências.
Entregar Sucesso ao Cliente	A grande maioria respondeu que sim, que o clube ajudou o casal a sair da rotina, a apimentar a relação, falar mais sobre sexo e ter novas experiências.
Experiência do Cliente	Os clientes citaram que o que mais os agradou em relação a experiência foram: a discrição, o atendimento e a proposta do clube.
Razões de Churn	Os principais motivos de cancelamento foram: simplicidade e similaridade dos produtos enviados nas caixas, acúmulo de produtos pelos clientes e baixo custo-benefício das caixas.
Melhorias no Produto	As principais melhorias propostas pelos clientes foram: enviar itens mais variados, enviar mais brinquedos e menos géis e loções e enviar menos produtos, porém mais diferenciados.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.1 Segmentação dos Clientes

Partindo da Lei 1 do *Customer Success*, vide revisão da literatura, buscou-se identificar nas entrevistas afirmações dos ex-clientes referentes a necessidade de uma segmentação dos clientes e de uma personalização dos produtos conforme os diferentes perfis.

Conforme a Cliente 37 do Adeus Rotina o clube deveria ter “opções diferentes tipo assanhada uma box mais voltada para esse lado, a romântica, apaixonada e coisas desse tipo”. Para essa cliente a caixa perfeita seria uma caixa mais romântica, sem filmes pornô e coisas relacionadas. Neste caso, parece haver um problema na comunicação da proposta de valor do clube, assim como, possivelmente, do direcionamento das campanhas de marketing. Já o Cliente 4 se queixou que em muitas caixas os produtos não eram voltados a casais de homens, pois continham produtos como sabonetes íntimos para mulheres.

4.3.2 Razões de Contratação

Partindo da Lei 3 do *Customer Success*, vide revisão teórica, buscou-se avaliar o que os ex-clientes haviam definido como sucesso no momento da contratação do clube, ou seja, quais eram as razões para contratar o Adeus Rotina.

Analisando a pesquisa com os ex-clientes ficaram claros 3 motivos de contratação do clube: sair da rotina; apimentar a relação, e; a novidade, conhecer coisas novas, ter novas experiências. Também foi citada com menor força a comodidade e bem pontualmente o produto em si, a diversidade, a curiosidade e a discrição. Porém se analisarmos bem, os três primeiros estão muito relacionados, apimentar a relação é uma forma de sair da rotina, e se a relação precisa ser apimentada é porque, possivelmente, caiu na rotina. Procurar por novidades e realizar novas experiências nada mais é do que sair da rotina e, também, ajuda a apimentar a relação.

4.3.3 Entregar Sucesso ao Cliente Através de Uma Boa Experiência

Essa categoria está relacionada as Lei 2, 3, 5 e 7 do *Customer Success*, vide revisão teórica, e o objetivo aqui foi entender percepções positivas e negativas dos ex-clientes sobre a experiência e engajamento deles com o Adeus Rotina.

Quando questionados sobre o que mais gostaram em relação a experiência com o Adeus Rotina os ex-clientes citaram principalmente a discricão, o atendimento e a proposta do clube.

Já quando perguntados se o Adeus Rotina ajudou o casal a sair da rotina, a grande maioria respondeu que sim, que ajudou a apimentar a relação, a falar mais sobre sexo, que o clube proporcionou novas experiências com novos produtos. Uma minoria respondeu que o clube ajudou em parte e que precisa melhor algumas questões como: enviar produtos inovadores; melhorar a revista; dar dicas de novas posições, e; não enviar produtos repetidos. Um cliente ainda comentou que no começo os produtos despertaram um interesse no casal, mas que depois caíram na rotina. Entre os poucos que responderam que o clube não ajudou o casal, as justificativas foram: falta de produtos que despertem mais curiosidade; produtos repetidos, e; a falta de entusiasmo da companheira com a proposta.

4.3.4 Razões de Churn

Essa categoria busca analisar quais foram, até aqui, os principais motivos de *churn* enfrentados pelo Adeus Rotina. A construção dessa categoria foi baseada nas Leis 2 e 4 do *Customer Success*, vide revisão teórica.

A análise dos motivos de cancelamento dos ex-clientes do Adeus Rotina, através do questionário de cancelamento, é um pouco complexa. Isso porque, o questionário não pergunta em nenhum momento qual foi “a gota d’água”, ou seja, o principal motivo para o cliente cancelar. Porém, na maioria dos casos isso fica implícito nas respostas, sendo os principais motivos: simplicidade e similaridade dos produtos enviados nas caixas; acúmulo de produtos entre os clientes, e; baixo custo-

benefício. Ainda foram citados: preço; entrega; dificuldades financeiras, e; não adaptação aos produtos.

Um dos motivos mais citados é o acúmulo de produtos, e, mesmo não sendo a razão principal em alguns casos, praticamente todos os clientes negaram que tenham conseguido utilizar todos os produtos. Conforme o Cliente 19: *“deveriam criar uma opção de suspensão da assinatura como ocorre em outros sites. No nosso caso não estamos conseguindo utilizar os produtos que recebemos mensalmente e por isto vamos aguardar um tempo para retomar”*.

Outro motivo muito citado foi a falta de diferenciação dos produtos enviados. Segundo alguns clientes os produtos enviados são produtos de fácil acesso, que despertam pouca curiosidade, além do que a maioria das pessoas já conhecem.

Acho que o que falta é diferencial nos produtos que são enviados, porque a sensação que tivemos foi que alguém fez compra em um sexy shop da internet e separou alguns produtos e nos enviou. Nada muito elaborado ou pensado mesmo para que aquilo gerasse uma experiência maravilhosa entre o casal. A palavra é exclusividade, produtos novos, diferentes, inovadores, que tornem a caixa a única solução possível para apimentar a relação. Como é feito agora, não vejo um grande diferencial de comprar com vocês ou de qualquer sexy shop. Cliente 15, Adeus Rotina

Em relação à similaridade dos produtos enviados, foi bastante citado um caso onde duas caixas seguidas continham o mesmo tipo de produto e pouco interessante segundo os clientes, não justificando o preço cobrado. De acordo com o Cliente 3: *“Infelizmente demos azar de pegar duas caixas repletas de vários tipos de géis para as mesmas finalidades. Ficou tudo guardado. Nem tivemos curiosidade em abrir”*.

