

Práticas de retenção de clientes por meio da ferramenta *customer success*: estudo de caso em uma loja de varejo (Piracicaba-SP)

AGUADO, Andressa Julia
CASAROLLO, Milena
FISCHER, Luciana

Resumo

O *Customer Success* se trata de uma ferramenta eficaz na retenção de clientes. Sendo assim, será realizado um estudo de caso em uma empresa varejista no setor vestuário localizada na cidade de Piracicaba/SP. O trabalho tem como objetivo analisar a ferramenta de *Customer Success* na empresa varejista de roupas femininas, para averiguar se a implantação da ferramenta auxilia na retenção dos clientes na organização. O método de pesquisa dessa monografia é um estudo de caso, que se desenvolverá através da aplicação das métricas NPS, CLV e *Churn Rate* por meio da ferramenta *Customer Success*, para posterior identificação da retenção proporcionada pela ferramenta, a análise da melhoria da qualidade dos produtos da empresa e posteriormente, oferecer a recomendação de ações e sistemas a serem realizados em um plano de *marketing* de relacionamento. Deste modo, após a implantação da ferramenta e adoção de uma tecnologia inovadora, a satisfação dos clientes da empresa encontra-se em um grau satisfatório, além do aumento da retenção dos clientes e consequentemente, a lucratividade da empresa.

Palavras-chave: *Customer Success*; Gestão Empresarial; Retenção de Clientes; Métricas; Satisfação do Cliente.

Abstract

Customer Success is an effective tool in customer retention. Thus, a case study will be carried out in a retail company in the clothing sector located in the city of Piracicaba/SP. The work aims to analyze the Customer Success tool in the women's clothing retail company, to find out if the implementation of the tool helps in retaining customers in the organization. The research method of this monograph is a case study, which will be developed through the application of the NPS, CLV and Churn Rate metrics through the Customer Success tool, for further identification of the retention provided by the tool, the analysis of product quality improvement of the company and later, offer the recommendation of actions and systems to be carried out in a relationship marketing plan. Thus, after implementing the tool and adopting an innovative technology, the satisfaction of the company's customers is at a satisfactory level, in addition to the increase in customer retention and, consequently, the company's profitability.

Keywords: customer success; business management; customer retention; metrics; customer satisfaction.

Resumen

El éxito del cliente es una herramienta eficaz para la retención de clientes. Así, se realizará un caso de estudio en una empresa de retail del sector confección ubicada en la ciudad de Piracicaba / SP. El trabajo tiene como objetivo analizar la herramienta *Customer Success* en la empresa minorista de ropa femenina, para saber si la implementación de la herramienta ayuda a retener clientes en la organización. El método de investigación de esta monografía es un estudio de caso, que se desarrollará mediante la aplicación de métricas de NPS, CLV y *Churn Rate* a través de la herramienta *Customer Success*, para una mayor identificación de la

retención proporcionada por la herramienta, el análisis de la mejora de la calidad del producto de la empresa y posteriormente, ofrecer la recomendación de acciones y sistemas a realizar en un plan de *marketing* relacional. Así, luego de implementar la herramienta y adoptar una tecnología innovadora, la satisfacción de los clientes de la empresa se encuentra en un nivel satisfactorio, además del aumento en la retención de clientes y, en consecuencia, la rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: Éxito del cliente; Gestión Empresarial; Retención de clientes; Métrica; Satisfacción del cliente.

INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta a ferramenta *Customer Success* para retenção de clientes, que possui o intuito de garantir que os clientes tenham excelência nas suas experiências com a empresa e continuem realizando compras regularmente.

A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido, sendo o *Customer Success* uma ferramenta importante para alcançar esse objetivo. Porém, para tal resultado ser alcançado, deve ser realizado a manutenção do relacionamento com os clientes, inclusive buscando compreender suas expectativas, que podem apresentar alteração em um curto espaço de tempo.

Busca-se com este trabalho garantir e expandir o conhecimento sobre o tema para que os interessados façam uso do *Customer Success*, uma vez que se trata de uma ferramenta essencial para a retenção de clientes, uma vez que os clientes são os responsáveis por manter a lucratividade da empresa. Dessa forma, a obtenção de conhecimentos sobre essa ferramenta e sua posterior aplicabilidade é de grande valia nas carreiras profissionais, além disso, no âmbito corporativo é mais caro obter novos clientes do que reter os já existentes na carteira das empresas.

Ao longo do trabalho são detalhados o conceito do *Customer Success*, a sua aplicação e implantação. Sendo realizada uma pesquisa exploratória através de pesquisa bibliográfica em fontes secundárias, utilizando livros, revistas, trabalhos de conclusão de curso, dissertações de mestrado e doutorado e sites especializados.

O objetivo do estudo foi analisar a ferramenta aplicada em uma microempresa, do setor de vestuário em operação na cidade de Piracicaba-SP desde o ano de dois mil e dezenove. Esta pesquisa é um estudo de caso e para tanto foram abordados conceitos sobre a ferramenta apresentada *Customer Success*, bem como a obtenção de dados sobre a identificação das necessidades e exigências dos clientes, a retenção deles com a aplicação da ferramenta e a análise da melhoria da qualidade dos produtos comercializados pela empresa. Após o levantamento dos dados foram realizadas análise dos resultados por meio das métricas NPS (*Net Promoter Score*/Escala de Promoção da Rede), CLV (*Customer Lifetime Value*/Ciclo do Vida do Cliente) e *Churn Rate* (Taxa de Perda).

Também foi apresentado um plano de *marketing* de relacionamento com intuito de aplicar os resultados da ferramenta em contratações de sistemas para melhoria dos dados e informações para tomada de decisão e, ações mais assertivas visando a criação e desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com os clientes.

Diante do exposto, os resultados obtidos gerados no estudo de caso, por meio das métricas da ferramenta, foram positivas em relação à retenção dos clientes, sendo este o foco principal da implantação do *Customer Success* na empresa em questão, visto que através dos parâmetros utilizados nas métricas identificou-se que o ciclo de vida do cliente (CLV) é bastante alto, contendo 30 clientes considerados como os mais importantes, a taxa de perda de receitas e de clientes (*Churn Rate*) é adequada, visto que redução do número de cliente se diminui drasticamente conforme os meses do primeiro semestre de 2021 e o NPS (Escala de Promoção da Rede) possui um percentual positivo significativo, visto que a empresa possui mais promotores (clientes com grau de satisfação alto) do que detratores (clientes com grau de satisfação baixo).

1. ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE *CUSTOMER SUCCESS*, ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* E SETOR VAREJISTA

Segundo Agendor e Edools (2016), o *Customer Success*, também conhecido como Sucesso do Cliente, tem como objetivo garantir aos clientes uma ótima experiência com produtos ou serviços da empresa.