4.3.5 Melhorias no Produto

Nessa categoria, baseada na Lei 6 do *Customer Success*, buscou-se identificar quais as mudanças que os clientes que cancelaram as assinaturas com o Adeus Rotina solicitaram. As principais questões que surgiram sobre o produto

foram: enviar itens mais variados; enviar mais brinquedos e menos géis e loções, e; enviar menos produtos, porém mais diferenciados. Segundo o Cliente 6 [poderiam vir] *“menos itens ‘amostra grátis’, menos é mais. Nada de novo ou muito interessante chegou, parece que tinha muita coisa só para encher a caixa, pouquíssima coisa interessante”*. O Cliente 3 complementa: *“As caixas deveriam ser compostas de produtos e acessórios diversificados. Só recebi duas caixas e a segunda foi decepcionante. Só tinha gel”*.

5 PLANO DE CUSTOMER SUCCESS

O plano de *Customer Success* desenvolvido abaixo foi construído com base na revisão teórica da literatura, assim como, análise dos resultados das pesquisas exploratórias e dos dados secundários do Adeus Rotina. Esse plano tem como grande objetivo desenvolver práticas que melhorem a experiência do cliente e aumentem sua satisfação, entre outras, sempre buscando reduzir o *churn* e aumentar a receita do clube Adeus Rotina.

5.1 PLANOS DE AÇÃO

Os planos de ação aqui abordados foram descritos seguindo a metodologia do 5w2h, desenhados conforme a revisão teórica e serão apresentados em categorias. É importante ressaltar que não foram, necessariamente, trabalhados todos os 7 pontos do 5w2h em todos os planos de ação. Por exemplo, o “*Why?*”, que é a justificativa do plano de ação não será abordado, visto que a revisão teórica e a análise dos resultados das entrevistas são as justificativas dos planos de ação e não serão repetidas aqui. Não foram, também, explícitos quais pontos do 5w2h estavam sendo abordados, somente quando necessário. Segue abaixo as explicações da metodologia:

- a) *What?* – “O quê?”: é o plano de ação em si;
- b) *Why?* – “Por que?”: é a justificativa do plano de ação;
- c) *Who?* – “Quem?”: é a delimitação de um responsável claro pela ação;
- d) *When?* – “Quando?”: é a definição de um momento no tempo para isso ser realizado;
- e) *Where?* – “Onde?”: é a definição de um local físico ou não onde a atividade vai acontecer;
- f) *How?* – “Como?” – é a descrição de como a atividade será executada;

- g) *How much?* – “Quanto custa?”: é a explicação dos custos de execução da atividade.

5.1.1 Contratação de um Customer Success Manager (CSM)

Para desenvolvimento do plano será necessária a contratação de um profissional responsável pela área de *Customer Success*. Essa contratação é extremamente importante, pois a equipe atual já não está dando conta de tantas atividades. A contratação desse funcionário é responsabilidade do Maicon, que pode ser auxiliado por uma psicóloga parceira, e deve ser concluída ainda em 2017. O custo desse funcionário deve girar em torno de R\$ 1,2 mil por mês.

5.1.2 Definir o Cliente Certo

Definir o cliente certo, não significa apenas defini-lo. Além disso, o cliente certo não é, necessariamente, apenas um perfil ou segmento de cliente, mas aqueles clientes os quais a empresa deseja ter em sua base, baseado em dados positivos. Para definir esses perfis ou segmentos iremos analisar o banco de dados de clientes do Adeus Rotina. Posteriormente precisaremos alinhar marketing e comunicação para os diferentes perfis, assim como, desenhar processos – para lidar com clientes errados, ou produtos – no caso de esse ser o único ou o principal motivo da classificação do cliente como errado.

Analisar banco de dados de clientes

Para definir o cliente certo e o cliente errado do Adeus Rotina é necessário que o Maicon, CEO da empresa, analise todo o banco de dados de clientes antigos e atuais. O clube possui dados como as datas de entrada e saída dos clientes,

algumas informações sobre o perfil, razões de *churn* e os canais pelo qual o cliente veio. Com essas informações é possível analisar CAC, LTV e *churn* por segmento de cliente e por canal de atração. É importante também olhar para os custos de suporte e envio das caixas por segmento de clientes. A hipótese é que ficará evidente em quais públicos focar e em quais não focar, e é preciso guiar marketing e comunicação a partir desses perfis. É, também, muito importante que o Maicon automatize essas análises a partir daqui, utilizando o *software* que a empresa contratou recentemente, o Pipz, plataforma de automação de marketing e *Customer Success*.

A análise da base de clientes demandará em torno de 3 dias de trabalho e o custo será apenas de mão de obra do Maicon. Após a análise, ele deve apresentar e discutir os dados com o restante da equipe. Essa análise precisa ser feita ainda em 2017 para que o Adeus Rotina entre o ano de 2018 direcionando o marketing para o cliente certo e esteja com as métricas de clientes todas automatizadas, com possibilidade de análise segmentada em tempo real, funcionalidade essa que o Pipz possui.

Alinhar marketing e comunicação para os diferentes perfis de cliente certo

É fundamental alinhar marketing e comunicação para os diferentes segmentos de clientes. A partir do momento em que os diferentes perfis de clientes certos estiverem desenhados, o Maicon deverá direcionar todas as ações para esses públicos, pensando sempre nos diferentes benefícios que cada cliente vê no produto.

Em relação as interações com os clientes do clube, deverá ser feita uma análise, a partir dos diferentes perfis, pela Daiane em conjunto com as sexólogas e psicólogas parceiras do clube. Essa atividade deve acontecer no mês de dezembro e demandará um dia para desenho dos diferentes modelos de interação, sendo o custo da ação apenas a mão de obra da Daiane. Algumas sugestões sobre como desenhar esses modelos de interação serão dadas no próximo capítulo.

Desenhar processo ou produtos para clientes errados

Por último, é necessário desenhar um processo que guie os clientes errados para longe da assinatura recorrente, guiando-os por exemplo, para compras avulsas da caixa ou produtos no e-commerce do Adeus Rotina. Essa ação é responsabilidade do Maicon e deve ocorrer no mês de janeiro de 2018, não levando mais do que um dia para ser realizada. Além disso, para os clientes que simplesmente não se encaixam no produto oferecido, pode se pensar em criar uma nova modalidade de assinatura, por perfis, preços, etc., mas isso será mais discutido na parte de melhorias do produto.

5.1.3 Razões de Contratação

A grande importância por trás de entender as razões de compra – além de aperfeiçoar a proposta de valor da empresa – é avaliar constantemente se a empresa está entregando esse sucesso ao cliente, e como está entregando, ou seja, se a experiência do cliente com a empresa está sendo positiva. Para isso, o clube precisa realizar as seguintes ações: entender profundamente as razões de compra, mensurar se o cliente está atingido o sucesso esperado e avaliar a experiência do cliente com a empresa.

Entender profundamente as razões de compra

Além das razões que já foram identificadas até aqui pela pesquisa de cancelamento é preciso que o clube analise as razões de compra de toda a base de clientes, isso precisa ser pergunta obrigatória no cadastro do cliente. As razões de compra, se erradas, podem ser inclusive motivos de cancelamento, por isso, analisar apenas as razões de compra dos clientes que cancelam pode não ser o ideal. Como as razões dos clientes que cancelaram estão de acordo com a proposta da empresa

a princípio está tudo certo, porém o clube precisa garantir que está entregando o valor que propõe ao cliente.

É importante que o Maicon adicione, ainda em 2017, um campo perguntando as razões de compra no cadastro de novos clientes, algo que leva apenas alguns minutos para ser feito. É necessário que o Maicon pergunte, também, as razões de compra para a base atual de clientes no próximo questionário de acompanhamento de sucesso, que será enviado no mês de fevereiro.

Mensurar se o cliente está atingindo o sucesso esperado e avaliar a experiência do cliente com a empresa

É importantíssimo acompanhar se os clientes estão atingindo o sucesso que eles esperam com o clube de assinatura. E isso deve ser feito constantemente e individualmente, porém, de forma automatizada. É necessário que o Adeus Rotina, através do Maicon, desenvolva um questionário de satisfação dos clientes para acompanhamento do sucesso e da experiência dos clientes com o clube, de forma automatizada através do software Pipz, perguntando trimestralmente, questões como:

- a) Quando você nos contratou você disse que seu objetivo era X, certo? De 0 a 10 o quanto você acha que o clube o ajudou a alcançar esse objetivo?
- b) Quando você nos contratou você disse que a razão de compra era Y, ainda é por isso que você assina o Adeus Rotina? Se não, qual a razão?
- c) Qual é a sua avaliação da experiência com o Adeus Rotina? Há algo que podia ser melhor?
- d) De 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar o Adeus Rotina a um amigo?

O objetivo aqui é analisar o que aconteceu e procurar uma solução principalmente para os clientes que deram uma nota baixa na questão (a) ou (d) e assim buscar formas de caminhar esse cliente de volta ao sucesso. O desenvolvimento do questionário deve acontecer em janeiro e o envio trimestral automático do questionário deve iniciar em fevereiro. Já a análise das respostas e ações de correção devem ser feitas pelo CSM a partir do momento em que as respostas começam a surgir, provavelmente em fevereiro.

5.1.4 Entregar Sucesso ao Cliente Através de Uma Boa Experiência

As ações aqui citadas envolvem as Leis 2, 3, 5 e 7 do *Customer Success* – vide revisão teórica. Essas Leis acabam se interligando em alguns pontos e por isso serão trabalhadas na mesma categoria de ações. O grande objetivo dessa categoria é desenhar toda a experiência do cliente, garantindo que ele alcance com rapidez e facilidade o resultado esperado e que se mantenha conectado e engajado ao Adeus Rotina. Para isso, foram elencadas, com base na análise de resultados e revisão teórica, os seguintes planos de ação: entregar sucesso ao cliente; entregar valor o mais rápido possível; estabelecer programas de interação com os clientes; criar uma comunidade para os clientes do clube, e; desenvolver ações especiais que aumentem o engajamento dos clientes.

Entregar sucesso ao cliente

É muito importante que o Adeus Rotina seja guiado pelas razões de compra dos clientes, ou seja, pelo resultado – ou sucesso – que eles esperam do clube. Essas expectativas do cliente quando ele contrata o clube precisam ser realizadas. Se pensarmos que o cliente busca por novidades e experiências novas, os produtos precisam acompanhar isso e serem os mais inovadores possíveis, assim como, o clube deve evitar a todo custo repetir os produtos das caixas. Se o cliente contratou

o clube para sair da rotina, a experiência com os produtos deve, obrigatoriamente, levar o cliente a sair da rotina.

Pensando que, hoje, essas são as principais razões de compra do clube, assim como, é a proposta de valor carregada pelo nome da empresa, é extremamente importante que o Adeus Rotina desenhe um processo de acompanhamento das caixas enviadas, evitando o reenvio de produtos e buscando com os fornecedores sempre as novidades do mercado. Além disso, o clube deve sempre pensar na caixa como uma experiência, e essa experiência precisa ser completa, desde que a caixa é enviada pelo clube. Essa experiência precisa ser trabalhada para auxiliar o casal a completar a experiência juntos e sair da rotina. Para isso, é preciso fazer um processo de empatia com o cliente, assim como, solicitar auxílio de uma sexóloga, que seria uma espécie de curadora do clube. Vale lembrar, que diferentes perfis podem esperar diferentes experiências e ter diferentes expectativas com o clube, porém, isso já foi abordado no capítulo anterior e será abordado novamente na parte de melhorias no produto.