França (2018) declara que os principais pilares do *Customer Success* são:

Quadro 1: Principais Pilares do Customer Success

Pilares	Descrição
Engajamento	A empresa deve definir os indicadores de engajamento do usuário e monitorar esses dados constantemente, para saber quando os consumidores estão satisfeitos e quando se encontram insatisfeito, e prestes a dar <i>churn</i> .
<i>Churn</i>	Trata-se da taxa de cancelamento, que indica o número de clientes que a empresa perde em um determinado período. Quanto mais a empresa conseguir antecipar o <i>churn</i> , maiores serão as chances de reter e engajar os usuários.
Métricas	Refere-se a uma série de indicadores que devem ser analisados constantemente, para garantir a entrega do “sucesso aos clientes”.

Fonte: França (2018).

Steinman, Murphy e Mehta (2017) informam que o *Customer Success* é quando o cliente encontra seu sucesso desejado por meio de qualquer tipo de contato com a empresa. O autor ainda complementa que a área de Sucesso do cliente não espera o cliente ter alguma dúvida ou problema, a equipe atua ativamente para certificar que os clientes estão satisfeitos com aquele serviço ou produto.

Segundo Kotler e Keller (2015), conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes, uma vez que não é fácil induzir clientes satisfeitos a deixar

seus fornecedores atuais, além disso, a taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência deste retido.

1.1 Implementação do *Customer Success*

A autora Frankenthal (2017) determina que são quatro passos para implantar a área de Sucesso do Cliente em qualquer negócio, sendo:

Definir o cliente ideal: definir o perfil do cliente ideal, entender qual o valor que os clientes percebem na solução da empresa e transmitir esses conhecimentos para as equipes de *marketing* e vendas, para que façam a prospecção dos clientes.

Processo de *Onboarding*: a equipe de *Customer Success* deverá fazer uma consultoria para o cliente entender como usar o produto ou serviço e, assim, obter melhores resultados.

Acompanhamento contínuo dos clientes: é preciso verificar se os clientes continuam satisfeitos com os resultados que estão obtendo, além de prever quando algum cliente poderá sair da empresa por meio de métricas bem definidas. Portanto, devem ser realizados: o monitoramento do grau de engajamento, definição de um SLA (*Service Level Agreement*) adequado e a escuta aos clientes para saber que novas necessidades desejam satisfazer.

Expansão, renovação, *upsell* e *cross-sell*: a equipe de *Customer Success*, quando identificar oportunidades de negócios, deve repassar para os times de *marketing* e vendas para expandirem o uso das soluções da empresa, fazer vendas adicionais de outros produtos e serviços (*cross-sell*) e upgrade de planos (*upsell*).

1.2 Métricas de Satisfação e Retenção de Clientes

Cossa (2016) apresenta as principais métricas voltadas para satisfação e retenção dos clientes, conforme indicado no Quadro 2, sendo:

Quadro 2: Principais Métricas Para Satisfação e Retenção dos Clientes

MÉTRICAS	DEFINIÇÃO
Satisfação Global	Trata-se de uma pontuação em que o cliente atribui a empresa, em torno de uma pergunta voltada a experiência total na empresa.
Satisfação Média	Trata-se da média das pontuações que o cliente determina, voltadas as perguntas sobre a experiência total na empresa, as expectativas do cliente em relação a esta e o ideal de empresa para o cliente.
<i>Satisfaction Top Box</i>	Trata-se do percentual de clientes que atribuem a pontuação máxima em relação a pergunta de satisfação total.
<i>Satisfaction Top 2 Box</i>	Trata-se do percentual de cliente que atribuem as duas maiores pontuações de satisfação total.
Intenção de Aconselhar	Trata-se da pontuação determinada pelo cliente em relação a pergunta voltada a lealdade do mesmo em relação a marca ou produto.
Intenção de Recompra	Trata-se da pontuação determinada pelo cliente em relação a pergunta voltada a recompra do cliente na marca.
<i>Net Promoter Score</i>	Trata-se da diferença entre o percentual de clientes que recomendariam a marca e o percentual de clientes que não recomendariam a marca.

Fonte: Cossa (2016, adaptado).

Nos subtópicos abaixo aprofundamos as métricas que serão utilizadas no estudo de caso na loja comercial em Piracicaba/SP deste trabalho.

1.2.1 *Net Promoter Score* – NPS

Segundo Reichheld (2006), a pesquisa NPS é composta por uma única pergunta feita ao cliente: “Você nos recomendaria a um amigo?” que determina o seu grau de lealdade à marca e sua satisfação. Sendo assim, o autor declara que a partir desta questão, é medida a satisfação dos clientes em uma escala de 1 a 10, sendo estes segmentados em três grupos: promotores, neutros e detratores.

Sendo os promotores as pessoas que avaliaram a empresa com nota 9 ou 10, obtendo as taxas de recompra mais altas e sendo responsáveis por mais de 80% das recomendações. Os clientes neutros são os que avaliaram a empresa com nota 7 ou 8, e caso possuírem ofertas melhores, podem optar facilmente pelo concorrente. Já os clientes detratores são os indivíduos que avaliaram a empresa com notas de 0 a 6, sendo responsáveis por mais de 80% da propaganda negativa.

Para obter o resultado da NPS é calculado o percentual de cada grupo, depois feita a subtração do percentual de detratores em relação ao percentual dos promotores.

1.2.2 Churn Rate

Segundo Steinman; Murphy; Mehta (2017, tradução nossa) o *churn* é a perda de receita e de clientes, sendo que o *churn* de receita é quando o cliente permanece comprando da empresa, mas devolve produtos ou licenças, diminuindo a sua receita, já o *churn* de clientes acontece quando os clientes da empresa param de efetuar compras.

1.2.3 Customer Lifetime Value - CLV

O CLV deve ser definido e medido antes do estágio “ativo” da relação com o cliente, durante e após o término da relação com ele, a fim de auxiliar na tomada de decisão da empresa (MUTANEN, 2006, tradução nossa).

Segundo Swway (2018), os três principais componentes do CLV são aquisição de clientes, que se refere à primeira compra de um cliente novo ou considerado como “perdido”, também pela retenção de clientes, sendo a probabilidade de um cliente estar “ativo” ou repetir a compra em uma empresa, levando a compra repetitiva de uma marca. Por último, a expansão da margem de clientes, que se refere a margem gerada por cada cliente no período, relacionada aos esforços de *up-selling* e *cross-selling*, estimulando os clientes a comprarem os produtos ou serviços de um conjunto de categorias.

O CLV demonstra o quanto vale, em unidades monetárias, a relação com um determinado cliente no julgamento da empresa, Berger *et al.* (2018, tradução nossa).

1.1 Comércio Varejista: Aspectos Conceituais e Cenário Atual

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 500), o varejo engloba todas as atividades que envolve a venda de produtos ou serviços realizados diretamente ao consumidor final, sendo o varejista considerado como qualquer negócio comercial que o faturamento advenha, em princípio, da venda de lotes pequenos ao cliente final.

Com base na Pesquisa Mensal de Comércio – PMC (*apud* Abdala, 2021), o volume de vendas do setor varejista obteve alta de 1,2%, porém sofreu quedas de 6,1% no volume de vendas em março, abril, novembro e dezembro de 2020. Em contrapartida, o estudo realizado pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico – ABComm em 2020, identificou em 2020 crescimento de vendas de 68% no ano em comparação a 2019, estimando que 20,2 milhões de

consumidores compraram pela primeira vez na internet e 150 mil lojas adotaram a venda por meio de plataformas digitais (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO – SBVC, 2021).