Essa ação de pensar na experiência do cliente com a caixa e analisar os produtos, sempre pensando no sucesso do cliente, deve ser liderada pela Daiane – diretora de produto no clube – e acompanhada por uma sexóloga. Essa ação é processual e deve acontecer mensalmente durante a montagem das caixas. A primeira análise da caixa e dos produtos deve ocorrer pela primeira vez antes do envio da caixa de fevereiro, sendo o custo apenas o de mão-de-obra da Daiane e da sexóloga.

Entregar valor o mais rápido possível

É extremamente necessário desenvolver um processo claro de entrega de valor aos novos clientes, buscando agilizar esse processo e entregar valor o mais rápido possível. Isso deve iniciar já no site do clube e ir até o recebimento da primeira caixinha. São sugestões para agilizar o processo:

- a) facilitar o cadastro do cliente, sem deixar de pedir as informações essenciais. O restante pode ser completado aos poucos, com pequenas perguntas ou pelos questionários;
- b) atualizar o cliente sobre a situação do pagamento. Enviar e-mail automático para clientes que não tiveram o cartão aceito ou esqueceram de pagar o boleto;
- c) desenvolver uma caixa de boas-vindas para novos clientes e manter um certo número em estoque para despacho diário pelos correios, reduzindo a espera do cliente;
- d) enviar, logo após confirmação do pagamento, um e-mail de iniciação do cliente acompanhado de uma revista digital referente a caixa inaugural, com algum conteúdo, jogos ou atividades para o casal realizar antes da chegada da caixa. Assim o valor já começa a ser entregue antes mesmo da caixa chegar;
- e) atualizar e ser transparente com os clientes sobre o que está acontecendo com o kit, como por exemplo, avisar que o kit está sendo montado, que o kit foi enviado, etc.;
- f) ligar, após o envio da caixa de boas-vindas, para clientes de regiões de difícil entrega, como o Nordeste, para alinhar sobre a chegada da caixinha. Deixar claro que a caixinha já foi enviada e que pode demorar até X dias para chegar e que isso é normal para entregas na região. Isso passa maior confiança e reduz a ansiedade do cliente em relação a demora no recebimento.

A ação de facilitar o cadastro dos novos clientes deve ser feita pelo Maicon, ainda no mês de dezembro de 2017. A ação de desenvolver uma caixa de boas-vindas deve ser feita pela Daiane, juntamente com a orientação das psicólogas e sexólogas durante o mês de janeiro. Já o restante das ações deve ser realizado pelo CSM contratado pelo clube, também em janeiro.

Estabelecer programas de interação com os clientes

O grande objetivo aqui é desenhar como serão as interações do Adeus Rotina com os clientes e qual a frequência que essas interações devem ocorrer. Algumas sugestões para o clube colocar em prática, são:

- a) campanhas de e-mail automáticas através da plataforma Pipz, no aniversário dos clientes, no aniversário de assinatura dos clientes, em datas especiais ou para fazer alguma pergunta ou atualização para o cliente;
- b) *newsletter* mensal de conteúdo;
- c) *webinars* (seminários online) mensais com psicólogas ou sexólogas para ensinar o uso de um produto ou dar dicas de relacionamento, assim como, tirar dúvidas dos clientes de forma anônima, e;
- d) criação e utilização de um portal anônimo comunitário (desenvolvido na próxima atividade).

As campanhas de e-mail automáticas devem ser programadas pelo Maicon no Pipz e as mensagens que serão enviadas devem estar alinhadas a comunicação que se espera para cada perfil. O conteúdo dessas mensagens, assim como os *newsletters* e os *webinars* devem ser desenvolvidos pelo CSM que será contratado pela empresa, sempre auxiliado pelas psicólogas e sexólogas parceiras do clube. Essas atividades devem ser iniciadas em fevereiro e não envolvem muito tempo de dedicação. Já a criação e utilização de um portal anônimo comunitário será abordada na próxima atividade.

Criar uma Comunidade Para os Clientes do Clube

O Adeus Rotina precisa construir um portal comunitário para criar uma comunidade do clube, mesmo que isso tenha que ser anônimo visto a delicadeza do assunto. Os clientes podem ser convidados a criar um nome fictício para participar da comunidade e trocar experiências, tirar dúvidas, etc. Por esse ser um assunto delicado, pode ser que os clientes simplesmente não tenham com quem falar sobre o relacionamento ou sobre sexo, e o canal pode ser esse ponto de encontro. Esse portal comunitário deve ser desenvolvido ou contratado pelo Maicon. Uma sugestão é a plataforma do Zendesk, utilizada pela grande maioria dos clubes contratados na pesquisa, e que possui uma funcionalidade de criação de comunidade. Essa atividade deve ser liderada pelo Maicon em parceria com o CSM e deve acontecer no mês de março. É muito importante que, desde que esteja no ar a plataforma, o CSM incentive fóruns e discussões dentro dela, seja sobre produtos, experiências, novidades, etc., até que isso vire algo recorrente e liderado pelos próprios clientes. O custo dessa ação seria o de contratação da plataforma Zendesk mais a mão-de-obra do Maicon e do CSM.

Desenvolver ações especiais que aumentem o engajamento dos clientes

Como vimos na parte de análise de resultados, muitos dos clubes procuram formas de surpreender seus clientes, buscando aumentar o engajamento e a lealdade desses clientes. O Adeus Rotina ainda realiza muito poucas ações e precisa pensar em ações personalizadas, porém padronizadas, para surpreender os clientes. Seguem algumas ações que podem ser desenvolvidas:

- a) realizar questionário sobre as fantasias do homem e da mulher e ver quais das fantasias são compartilhadas pelo casal. Na caixa do mês de aniversário da mulher, por exemplo, pode ser enviado na caixa um guia

- para o homem realizar a fantasia dela e ele pode ser informado e orientado anteriormente por e-mail;
- b) enviar uma cartinha de agradecimento, escrita à mão, nos aniversários de assinatura do clube;
 - c) fazer parcerias para enviar ingressos para shows e espetáculos relacionados ao perfil dos clientes.

Essas ações devem ser lideradas pelo responsável contratado da área de *Customer Success* e deverão iniciar em fevereiro, preferencialmente, contando com um orçamento mensal para esse tipo de ações.

5.1.5 Principais e Potenciais Razões de Churn e Como Evitá-lo

As ações desenvolvidas nessa categoria estão relacionadas as Leis 2 e 4 do *Customer Success* e serão desenhadas com base nos aprendizados da teoria e da interação com os clubes de assinatura e com os clientes. O objetivo aqui é reduzir o *churn* através de processos que possam prevê-lo e evita-lo, além de, desenhar ações que fidelizem os clientes. As ações aqui elencadas serão: melhorar o método de identificação das razões de *churn*; criar método para análise da saúde do cliente, e; desenvolver ações que visem a fidelização dos clientes.

Melhorar método de identificação das razões de churn

O clube já possui um questionário que é enviado aos clientes que cancelam a assinatura e esse questionário é bem bom. Porém é muito importante acrescentar algumas questões. Primeiro, é extremamente importante ter mais dados sobre o perfil do cliente que está cancelando, indo além de questões como a idade do casal e por onde conheceu o clube. Na verdade, o questionário deve ser levado para

dentro da plataforma do cliente, e ainda que mantendo a privacidade do cliente, deve-se capturar todas as informações de perfil que constam na plataforma. Assim, as razões de *churn* poderão ser analisadas de forma bastante segmentada, analisando-as conforme diversas variáveis. Essa ação deve ser realizada pelo Maicon no mês de fevereiro e provavelmente não deve durar mais que 4 horas.

Além disso, o Maicon deve adicionar na pesquisa a “Pergunta Definitiva”, para mensuração do NPS, e deve mensurar também a intenção do cliente em voltar a assinar o clube. Isso é extremamente importante para analisar a veracidade nos casos em que os clientes justificam o cancelamento por questões financeiras, justificativa essa que é maioria em muitos clubes. Para tal, deve-se adicionar as seguintes perguntas:

- a) De 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar o Adeus Rotina à um amigo(a)?
- b) De 0 a 10, o quanto você está disposto a voltar a assinar o Adeus Rotina?

Criar método para análise da saúde do cliente

Esse método deve ser criado pelo Maicon no Pipz, após o desenvolvimento dos programas de interação, pois as ações e declarações que o cliente fizer nessas interações gerarão uma nota que somada a outras darão a nota de saúde do cliente, conhecida como *Customer Health Score*. Cada ação deve ter um peso diferente conforme a sua importância e esse peso deve ser atribuído, em conjunto, por toda a equipe do Adeus Rotina em reunião no mês de março. Seguem alguns exemplos de possíveis interações e notas:

- a) abriu um e-mail (+1);
- b) cancelou a inscrição no mailing (-5);
- c) solicitou suporte (-1);

- d) avaliou positivamente a página no *Facebook* (+10);
- e) enviou e-mail de reclamação (-5);
- f) curtiu a página do *Facebook* (+5);
- g) indicou um amigo para o clube (+10), etc.

Desenvolver ações que visem a fidelização dos clientes.

O Adeus Rotina, atualmente, já vem realizando ações para conter suas três principais causas de *churn*: simplicidade e similaridade dos produtos enviados; acúmulo de produtos pelos clientes, e; baixo custo-benefício. O clube está buscando enviar menos produtos, mais diversificados e de maior qualidade, solucionando assim as três razões de cancelamento citadas a cima.

A partir da análise dos resultados das pesquisas algumas questões que levarão o cliente a fidelização e a empresa ao sucesso parecem ficar muito claras para a maioria dos clubes de assinatura, apesar de suas diversidades. A questão inicial é entender o perfil do cliente. A partir disso devemos desenvolver um produto e uma experiência do cliente pensados nesse perfil. O produto ideal, na maioria dos casos, deve respeitar quatro quesitos: qualidade, novidade, diversidade e exclusividade. Já a experiência do cliente deve trabalhar fortemente a questão da expectativa, da surpresa de não saber os produtos que virão na caixa. Em alguns momentos o clube pode dar algumas dicas para aumentar a expectativa, cuidando sempre para não estragar a surpresa. O próximo passo é surpreender o cliente, pensando sempre nos detalhes. Alie a isso um atendimento ao cliente de alta qualidade e você ganhará qualquer cliente. Um serviço de atendimento ao cliente de qualidade é um serviço que tem um atendimento rápido, uma solução de problemas rápida e simplificada e uma comunicação que busque o alinhamento, a proximidade, a personalidade e a flexibilidade.

Se analisarmos essas questões de forma geral, o perfil, a experiência e a comunicação já foram abordados em ações anteriores. Já o produto será abordado a seguir.

5.1.6 Melhorias no Produto

A categoria de melhorias no produto está relacionada a Lei 6 do *Customer Success* e as ações a seguir foram propostas com base na análise dos resultados.

Realizar mensalmente avaliações sobre o produto

É imprescindível que o Adeus Rotina envie todo mês um questionário automático aos clientes perguntando sobre o *kit* recebido. Esse questionário deve ser desenvolvido pelo CSM e automatizado no Pipz pelo Maicon. O e-mail de envio do questionário deve ser assinado pelo profissional CSM, dando um tom mais pessoal ao e-mail. Além disso, o Maicon deve liberar ao CSM um acesso ao Pipz para que ele possa acompanhar as respostas dos e-mails e questionários e possa se comunicar com os clientes. Esse questionário deve ser desenvolvido pelo CSM em fevereiro e automatizado pelo Maicon no mesmo mês.

Trabalhar com produtos exclusivos do clube de assinatura

Como a importância da exclusividade foi algo bastante abordado nas pesquisas, fica de orientação inicial ao Adeus Rotina a não venda de produtos enviados para os assinantes no seu e-commerce a partir do momento da apresentação deste plano. Isso precisa ser algo processual e liderado pela Daiane. Além disso, a Daiane pode tentar, nas próximas conversas com os fabricantes, fazer parcerias para ter alguns produtos exclusivos para os assinantes do Adeus Rotina.