Desta forma, determina-se que o cenário varejista no Brasil atual se apresenta com grandes dificuldades e em transformação, principalmente para as empresas físicas, sendo necessário adotar as tendências de inovação e tecnologia, tais como, utilização de *marketing* digital, migração para plataformas digitais ou redes sociais, venda *online* e maior interação digital, para acompanhamento da mudança de hábitos de consumo, forçada pela pandemia Covid-19.

1.2 Tendências de Consumo em 2021

O SEBRAE (2021) declara que as principais mudanças ocorridas em 2020 foram:

- **Vendas online:** Possibilitou movimentação de mercado com menor chance de contaminação pela Covid-19
- **Delivery:** A procura por entregas de produtos aumentou de forma significativa
- **Busca por serviços personalizados:** prestação de atendimento de qualidade, personalizado e com foco no público-alvo
- **Digitalização:** A adaptação e promoção do serviço através de forma digital, *online*, *delivery* e *marketing* digital

Contudo, identificou-se a necessidade de realizar entregas de produtos no domicílio dos clientes e aderir a tecnologia, para atender novos hábitos de consumo.

1.3 Protocolos de Segurança e Higiene no período da Pandemia Covid-19: breve análise aplicada ao setor varejista no estado de São Paulo

A empresa estudada neste trabalho se trata de uma loja de varejo no ramo de vestuário, se enquadrando no setor de comércio e no subsetor de comércio de produtos têxteis, de confecção e calçados do Plano São Paulo. Devendo dessa forma, disponibilizar álcool em gel no estabelecimento, realizar quarentena e passar o ferro a vapor nos produtos assim que os receber, seja por fornecedores ou devoluções por parte de clientes, além de reduzir a utilização de provedores, sendo que quando utilizados, deve ser realizado a higienização do local.

Em contrapartida, de acordo com o Governo do Estado de São Paulo (2021), o Plano São Paulo possui determinações através de fases, sendo determinada para lojas do setor varejista sendo que nas fases 2 a 4 o comércio poderia atender os clientes presencialmente, mas com capacidade e horário reduzidos e, utilizando os protocolos de higiene determinados. Já na fase 1, todas as atividades presenciais são proibidas, podendo ocorrer somente a entrega *delivery* e *drive-thru*.

Segundo G1 (2021), no mês de abril/2021 a cidade de Piracicaba encontrava-se na fase vermelha, mas em fase de transição, permitindo a abertura de estabelecimentos comerciais com ocupação máxima de 40% e horário de funcionamento a partir das 06h e encerramento as 21h.

Deste modo, à época a empresa do estudo de caso realizava as vendas através de redes sociais, não ocorrendo contato físico com os clientes e as peças compradas eram entregues através dos serviços de *delivery* ou por meio de *drive-thru*, respeitando assim, as exigências dos protocolos de saúde e higiene determinados pelo Plano São Paulo para o setor em questão.

1.4 Marketing de Relacionamento: Aspectos Conceituais e Implantação

Martins (2018), declara que o *marketing* de relacionamento usa todas as ferramentas de *marketing* com intuito de construir uma relação de longo prazo com os clientes.

Kotler e Keller (2015) identificam a existência de três atividades de *marketing* com intuito de auxiliar na criação de valor ao cliente, sendo a interação com clientes, os programas de fidelidade e a criação de vínculos com os clientes.

Deste modo, Cobra (2009) declara que o objetivo do *marketing* de relacionamento está em atrair, conquistar e reter os clientes, com intuito de construir relacionamentos satisfatórios e duradouros.

Conforme Rodrigues (2020), o *marketing* de relacionamento é aplicado através dos seguintes passos detalhados no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3: Implantação do Marketing de Relacionamento

Nome	Descrição
Dados	Analisar os dados e históricos dos clientes para ter conhecimento de suas características, preferências, a forma de relacionamento a longo prazo que podem construir e o motivo de realizarem nova compra, sendo de suma importância a análise dessas informações para desenvolvimento de um plano de <i>marketing</i> de relacionamento adequado e efetivo.
Perfis Ideais de Clientes	Após análise dos dados acima, a empresa deve segmentar os clientes para desenvolvimento de estratégias de <i>marketing</i> exclusivas para cada grupo.
E-mail <i>Marketing</i> ⁴	Se trata de uma ferramenta do <i>marketing</i> de relacionamento com intuito de comunicar os clientes de forma mais eficiente.

⁴ Fussiger e Brum (2019) declaram que o e-mail *marketing* se trata do uso do e-mail para campanhas de *marketing* digital.

Redes Sociais	A presença da empresa nas redes sociais é de suma importância, uma vez que ocorre de forma quase imediata e possui maior repercussão em curto prazo.
Automação de Marketing	Criação de e-mails, mensagens e outros itens importantes para o relacionamento com os clientes, realizados de forma totalmente automatizada, sendo que a empresa irá se comunicar com o cliente certo, na hora certa e no local de comunicação mais adequado.
Programas de Fidelidade	Benefícios ofertados para que os clientes compre o produto da empresa, podendo ser vários tipos de benefícios, relacionados direta ou indiretamente ao produto da empresa.
CRM	Ferramenta que capta e rastreia as informações dos potenciais e atuais clientes, auxiliando no entendimento das suas preferências, para que a empresa consiga monitorar e atendê-los.
Customer Success	A ferramenta entrega os dados do comportamento dos clientes após a venda.
Avaliação Constante de Resultados	Após a implantação do marketing de relacionamento é de suma importância a verificação e análise constante de resultados para que sejam identificados o nível de fidelização e construção de relações que a empresa está conseguindo junto aos clientes

Fonte: Rodrigues (2020, adaptado).

Outro ponto importante, é a relação que o *marketing* de relacionamento possui com o *Customer Success*, visto que uma metodologia busca os dados gerais dos possíveis e atuais clientes e o outro busca os dados dos clientes ativos atuais e inativos após a realização da compra na empresa (CASTRO, 2019).

1.5 Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD: respeito à confidencialidade de informações no estudo de caso

Valente (2020) diz que a LGPD consiste em um conjunto de aspectos, tais como, fixar formas de coleta e tratamento de dados, definir categorias de dados, trazer direitos aos titulares de dados, detalhar para quem vale as normas, determinar as obrigações das empresas, colocar sanções para violações, entre outros.

Segundo Bastos (2020), a LGPD se tornou vigente a partir de setembro de 2020 para início das alterações e ajustes necessários em todos os locais previstos na lei e que utilizam os dados pessoais em suas atividades, mas houve a prorrogação da previsão de punições e multas para agosto de 2021, sendo necessário que todas as empresas estivessem em conformidade com a legislação até a referida data.