5.1.7 Pesquisa e Feedback dos Clientes

Categoria relacionada a Lei 5 e 6 do *Customer Success*, vide revisão teórica. Tem como grande objetivo desenvolver um loop de *feedback* de clientes, ou seja, estruturar meios frequentes pelos quais os clientes possam dar a sua opinião sobre produto, atendimento, etc.

Desenvolver loop de feedback de clientes

O clube já possui alguns meios que permitem o *feedback* dos clientes como e-mail, chat do site e *Whats App*. O *Whats App* deve ser excluído aos poucos da comunicação com os clientes visto que dificulta a mensuração das interações com os clientes, além de, não possuir ainda uma versão empresarial, o que acarreta na utilização do *Whats App* pessoal dos empregados. Além disso, devem ser agregados ao loop de *feedback*:

- a) pesquisas mensais para avaliação dos produtos e da experiência;
- b) pesquisa trimestral para avaliar o NPS e a satisfação dos clientes com o clube, e;
- c) fóruns semanais de discussão na comunidade do clube.

Todo esse loop de feedback deve ser liderado pelo CSM, que deve desenvolver as pesquisas de produto e de satisfação no mês de março e enviá-las para o Maicon automatizá-las em seguida no Pipz. Além disso, o CSM deve ser o responsável pela criação dos fóruns semanais na comunidade do Adeus Rotina, sempre pensando em lançar tópicos diferentes e que gerem engajamento. Essa atividade deve acontecer a partir do momento em que a comunidade esteja pronta, inicialmente previsto para o mês de março.

5.1.8 Métricas do Negócio

Nessa categoria, relacionada a Lei 9 do *Customer Success*, o objetivo é elencar, com base na teoria e nos aprendizados das pesquisas, as principais métricas que o Adeus Rotina deve monitorar.

Métricas a serem avaliadas

O Adeus Rotina, através do Maicon, deve monitorar algumas métricas para atingir o seu sucesso e o sucesso do cliente. Esse monitoramento deve ser feito de forma automatizada pelo Pipz e deve ocorrer mensalmente a partir de março, mês em que os questionários e automatizações já estarão prontos e rodando. Algumas das métricas importantes de se avaliar são:

- a) *churn* por razões;
- b) *churn* por segmento de cliente;
- c) receita mensal recorrente;
- d) novos clientes;
- e) tempo de atendimento;
- f) tempo para solução de problemas;
- g) percentual de problemas resolvidos no primeiro contato;
- h) satisfação dos clientes;
- i) NPS;
- j) CAC por segmento de cliente;
- k) LTV por segmento de cliente;
- l) LTV por canal de captação;
- m) etc.

5.1.9 Compartilhamento da Importância de Retenção por Toda Equipe

Essa categoria está relacionada a Lei 10 do *Customer Success* e tem como objetivo disseminar a importância da retenção por toda a empresa. Como o Adeus Rotina tem hoje uma equipe pequena, todos os funcionários sabem de tudo e esse alinhamento acontece de forma natural. Porém, é importante que fique de responsabilidade do Maicon, na figura do CEO, ser o guardião da retenção, sempre incentivando os funcionários a pensar em como todas as ações vão afetar a retenção. Além disso, ele precisa imputar esse pensamento nos novos funcionários durante seus processos de inicialização na empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande objetivo por trás deste trabalho foi desenvolver um passo-a-passo de ações para que o clube de assinatura para casais, Adeus Rotina, consiga implementar uma filosofia de *Customer Success* na empresa, reduzindo o *churn* e aumentando a receita e satisfação dos clientes. Os objetivos específicos do trabalho foram: identificar com os clubes de assinatura de produtos quais as práticas do *Customer Success* que geram maior satisfação e lealdade pelos clientes, assim como gerar aprendizados sobre como realizam essas práticas; verificar com clientes de clubes de assinatura de produtos os principais motivos que os fazem continuar clientes e os principais motivos que os fazem cancelar uma assinatura, e; definir atividades a serem desenvolvidas pelo Adeus Rotina, estabelecendo objetivos, prazos, responsáveis, modo de aplicação e custo.

Segundo Mehta et. al (2016) o *Customer Success* é inevitável por diversos motivos, como por exemplo: a baixa barreira de entrada de novos negócios devido a globalização e tecnologia; barreiras mais baixas permitem novos entrantes serem disruptivos em quase qualquer mercado estabelecido; clientes podem testar antes de comprar, pagar por minuto, por uso, por click, contratar planos mensais ou anuais, etc. (MEHTA ET. AL, 2016). Além disso, apesar de apresentar um crescimento constante, o clube Adeus Rotina apresenta também altas taxas de *churn*, sendo assim, poderia estar crescendo ainda mais.

Para atendimento do objetivo geral, foi feita uma análise da literatura existente acerca dos principais assuntos que norteariam os esforços para o desenvolvimento desse trabalho. Primeiramente, buscou-se analisar algumas metodologias de relacionamento com clientes, como o *Customer Relationship Management* (CRM), a Gestão da Experiência do Cliente e o *Customer Success*, agregando ainda alguns conhecimentos sobre o mercado de empresas baseadas em um modelo de assinatura. Posteriormente buscou-se aprofundar em relação à retenção de clientes, analisando alguns tópicos como a Satisfação de Clientes, o *Net Promoter Score* (NPS) e o *Churn Rate*.

Após a etapa teórica, foi realizada uma pesquisa exploratória, onde foram analisados, através de entrevistas em profundidade, dois sujeitos de pesquisa: clubes de assinatura de produtos e clientes de clubes de assinatura de produtos.

Buscou-se priorizar clubes e clientes de clubes que por algum motivo fossem referência no mercado, para assim, colher com eles, práticas que busquem melhorar a experiência do cliente e aumentar a retenção e satisfação dos mesmos. Os roteiros desenvolvidos foram realizados com base nas leis do *Customer Success*.

Em relação à análise dos resultados da pesquisa exploratória e dos dados secundários do clube, algumas questões que levarão o cliente a fidelização ficaram bastante claras, apesar da diversidade dos clubes, cumprindo com um dos objetivos específicos que buscava identificar essas práticas. A primeira questão é entender o perfil do cliente. A partir disso deve-se desenvolver um produto e uma experiência do cliente pensados para este perfil. Já em relação ao produto ideal, na maioria dos casos, ele deve respeitar quatro quesitos: qualidade, novidade, diversidade e exclusividade. Já na experiência do cliente deve-se trabalhar fortemente a questão da expectativa, da surpresa de não saber quais produtos virão na caixa. O passo seguinte é surpreender o cliente, pensando sempre nos detalhes. Alie a isso um atendimento ao cliente de alta qualidade e você ganhará qualquer um. Conforme as análises um serviço de atendimento ao cliente de qualidade é um serviço que tem um atendimento rápido, uma solução de problemas rápida e simplificada e uma comunicação que busque o alinhamento, a proximidade, a pessoalidade e a flexibilidade. Além disso, o objetivo específico de verificar com clientes de clubes de assinatura de produtos os motivos de fidelização e de cancelamento também foi cumprido, graças às entrevistas em profundidade realizadas com eles.

Com base nesses aprendizados gerados na etapa de análise de resultados, assim como o conhecimento adquirido na revisão teórica foram desenvolvidas ações para que o Adeus Rotina consiga atingir o objetivo de implementar uma filosofia de *Customer Success* na empresa, cumprindo com o último objetivo específico do trabalho. Essas ações foram baseadas na metodologia do 5W2H e buscam definir praticamente tudo o que engloba a ação, como por exemplo, responsáveis, prazos, custos, forma de realizar, etc. Espera-se que com o cumprimento dessas ações o Adeus Rotina possa conter o *churn* do clube e começar a apresentar um crescimento ainda maior e mais saudável.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa contou com algumas limitações que podem ter interferido um pouco no resultado final do trabalho. A primeira é a matéria de estudo em si, o *Customer Success*, que é muito recente, sendo que o único livro encontrado acerca da metodologia foi escrito em 2016 e só conta com uma versão em língua inglesa, o que dificultou o desenvolvimento da revisão teórica.

Outra questão é a dificuldade de encontrar clubes que, de fato, utilizem-se e conheçam as práticas do *Customer Success*, visto que essa é uma metodologia nova e não são muitos os grandes clubes de assinatura no Brasil, que tenham tanta necessidade e capacidade de implementar as práticas. Além disso, foi bastante complicado conseguir o contato com esses clubes referências, sendo que alguns não responderam por e-mail, não tinham contato telefônico ou não tinham disponibilidade para participar da pesquisa. Isso levou a pesquisa a entrevistar clubes de diferentes perfis, alguns muito distantes do Adeus Rotina.

Uma última limitação foi não terem sido entrevistados nenhum dos concorrentes do clube, até por uma questão ética de expor para todos os clubes qual era o objetivo da pesquisa, o que afastou esses clubes, que por sinal são poucos.

6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se para pesquisas futuras fazer uma análise estatística do quanto, empresas mais inseridas no mundo do *Customer Success*, tem melhores resultados em termos de fidelização de clientes. Outra pesquisa sugerida seria um estudo de caso que avaliasse os resultados da implementação de uma filosofia de *Customer Success* na retenção e satisfação de clientes de um clube de assinatura ou de uma empresa do modelo *SaaS (Software as a Service)*.

REFERÊNCIAS

- BRAGA, Nathalia. **Confira a lista de indicados ao prêmio Assinaturas Awards**. Disponível em: <<https://blog.vindi.com.br/confira-lista-de-indicados-ao-premio-assinaturas-awards/>> Acesso em: 24 outubro. 2017.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes**: condição primordial na orientação para o mercado. São Paulo: Atlas, 2014. 267 p.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução: Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 600 p. Título Original: Principles of Marketing.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p. Título Original: Marketing Management.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 766 p. Título Original: Marketing Management.
- KUMAR, V.; REINARTZ, Werner J. **Customer relationship management: a data base approach**. Hoboken: John Wiley, 2006. 323 p.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. e Alfredo Alves. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p. Título Original: Marketing research: an applied orientation.
- MEHTA, Nick et al. **Customer success**: how innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue. Hoboken: Wiley, 2016. 238 p.
- REICHHELD, Frederick F. **A pergunta definitiva**: você nos recomendaria a um amigo? : como gerar crescimento sustentável transformando clientes em promotores. Tradução: Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Bain & Company, 2006. 183 p. Título Original: The ultimate question.
- RIBEIRO, João Manuel Pinho. **Gestão da informação na gestão de relação com clientes**: desenvolvimento de uma solução para a comercialização de instrumentos musicais. 2009. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57388/1/000137504.pdf>> Acesso em: 26 novembro. 2017.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.
- SCHMITT, Bernard H. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2004. 184 p. Título Original: Customer Experience Management: a revolutionary approach to connecting with your customers.

SETTI, RENNAN. **Clubes de assinaturas amadurecem e já faturam R\$ 400 milhões no país.** Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/clubes-de-assinaturas-amadurecem-ja-faturam-400-milhoes-no-pais-21112361>> Acesso em: 19 maio. 2017.

SOARES, Inês Montenegro. **Desenvolvimento do Processo de Gestão da Relação com os Clientes no INEGI.** 2008. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/58449/2/Texto%20integral.pdf>> Acesso em: 26 novembro. 2017.

STONE, Merlin et al. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes.** Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001. 273 p. Título Original: Customer Relationship Marketing: get to know your customer and win their loyalty.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Tradução: Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 493 p. Título Original: Acceleration Customer Relationships.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: After Marketing.** Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p. Título Original: After Marketing: how to keep customers for life through.

GLOSSÁRIO

Business-to-consumer (B2C): negócios que vendem seus produtos e serviços para pessoas físicas.

Custo de Aquisição de Clientes (CAC): custo médio que determinada empresa têm para adquirir um cliente.

Chief Executive Officer (CEO): Diretor Executivo ou Chefe Executivo. É aquele que se encontra no topo da hierarquia operacional de uma empresa.

Churn: taxa de cancelamento de clientes.