Diante da nova lei, as informações pessoais da empresa estudada e de seus respectivos clientes foram retiradas para não divulgação de dados pessoais, tais informações se referem aos clientes, tais como nomes e datas de nascimento, e a empresa, a qual não autorizou a divulgação de seus dados, como registro de pessoa jurídica, telefone, endereço, entre outros. Os dados foram modificados por nomes e informações genéricas, se adequando as normativas determinadas pela LGPD.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa do estudo de caso se trata de uma loja varejista de roupas femininas localizada na cidade de Piracicaba/SP, com foco em moda elegante e hype. Após a empresa adotar as vendas no ambiente online, através de *lives* via Facebook e implantação do *Customer Success*, houve um alto crescimento nas vendas e, conseqüentemente, no faturamento mensal da loja.

Em meados de fevereiro e março de 2020, as proprietárias iniciaram as vendas por meio do *Instagram* e *Facebook*, sendo que os clientes com interesse na compra também tinham livre acesso a um ponto de venda físico (residência das proprietárias) para a realização de provas das peças e retirada dos produtos, além do serviço *delivery* já em funcionamento, através de entrega via *motoboy*.

Em setembro de do ano de 2020, as proprietárias abriram uma loja física na região norte da cidade de Piracicaba-SP, próximo ao centro comercial da cidade, iniciando assim um controle financeiro das vendas e fluxo de caixa, de forma manual, porém, não sistemático. A ausência de uma gestão profissionalizada na condução do negócio poderia comprometer não somente as vendas, bem como inviabilizar o fortalecimento da imagem da loja num ambiente cada vez mais competitivo que se torna o varejo brasileiro, inclusive em âmbito local.

Em janeiro de 2021 a loja intensificou as vendas através de *lives* no *Facebook* para realizar a queima de estoque dos itens disponíveis no espaço físico e houve uma grande aceitação do público-alvo e aumento considerável de vendas, por isso as proprietárias decidiram permanecer com o negócio estritamente no modelo digital com a realização de *lives* uma vez por semana. Em fevereiro de 2021, houve a expansão de uma *live* por semana para duas na rede social *Facebook*, com a ampliação das ações de comunicação com as clientes através do *Whatsapp*, *Facebook* e *Instagram*.

Atualmente (segundo semestre/2021), o negócio continua de forma *online*, através das redes sociais, sendo que as entregas dos produtos são realizadas por meio de *delivery* e, caso as clientes optem pela retirada no local, também por meio de *drive-thru*.

2.1 As estratégias de comunicação utilizadas pela Empresa: breve análise

Segundo Patel (2021), estratégia de comunicação é qualquer comunicação realizada pela empresa, se tratando de um plano sobre ela, seus produtos ou serviços de acordo com o planejamento estratégico.

Considerando a relevância de ações organizadas para a divulgação da empresa e de seus produtos, a empresa do estudo de caso realiza as seguintes estratégias de comunicação, implantadas junto com a ferramenta *Customer Success*:

Embalagens personalizadas: utilizadas para entrega dos produtos aos clientes, as quais possuem *design* diferenciado, contendo imagens ilustrativas e informações necessárias com intuito de agregar valor aos produtos.

Comunicação de *lives*: divulgação dos horários, dias e meio de comunicação que são transmitidas as *lives*, sendo realizada em todas as redes sociais da loja (*Facebook, Instagram e Whatsapp*) para atrair o público-alvo para a transmissão ao vivo.

Posts publicados nas redes sociais: são todas as comunicações realizadas pela empresa, com intuito de aumentar o relacionamento com os clientes e informá-los sobre a empresa e os produtos.

Atendimento pelo *WhatsApp*: são realizadas vendas diretas pela rede social. Além disso, os clientes também entram em contato para sanar dúvidas.

Todas as estratégias de comunicação realizadas pela empresa foram baseadas na retenção e melhoria do relacionamento com os clientes, a qual foi elaborada juntamente com a implantação do *Customer Success* para que todos os processos estratégicos estejam integrados com a ferramenta.

3. ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos derivados do estudo de caso realizado na empresa varejista localizada na cidade de Piracicaba-SP, por meio das métricas e pesquisa de campo desenvolvidas e, implantação da ferramenta *Customer Success*, bem como, ações de *marketing* de relacionamento elaborado como proposta para as proprietárias do negócio.

3.1 Estudo de caso: contextualização

As vendas da referida loja de varejo - setor de vestuário feminino, objeto do estudo -, começaram a ser computadas em sistema a partir da abertura da loja física que ocorreu no mês de setembro de 2020.

Para a realização da análise de vendas foram organizados dois períodos de verificação, sendo que o primeiro contempla os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro de 2020 e o segundo período contempla janeiro, fevereiro, março e abril de 2021. As análises contemplaram todas as vendas realizadas pela loja desde a abertura do espaço físico, em setembro de 2020, até

abril de 2021 - período das vendas exclusivamente no ambiente *online*, através das redes sociais (*Facebook, Instagram e Whatsapp*)

3.2 Metodologia

Para a realização deste estudo foram utilizadas pesquisa bibliográfica, em fontes secundárias (como sites especializados, revistas, artigos e livros) com ênfase na temática *Customer Success* e também pesquisa de abordagem quantitativa com as clientes, além do desenvolvimento e análise de métricas que, ao final, possibilitaram a apresentação de propostas para ações de *marketing* de relacionamento junto as clientes da loja, em operação na cidade de Piracicaba, interior do estado de São Paulo.

As métricas abordadas neste trabalho para implementação e aplicação da ferramenta *Customer Success* foram CLV (*Customer Lifetime Value/Ciclo do Vida do Cliente*), *Churn Rate* (Taxa de Perda) e NPS (*Net Promoter Score/Escala de Promoção da Rede*), os quais possuem, cada qual, um método para obtenção de dados, aplicação e análises (para as métricas foram considerados os dados obtidos pelo sistema de controle financeiro que a empresa possui, tais como cadastro de clientes e informações de vendas).

No CLV foi considerado no período de análise a frequência de compra do cliente e seu valor médio gasto nas compras, a margem de lucro do negócio, visto que a aplicação dos dados foi expressa nas fórmulas do LTV definidas por Acioli (2019), sendo a multiplicação da quantidade de compra, do valor médio de compra e do período analisado, e do CLV, que é a multiplicação do LTV e da margem de lucro. As análises foram realizadas a partir desses 3 pontos principais de abordagem, considerando a expansão da margem de clientes, a qual foi demonstrada no levantamento dos 30 clientes mais importantes para a empresa, sendo que o valor foi definido a partir do Princípio de Pareto, que nos apresenta uma dedicação maior da empresa para conhecer e atuar junto aos 20% dos clientes que podem gerar 80% do retorno para o *business*. No entanto, cabe ressaltar que dentre esses 20% a empresa, ainda, deve estar atenta para identificar os 20% que podem representar um resultado com maior destaque, sem deixar de considerar a aplicação dessa teoria em todas as ações que permeiam a relação comercial com esses clientes (ROCK CONTENT, 2018).