Customer Success: metodologia de relacionamento com clientes focada em entregar sucesso ao cliente, reduzindo as taxas de *churn* e aumentando a receita das empresas.

High touch: modelo de contato com o cliente onde as interações são majoritariamente pessoais e presenciais devido a alta importância ou complexidade desses clientes.

Low touch: modelo de contato com o cliente onde as interações ocorrem num misto de presencial e online e em menor frequência do que no caso do high touch.

Lifetime Value (LTV): Receita total que um determinado cliente gera para a empresa durante seu ciclo de vida com ela.

Net Promoter Score (NPS): Indicador de satisfação que reflete o número de promotores e detratores de determinada empresa.

Onboarding: iniciação de um usuário como cliente da empresa.

Tech touch: modelo de contato com o cliente onde as interações ocorrem majoritariamente via internet e a maioria das ações são automatizadas devido ao baixo valor unitário dos clientes.

Time-to-value: tempo que determinada empresa demora para entregar valor aos clientes.

Upsell: quando um cliente solicita um plano maior que o que ele assinava.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE UTILIZADO COM OS CLUBES DE ASSINATURA DE PRODUTOS

- 1) Vocês definiram um perfil de cliente ideal? Com base em que?
- 2) Vocês sabem claramente por que o cliente contrata vocês? Se sim, qual o motivo?
- 3) Que tipo de ações vocês realizam para aumentar o engajamento e a lealdade dos clientes?
- 4) Vocês mensuram essas ações? Quais têm funcionado mais e por quê?
- 5) Vocês realizam algum tipo de acompanhamento das interações com o cliente para saber se ele está em risco de *churn*? Como isso é feito?
- 6) Quais as principais razões de *churn* enfrentadas pelo clube? Como buscam evitá-las?
- 7) De que formas vocês buscam aprendizados para gerar melhorias no produto de vocês?
- 8) Quais as principais fontes de *feedbacks* dos clientes?
- 9) Quais são as métricas mais importantes que vocês avaliam? Por quê?
- 10) Você enxerga a retenção como uma das principais métricas do seu negócio? Se sim, como você faz para compartilhar esse desafio com o resto da equipe?
- 11) Na sua opinião, quais as práticas realizadas pelo seu clube de assinatura que mais lhe auxiliam a reduzir o *churn*? Por quê?
- 12) Recentemente realizaram algum tipo de questionário focado em *feedbacks* e satisfação? Quais os principais elogios e quais as principais reclamações dos clientes?

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE UTILIZADO
COM OS CLINTES DE CLUBES DE ASSINATURA DE PRODUTOS**

- 1) Qual o clube que você assina e há quanto tempo?
- 2) Conte-me mais sobre como o clube funciona, quais são os produtos, valor, frequência, etc.
- 3) O que te levou a contratar o clube em questão? Por que não optou por comprar os produtos a sua escolha?
- 4) Você está há X meses como cliente, certo? Quais os principais motivos que fazem você continuar assinando o clube?
- 5) O que mais lhe encanta no clube de assinatura Y?
- 6) Há alguma coisa que te incomode em relação ao clube Y? O que?
- 7) O que levaria você a cancelar sua assinatura?
- 8) Se já assinou outros clubes, qual a percepção deste clube em relação aos anteriores?
- 9) De zero a dez, qual a probabilidade de indicar o clube Y a um amigo?
- 10) Você pensa no futuro em trocar para outro clube ou interromper a assinatura?
Por quê?

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ANÔNIMO SOBRE O CANCELAMENTO

Questionário enviado a todos os clientes que cancelam a assinatura com o Adeus Rotina:

Agradecemos muito se puder responder estas perguntas, pois, desta forma conseguiremos entender um pouco mais sobre o perfil de quem assina o Adeus Rotina, suas motivações e como podemos melhorar e realmente causar o impacto positivo que gostaríamos de causar nos relacionamentos de nossos assinantes. Quanto mais detalhes puder nos passar mais vai nos ajudar a melhorar.

Sobre o Adeus Rotina:

- 1) Onde você conheceu o Adeus Rotina?
- 2) Quando assinou o Adeus Rotina o que você estava buscando?
- 3) Se você fosse indicar o Adeus Rotina para um amigo, como você nos descreveria?
- 4) Você assina ou já assinou outras *boxes* (livros, cosméticos, vinhos e etc..)?

Sobre as *boxes* que você recebeu:

- 5) Chegaram sem avarias na sua casa?
- 6) O tempo de entrega foi satisfatório?
- 7) Conseguiu usar todos os produtos que enviamos na *box*? Caso não tenha usado todos o que fez com os produtos que não usou?
- 8) Como seria uma *box* perfeita para vocês? O que você colocaria nela? Fale mais sobre o que gostaria de receber.
- 9) Você acha justo o valor cobrado pela *box*?

Sobre vocês:

- 10) Qual sua idade?
 - a. 18 à 24 anos

- b. 25 à 34 anos
- c. 35 à 44 anos
- d. 45 à 54 anos
- e. 55 à 64 anos
- f. Mais de 65 anos

11)Qual idade do seu parceiro(a)?

- a. 18 à 24 anos
- b. 25 à 34 anos
- c. 35 à 44 anos
- d. 45 à 54 anos
- e. 55 à 64 anos
- f. Mais de 65 anos

12)A quanto tempo vocês estão juntos?

13)Como é o relacionamento de vocês?

- a. H x M
- b. M x M
- c. H x H

14)Na sua opinião vocês consideram que estavam ou estão enfrentando a rotina no relacionamento de vocês?

15)O Adeus Rotina ajudou vocês? Se ajudou conte-nos um pouco como e caso não tenha ajudado o que poderíamos ter feito diferente para ajudar?

Sobre o que podemos melhorar:

16)Não queremos fazer um produto que ninguém quer, ajude-nos a melhorá-lo com dicas e sugestões:

17)O que você acredita que poderíamos fazer para recuperar ex-assinantes?

Sobre onde acertamos:

18)De toda a experiência que você teve conosco, quais os pontos que você mais gostou?