Na NPS foi realizada uma pesquisa de campo quantitativa com perguntas fechadas, voltadas para a satisfação dos clientes, considerando uma amostra aleatória de 116 clientes em relação ao total de 151, com margem de erro de 4,4 pp, aplicada por meio do *Google Forms*, direcionando-se o

link da pesquisa aleatoriamente através do WhatsApp. Devido ao cadastro de clientes que a loja possui, não foi necessário inserir no questionário as características demográficas.

As análises foram baseadas em Reichheld (2006), em que notas de 0 a 6 são clientes detratores, de 7 a 8 clientes neutros e de 9 a 10 são clientes promotores.

Já na métrica do *Churn Rate*, foi considerado o *churn* de clientes e receitas, que seguem as fórmulas respectivamente, conforme Steinman, Murphy e Mehta (2017), quantidade dos clientes perdidos em um mês, dividido pelo número de clientes que iniciaram no mês e a quantidade de receita perdida em um mês dividida pela receita do mês anterior.

Diante disso, houve a aplicação dos dados de vendas, que foi analisada em dois parâmetros, sendo por meio de volumetria mês a mês, considerando o impacto da taxa *churn rate* em cada mês, e por fases da empresa, com intuito de identificar os impactos gerados pela perda dos clientes e das receitas a empresa.

Verificou-se, depois, as redes sociais, ferramentas mais importantes para a empresa, pois as vendas, comunicações e ações atualmente são realizadas por meio delas. Por isso, houve recomendações com os objetivos de atração e retenção dos clientes. Após, foram analisadas as automações de *marketing*, para constatação do nível de eficácia da retenção dos clientes.

O próximo tópico foi sobre os programas de fidelidade. Diversas ações e programas foram recomendados para elevar retenção, fidelidade e lealdade dos clientes, com base nas estratégias e meios de comunicação utilizados pela loja. Definiu-se como foco as redes sociais. Elaborou-se um cronograma de ações com indicação para início a partir de 2022, pois o orçamento destinado às ações de *marketing* estarão contempladas pela empresa.

Em relação à Gestão de Relacionamento Com o Cliente (CRM), foram realizadas reuniões com as proprietárias, pautando-se a ferramenta como meio de atingir os objetivos e estratégias da loja. Efetuou-se pesquisa de mercado para indicação do sistema mais adequado à empresa, para uma implantação futura.

A avaliação constante de resultados foi recomendada com frequência mensal, a fim de identificar mudanças nas métricas, vendas e relacionamento com os clientes, com o intuito de interpretar os dados para a tomada de decisão da empresa.

Por fim, teceram-se recomendações às proprietárias, tendo como base todos os temas, métricas, *Customer Success*, plano de *marketing* de relacionamento, perfil de clientes da empresa e estratégias mais adequadas, com intuito de melhorar o relacionamento e vendas com os clientes e consolidar a marca, aumentando, desse modo, o faturamento e lucros da empresa.

3.3 Resultados e Implantação da Ferramenta *Customer Success*

A) Implantação do *Customer Success*: realizada em janeiro de 2021 na empresa contemplada no estudo de caso, contendo 4 passos, sendo: (1) definir o cliente ideal, o qual houve a determinação dos grupos de clientes por meio das métricas NPS, *Churn Rate* e CLV, (2) processo de *onboarding*, sendo adotada consultoria básica de moda nas *lives*, (3) acompanhamento contínuo de clientes, que foi abordado nas recomendações ao cliente e, expansão, renovação, *upsell* e *cross-sell*, sendo realizado planejamento de compras dos produtos para vendas em conjuntos e (4) também foi realizado o levantamento de dados pessoais e das vendas para o desenvolvimento das métricas, plano de *marketing* de relacionamento e recomendações às clientes.

B) *Customer Lifetime Value* – CLV (Ciclo de Vida do Cliente): na presente métrica foi utilizada a base de clientes que realizaram compras dentro do período de setembro de 2020 a abril de 2021, totalizando 151 clientes, sendo considerado 3 principais componentes para análise do CLV, os quais seguem identificados abaixo:

- **Análise da expansão da margem de clientes:** determinação das clientes mais importantes da empresa, considerando a regra 80/20 retratada por Alliance Comunicação (2021) como uma projeção matemática de uma relação de esforço e recompensa, sendo que a forma expressa escolhida para o estudo de caso realizado é a 80% do faturamento é resultante de 20% dos clientes. Neste sentido, foram determinadas as 30 clientes com maior CLV apresentado, isto é, 80% das 151 clientes, considerando o período, valor médio e quantidade de compra, resultando em clientes com CLV superior a R\$ 500,00, indicando que os clientes mais importantes estão dispostos a realizarem compras em valores altos na empresa;
- **Aquisição de clientes:** trata-se da análise da quantidade de clientes perdidas em determinado período em comparação a aquisição de novas clientes ao próximo período, a qual foi desenvolvida considerando os 2 períodos da empresa (setembro a dezembro de 2020, contendo o espaço físico aberto e janeiro a abril de 2021, adoção das vendas através de *lives* em rede social e implantação da ferramenta), os quais indicaram que no período de 2020 houve a perda de 16 clientes e, em 2021, a aquisição atingiu 115 clientes, representando um aumento de 719% em comparação as perdas em 2020;
- **Retenção de clientes:** trata-se do levantamento da quantidade de clientes retidas nos 2 períodos da empresa, sendo consideradas as clientes que realizaram, pelo menos, compras

em 2 meses do período, assim, houve a identificação de 6 clientes retidas em 2020 e 53 em 2021, contendo uma variação de aumento de 783% comparando ambos os períodos.

Na métrica CLV, houve a identificação dos perfis ideais de clientes detalhados no tópico referente ao plano de *marketing* de relacionamento, visto que foram de suma importância para desenvolvimento do plano proposta.

C) Net Promoter Score – NPS (Escala de Promoção da Rede): o NPS foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de mercado quantitativa, a qual *Opinion Box* (2021) declara que a pesquisa de mercado possui uma parcela aleatória (amostra) dentro da população determinada, devendo possuir as mesmas características e proporções e, conter um intervalo de confiança respeitando a margem de erro. Sendo assim, foi considerada como população da pesquisa todos os 151 clientes, tendo como determinação uma amostra de 116 entrevistados, representando 4,4 pontos percentuais e realizada durante o período de 07 de abril de 2021 a 16 de maio de 2021, por meio de plataforma *online Google Forms*.

As características demográficas consideradas para a amostra foram emitidas no sistema financeiro que a empresa atualmente possui, visto que há o cadastro de dados pessoais dos clientes, sendo:

- **Gênero:** a população é 100% feminina;
- **Faixa etária:** a maioria da população encontra-se nas faixas etárias 25 – 34 (19%), 35 – 44 (25%) e 45 – 54 (21%), representando aproximadamente 65% das 151 clientes, sendo que os 35% restante encontram-se nas faixas etárias até 17 anos (5%), 18 – 24 (11%) e 55 – 64 (9%), e até o momento (abril/2021) não foram identificadas clientes com 65 anos ou mais;
- **Localidade:** a maioria encontra-se na cidade de Piracicaba, se tratando de 96%, seguido de cliente das cidades de Charqueada (3%) e São Pedro (1%).

Os resultados obtidos por meio das respostas à pesquisa de mercado realizada para a métrica NPS indicam que a maioria dos clientes são promotores (64,6%), seguidos por neutros (19,8%) e por fim, detratores (15,5%), possuindo taxa de NPS de 49,1%, indicando que os promotores superam os detratores, no entanto, torna-se de fundamental importância, total atenção junto ao grupo de clientes “neutros” e “detratores”, uma vez que podem tender a buscar outras experiências de compras junto a concorrência do setor de vestuário feminino. Além disso, pôde-se verificar que os motivos de insatisfação dos detratores referem-se à qualidade do atendimento e custo-benefício dos produtos. Dessa forma, para o quesito “qualidade do atendimento” é indicado

treinamento contínuo para as proprietárias e funcionários (atuais e futuros) e para o fator “custo-benefício dos produtos” indica-se a compra e comercialização de novas marcas e produtos com maior qualidade e diferenciais percebidos no que tange ao fator inovação (tecidos, modelagem, cores, estampas, entre outros).

D) Churn Rate: determinação do percentual de perda de clientes e de receitas decorrentes na empresa do estudo de caso, sendo que a taxa voltada para clientes resultou em uma melhora do percentual a partir de 2021, visto que no período de 2020 (setembro a dezembro) a taxa representava 48,08%, e em 2021 (janeiro a abril) o percentual sofreu queda para 23,53%, indicando uma redução na quantidade de perdas de clientes. Quanto à taxa voltada para receitas também ocorreu melhora a partir de 2021, representando uma taxa de -634,15% em relação a 2020, o percentual negativo indica que a partir de 2021 não houve perdas no faturamento em comparação a 2020, pelo contrário, indica que houve um aumento significativo do faturamento em relação ao ano anterior.

E) Faturamento: foi analisado o período de setembro de 2020 a abril de 2021 mensalmente, sendo que as verificações ocorreram por fases da empresa, as quais são 2020 (setembro a dezembro), antes da implantação da ferramenta, no qual a empresa possuía espaço físico aberto, e 2021 (janeiro a abril) com a implantação da ferramenta e vendas *online* através de *lives*/redes sociais, conforme tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Faturamento Mensal

Período	Faturamento	
2020	R\$	5.079,40
set/20	R\$	1.249,50
out/20	R\$	2.503,90
nov/20	R\$	638,50
dez/20	R\$	687,50
2021	R\$	32.211,10
jan/21	R\$	6.579,70
fev/21	R\$	4.162,20
mar/21	R\$	7.071,80
abr/21	R\$	14.397,40
Total Geral	R\$	37.290,50

Fonte: Autoria Própria (2021).

No período de 2020 o faturamento estava em declínio com alto risco de descontinuidade do negócio, principalmente nos meses de novembro e dezembro, nos quais ocorreram o fechamento do comércio por determinação da fase vermelha do Plano São Paulo e a empresa do estudo de caso realizava vendas exclusivamente por atendimento presencial. Já no período de 2021, desde a implantação da ferramenta *Customer Success* e inovação tecnológica, resultou em um aumento significativo no faturamento, representando 534,15% em relação ao período indicado no ano de dois mil e vinte.

3.4 Análise de Resultados e Implantação da Ferramenta *Customer Success*

Analisando as informações obtidas através da implantação da ferramenta *Customer Success*, desenvolvimento e resultados das métricas, além do impacto no faturamento da empresa do estudo de caso, constatou que o contexto e cenário de 2020 (setembro a dezembro) em relação a 2021 (janeiro a abril) melhorou significativamente nas vendas, aquisição e principalmente, retenção dos clientes, portanto, conseqüentemente, aumento de faturamento.

Identifica-se que os clientes estão dispostos a realizar compras em alto valor com base nos resultados da métrica CLV, que os clientes, em sua maioria, estão satisfeitos e que estes superam a quantidade dos insatisfeitos conforme a NPS e, por fim, o *Churn Rate* indicou que a taxa está em redução tanto em clientes quanto em receitas, indicando deste modo, que as perdas estão reduzindo, trazendo um resultado positivo para a empresa.

No faturamento, há um demonstrativo de melhora significativa após a implantação da ferramenta, visto que a empresa realizou as mudanças necessárias anteriormente abordadas, bem como, a adoção da inovação tecnológica para vendas *online* através de *lives*, mediante a utilização das redes sociais.

Diante desse cenário foi desenvolvido um plano de *marketing* de relacionamento como proposta para a empresa do estudo de caso, com intuito de continuidade e aplicabilidade das estratégias provenientes da ferramenta, a qual será abordada no próximo tópico.

3.5 Proposta Plano de *Marketing* de Relacionamento

O plano de *marketing* de relacionamento do estudo de caso foi desenvolvido com base na metodologia de Rodrigues (2020) abordado anteriormente, sendo os seguintes pontos:

A) Dados e perfis ideais de clientes: foram desenvolvidos 4 grupos de clientes com base nas análises realizadas na métrica CLV, conforme quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Grupos Segmentados de Clientes da Empresa

GRUPO	DESCRIÇÃO
Entre 3 e 4 compras	Se trata de seis clientes que realizaram entre três e quatro compras na empresa e constam nas 30 clientes mais importantes no CLV.
Clientes retidos	São os clientes que realizaram acima de cinco compras na empresa, com CLV acima de R\$ 500,00.
Entre 1 e 5 compras	Se trata dos clientes que realizaram de uma a cinco compras na loja durante o período, com CLV acima de R\$ 300,00, mas não constam nas 30 mais importantes.
Clientes perdidas	Trata-se de dezesseis clientes perdidas a partir de janeiro de 2021, visto que se identificou que houve a perda devido as compras não serem mais realizadas em PDV físico (Ponto de Venda).

Fonte: Autoria Própria (2021).

Desta forma, a segmentação por grupos contribui para que a empresa possa focar em ações de retenção adequadas para cada grupo de clientes, visando a identificação dos potenciais clientes com maior tendência a retenção e disponibilidade financeira de compra futura conforme a métrica.

B) *E-mail marketing*: o presente ponto não foi optado pela empresa, visto que as estratégias empresariais de comunicação possuem foco nas redes sociais conforme os perfis dos clientes.

C) Redes sociais: a empresa atualmente utiliza o *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp* para comunicações, relacionamento com clientes, vendas de produtos e *merchandising* digital.

D) Automação de *marketing*: realizada pela empresa por meio da rede social *Whatsapp* com a lista de transmissão, sendo direcionadas as comunicações para os clientes específicos e mensagem automatizada para os clientes no ato do início do atendimento.

E) Programas de fidelidade: após análises de possibilidades, estruturas, métricas e grupos de clientes, foram desenvolvidas ações e programas de fidelidade com intuito de retenção dos clientes, sendo abordados detalhadamente no **quadro 2** incluso na seção de recomendações ao cliente. Nesta seção, também foram desenvolvidas medidas estratégicas para as redes sociais, sendo:

- Patrocínio, o qual trata-se de um aumento de alcance das publicações do *Facebook* e *Instagram*, contendo determinação de público-alvo específico;

- Promoção de engajamento, sendo uma ferramenta para promover o engajamento do perfil da empresa no *Instagram*, com curtidas e visualização de *stories* automáticas aos usuários;
- Análises das métricas, as quais são disponibilizadas pelas redes sociais, sendo alcance de usuários, interações, seguidores e temas com maior engajamento.

F) Gestão de relacionamento com o cliente – CRM: foi realizada uma verificação de mercado de *softwares* para recomendação a empresa, sendo escolhida a opção Agendor (2021) como proposta, devido ao melhor custo-benefício em comparação aos demais.

G) Customer Success: a ferramenta foi implantada na empresa do estudo de caso em janeiro de 2021, sendo realizadas as métricas *Customer Lifetime Value*, *Net Promoter Score* e *Churn Rate*, a qual foi implantada com sucesso e efetividade na loja estudada.

H) Avaliação constante de resultados: as avaliações das métricas CLV, NPS e *Churn Rate* relacionadas a *Customer Success* estão ocorrendo mensalmente desde fevereiro de 2021, sendo que a partir dessas avaliações identificou-se a necessidade da realização do presente plano de *marketing* de relacionamento com intuito de fortalecer uma relação a longo prazo com os clientes, garantindo sua retenção.

3.6 Recomendações ao Cliente

Nesta seção serão abordadas as recomendações ao cliente derivadas da ferramenta *Customer Success*, plano de *marketing* de relacionamento e estratégias para identidade visual e lembrança da marca, conforme o quadro 5 abaixo:

Quadro 5: Quadro-Resumo de Recomendações ao Cliente

DESCRIÇÃO DA RECOMENDAÇÃO	DATA DE INÍCIO	DATA DE TÉRMINO	VALOR ANUAL
PROGRAMAS DE FIDELIDADE			R\$ 37.462,03
Programa de Pontos	jan/22	dez/22	R\$ 578,98
Promoções relâmpagos	jan/22	dez/22	-
Atendimento diferenciado	jan/22	dez/22	-
Veiculação de <i>posts</i>	jan/22	dez/22	-
Promoção no aniversário	jan/22	dez/22	-
Embalagem personalizada (3000 unid.)	jan/22	dez/22	R\$ 5.906,99
Comunicação nas redes sociais	jan/22	dez/22	R\$ 10.800,00

Combinações de peças nas <i>lives (looks)</i>	jan/22	dez/22	-
Sorteio nas redes sociais	mar/22	dez/22	-
Cartão de agradecimento	jan/22	dez/22	R\$ 929,70
Frete gratuito	jan/22	dez/22	-
Eventos <i>online</i>	mai/22	dez/22	R\$ 1.500,00
Patrocínio	set/21	Indeterminado	R\$ 3.840,00
Promoção de Engajamento	set/21	Indeterminado	R\$ 786,36
Análise das Métricas	set/21	Indeterminado	R\$ 10.800,00
CRM	jan/22	dez/22	R\$ 2.320,00
CARACTERÍSTICA DA MARCA E IDENTIDADE VISUAL			R\$ 1.440,00
Mudança do Nome	ago/21	set/21	R\$ 440,00
Alteração de Logotipo	ago/21	set/21	R\$ 1.000,00
MEDIDAS DERIVADAS DO <i>CUSTOMER SUCCESS</i>			-
Melhoria no Atendimento	ago/21	Indeterminado	-
Custo-benefício	ago/21	Indeterminado	-
Definição de SLA	ago/21	Indeterminado	-
Ajuste de Horário de Atendimento	ago/21	Indeterminado	-
TOTAL DE CUSTOS DAS RECOMENDAÇÕES AO CLIENTE			R\$ 38.902,03

Fonte: Autoria Própria (2021).

As recomendações foram divididas em três partes, sendo os programas de fidelidade, derivados do plano de *marketing* de relacionamento, características da marca e identidade visual, sendo as recomendações de *marketing* voltadas ao nome da empresa e logotipo, e medidas derivadas do *Customer Success*, as quais se trata de recomendações provenientes da métrica NPS e implantação da ferramenta.

O custo total anual projetado para a implantação de todas as recomendações ao cliente resultou em R\$ 38.902,03, tratando-se de um valor estipulado, com investimento mensal de R\$ 3.241,84, podendo variar com a inclusão ou exclusão de serviços ou ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta *Customer Success* é de suma importância para a retenção dos clientes, visto que a aquisição de novos é cinco vezes mais cara que reter os já existentes, assim, o conhecimento do tema é válido para estudantes, empresas e profissionais atuantes no mercado empresarial.

Diante da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso realizados foi possível identificar que a utilização da ferramenta *Customer Success* e suas métricas resultou em um aumento na retenção dos clientes e, conseqüentemente, lucratividade da empresa varejista objeto desse estudo, representando que a implantação da ferramenta com foco na retenção dos clientes foi eficaz e bem-sucedida.

Deste modo, as métricas desenvolvidas CLV, NPS e *Churn Rate* indicaram resultados positivos em relação a retenção, satisfação e lealdade dos clientes, bem como, a possibilidade de identificação dos tipos ideais de clientes e sua importância financeira, a perda de valores monetários e a elaboração de estratégias de *marketing* para reestruturação e a permanência da empresa no mercado.

Nesse sentido, o plano de *marketing* de relacionamento e as recomendações estratégicas indicaram pontos importantes, tais como, medidas estratégicas em redes sociais, alterações para lembrança da marca e ações para criação de um relacionamento sustentável com os clientes, a fim de garantir a aplicabilidade dos resultados da ferramenta e aumento da retenção desses na empresa.

Conclui-se, portanto, que o estudo de caso gerou resultados satisfatórios e eficazes através da implantação e desenvolvimento das métricas provenientes da ferramenta *Customer Success* conforme o período estudado, além da elaboração do plano de *marketing* de relacionamento, resultando em aumento da retenção e criação de relações duradouras com os clientes.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Vitor. *IBGE: vendas do comércio varejista crescem 1,2% em 2020*. Agência Brasil, Rio de Janeiro, 10 fev. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-02/ibge-vendas-do-comercio-varejistacrescem12em2020#:~:text=O%20volume%20de%20vendas%20do,nominal%20teve%20alta%20de%206%25>. Acesso em 07 mar. 2021.

AGENDOR. *Planos*. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/planos-precos/>. Acesso em 24 mai. 2021.

Bioenergia em revista: diálogos, ano/vol. 11, n. 2, julho/dez. 2021. P. 199-224

Práticas de retenção de clientes por meio da ferramenta customer success: estudo de caso em uma loja de varejo (Piracicaba-SP)

AGUADO, Andressa Julia; CASAROLLO, Milena; FISCHER, Luciana

AGENDOR; EDOOLS. *Customer Success em EAD*. Disponível em: <https://materiais.agendor.com.br/ebook-customer-success-ead>. Acesso em 06 jun. 2021.

ALLIANCE Comunicação. *Saiba um pouco mais sobre a regra 80/20, também conhecida como Princípio de Pareto*. Disponível em: <https://alliancecomunicacao.com.br/regra-80-20-principio-de-pareto/>. Acesso em 22 abr. 2021.

BASTOS, Isys. LGPD já está em vigor? Entenda prazo, multa e mais detalhes da lei no Brasil. *Techtudo*, Segurança, 11 set. 2020. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/09/lgpd-ja-esta-em-vigor-entenda-prazo-multa-e-mais-detalhes-da-lei-no-brasil.ghhtml>. Acesso em 16 mai. 2021.

BERGER, P. D. *et al.* Marketing actions and the value of customer assets: a framework for customer asset management. *Journal of Service Research*, 2002, p. 39-54. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670502005001005>. Acesso em 20 abr. 2021.

CACB. *Sebrae mobiliza empresários para continuidade da adoção dos protocolos de segurança e higiene*. Saúde, 10 fev. 2021. Disponível em: <https://cacb.org.br/sebrae-mobiliza-empresarios-para-continuidade-da-adocao-dos-protocolos-de-seguranca-e-higiene/>. Acesso em 20 abr. 2021.

CASTRO, Ivan Nunes de. O que é *Marketing* de Relacionamento e por que ele é importante para sua empresa. *RockContent*, 20 mar. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-relacionamento/>. Acesso em 22 abr. 2021.

COBRA, Marcos. *Marketing básico: uma abordagem brasileira*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

COSSA, Gabriel Chicale. O *net promoter score* e as métricas tradicionais de satisfação e lealdade do cliente na previsão do desempenho financeiro. *NOVA Information Management School*, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade de Lisboa, nov. 2016 (dissertação). Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/19887/1/TEGI0374.pdf>. Acesso em 04 out. 2020.

FRANÇA, Ivanir. *Os 3 pilares do Customer Success: engajamento; churn; métricas*. User Onboarding, 18 abr. 2018. Disponível em: <http://useronboarding.com.br/pilares-do-customer-success/>. Acesso em 06 jun. 2021.

FRANKENTHAL, Rafaela. Passo a passo para desenvolver uma área de sucesso do cliente. *Mindminers*, 2017. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/18283/1513199831EBOOK-MindMiners-Passo-a-passo-para-desenvolver-uma-area-de-sucesso-do-cliente.pdf>. Acesso em 05 out. 2020.

G1. Região de Piracicaba é mantida na fase amarela do Plano São Paulo. *Piracicaba e Região*, 21 out. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/piracicaba-regiao/noticia/2020/08/21/regiao-de-piracicaba-e-mantida-na-fase-amarela-do-plano-sao-paulo.ghhtml>. Acesso em 20 set. 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 16. ed. São Paulo: ABDR, 2015.

Bioenergia em revista: diálogos, ano/vol. 11, n. 2, julho/dez. 2021. P. 199-224

Práticas de retenção de clientes por meio da ferramenta customer success: estudo de caso em uma loja de varejo (Piracicaba-SP)

AGUADO, Andressa Julia; CASAROLLO, Milena; FISCHER, Luciana

MARTINS, José Roberto. *Brandingum manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. 3 ed. São Paulo: Copyright, 2006. Disponível em: <http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-branding-o-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-%20a-valiar-marcas.pdf>. Acesso em 22 abr. 2021.

MUTANEN, T. Customer Churn Analysis: a case study, *Research Report*, Technical Research Centre of Finland (VTT), 2006. Disponível em: https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2006/customer_churn_case_study.pdf. Acesso em 16 mai. 2021.

OPINION Box. *Como calcular a margem de erro da sua pesquisa*. [s/d]. Disponível em: <https://www.opinionbox.com/calculadora-margem-de-erro/>. Acesso em 16 mai. 2021.

PATEL, Neil. *Estratégia de comunicação: o que é e como fazer a da sua empresa*. 2021. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/estrategia-de-comunicacao/>. Acesso em 06 jun. 2021.

REICHHELD, Frederick F. *A pergunta definitiva: você nos recomendaria a um amigo? Como gerar crescimento sustentável transformando clientes em promotores*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ROCK CONTENT. *Entenda a ciência por trás do Princípio de Pareto e saiba como aplica-lo em diferentes áreas da empresa* (24/08/2018). Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/principio-de-pareto/>. Acesso em: 05/out/2021.

RODRIGUES, Jonatan. *Marketing de relacionamento: tudo o que você precisa saber para vender mais e fidelizar seus clientes*. *Marketing Digital de Resultados*, 03 mar. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-marketing-de-relacionamento/>. Acesso em 07 abr. 2021.

SEBRAE. Os impactos da pandemia no varejo de moda. *Seu Negócio*, 22 abr. 2020. Disponível em: <https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/os-impactos-da-pandemia-no-varejo-de-moda/>. Acesso em 13 mar. 2021.

SEBRAE. *7 tendências para negócios em 2021*. Santa Catarina, 19 jan. 2021. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/7-tendencias-para-negocios-em-2021/>. Acesso em 21 mar. 2021

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO – SBVC. *Comércio eletrônico dobra participação no varejo brasileiro*. São Paulo, 07 de mar/2021. Disponível em: <http://sbvc.com.br/comercio-eletronico-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro/>. Acesso em: 07/mar/2021.

STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln; MEHTA, Nick. *Customer Success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes*. São Paulo: Autêntica, 2017.

SWAAY, Giovanna Van. *Processo de investimento e tomada de decisão de Venture Capital na Indústria de SaaS: da teoria à prática*. Universidade de São Paulo, 11 jun. 2018. Disponível em: <http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180830/tce-27082018-164404/?&lang=br>. Acesso em 03 out. 2020.

Bioenergia em revista: diálogos, ano/vol. 11, n. 2, julho/dez. 2021. P. 199-224

Práticas de retenção de clientes por meio da ferramenta customer success: estudo de caso em uma loja de varejo (Piracicaba-SP)

AGUADO, Andressa Julia; CASAROLLO, Milena; FISCHER, Luciana

VALENTE, Jonas. Entenda o que muda com a Lei Geral de Proteção de Dados. *Agência Brasil*, Empresa Brasil de Comunicação, 18 set. 2021. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-09/entenda-o-que-muda-com-a-lei-geral-de-protecao-de-dados>. Acesso em 22 abr. 2021.

AGUADO, Andressa Julia. É Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Piracicaba - Deputado “Roque Trevisan” – Centro Estadual de Educação tecnológica “Paula Souza” – CEETEPS.

CASAROLLO, Milena. É Tecnóloga em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Piracicaba - Deputado “Roque Trevisan” - Centro Estadual de Educação tecnológica “Paula Souza” – CEETEPS.

FISCHER, Luciana. Mestre em Comunicação, pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESP, Especialista em Gestão de Pessoas, pela Faculdade Anhanguera de Piracicaba, Especialista em Marketing Estratégico Setorial e Graduada em Publicidade e Propaganda, pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Atua como Professora da FATEC-Piracicaba Dep. “Roque Trevisan” do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” - CEETEPS e Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC-Campinas.