

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

GABRIEL DE SIQUEIRA FERRACINI

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL:
Estudo de caso na área de Customer Success em uma empresa de tecnologia

Porto Alegre
2019

GABRIEL DE SIQUEIRA FERRACINI

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL:
estudo de caso na área de Customer Success em uma empresa de tecnologia

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientadora: Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre
2019

GABRIEL DE SIQUEIRA FERRACINI

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL:
estudo de caso na área de Customer Success em uma empresa de tecnologia

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

(Avaliador)

(Avaliador)

(Orientadora Profa. Dra. Fernanda Maciel Reichert)

“Não importa quão excelente seja a equipe e quão eficiente seja sua metodologia, se você não estiver resolvendo o problema correto, o projeto falhará”.
(Woody Williams (1966 –))

AGRADECIMENTOS

Quero começar agradecendo à minha família, que durante todo o tempo de faculdade me apoiou em todas minhas aventuras e confiou no meu processo. Ao meu pai, Angelo, pelos inúmeros conselhos profissionais e visão de mundo; à minha mãe, Márcia, por me transmitir a sensibilidade e o cuidado com tudo o que eu faço. E à minha irmã, Amanda, por me ensinar a correr atrás do que se quer e pela parceria que desenvolvemos durante todo esse trajeto.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos que me apoiaram, me aconselharam e me aturaram durante os últimos meses, podem ficar tranquilos que vai ter formatura!

Um agradecimento especial aqui ao Charles e a Cristina, pelas inúmeras vezes que me motivaram e me deram conselhos e ideias que contribuíram imensamente para a elaboração deste trabalho.

Deixo ainda meu obrigado a todos os meus colegas de faculdade e colegas de AIESEC, muitos dos quais já se formaram e estão pelo mundo em busca dos próprios objetivos, mas que foram essenciais e tornaram a faculdade uma experiência muito mais rica e completa.

À minha orientadora, Fernanda, por me aguentar por quase um ano e entender e organizar minhas loucuras, sempre disposta a me ajudar.

Gostaria de agradecer também a todos meus colegas de profissão e a todos que contribuíram de alguma forma para a entrega desta pesquisa. Muito obrigado!

Por último mas não menos importante, agradeço a todas as experiências e momentos que a UFRGS me proporcionou. Finalizo esta etapa sem arrependimentos e preparado para qualquer desafio que o mundo me reserva.

RESUMO

A aplicação da metodologia ágil é recente como opção para o gerenciamento de projetos em diferentes áreas do mercado. Em paralelo, surge cada vez mais nas empresas a área de Customer Success, focada não somente no atendimento, mas na entrega de sucesso para seus clientes. O presente trabalho teve como objetivo identificar de que maneira a área de Customer Success aplicou e adaptou a Metodologia Ágil em seu processo de gerenciamento de clientes. A pesquisa foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas em profundidade com quatro profissionais da área que participaram da aplicação e da evolução da metodologia utilizada atualmente, além da observação da gestão visual e das ferramentas utilizadas. O resultado da pesquisa permite concluir que a aplicação da metodologia ágil adaptada à realidade de Customer Success impacta positivamente o gerenciamento dos clientes como projetos. Além disso, observou-se a constante evolução do modelo aplicado e adaptado de acordo com as necessidades vigentes, evidenciando a flexibilização para a aplicação em outras áreas e empresas.

Palavras-Chave: Customer Success, Metodologia Ágil, Scrum, Kanban.

ABSTRACT

The application of the agile methodology is recent as an option for the project management in different areas. At the same time, more and more companies are investing in Customer Success, focused not only on client service, but on delivering success to their customers. The present study aimed to identify how the Customer Success area applied and adapted the Agile Methodology in its customer management process. The methodology consisted of a research through semi-structured interviews with four Customer Success professionals who participated in the application and the evolution of the current method, along with the observation of the resources used by the area. The research results allows us to conclude that the application of agile methodology adapted to the reality of Customer Success positively impacts client management as projects. Furthermore, a constant evolution was observed, as the model was adapted according to the current needs, showing flexibility for the application in different areas and companies.

Keywords: Customer Success, Agile Method, Scrum, Kanban.

LISTA DE IMAGENS

Figura 1 – Modelo Cascata.....	14
Figura 2 - Quadro Kanban.....	18
Figura 3 - Ciclo do Scrum.....	20
Figura 4 - Quadro de acompanhamento meta.....	12
Figura 5 - Quadro de Sprints na planilha de equipe	35
Figura 6 - Quadro do Kanban utilizado atualmente.....	35
Figura 7 - Quadro do Kanban utilizado para contas mais críticas	36
Figura 8 - Modelo de agenda com as reuniões semanais	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Identificação dos entrevistados	27
Quadro 2 - Vantagens e desafios da metodologia ágil.....	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo geral	11
1.2 Objetivos específicos	11
1.3 Justificativa	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 Gerenciamento de projetos	13
2.2 Metodologias tradicionais	13
2.3 Metodologia ágil	15
2.3.1 Kanban	17
2.3.2 Scrum	19
2.3 Atendimento ao cliente	21
2.3.1 Customer success	22
2.3.2 Metodologia ágil em Customer success	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 Procedimentos metodológicos	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 Contextualização da empresa escolhida	28
4.2 O modelo anterior	29
4.3 O processo de mudança	29
4.4 O modelo atual	32
4.4.1 Pessoas	33
4.4.2 Processos	34
4.5 Outras considerações	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43
ANEXO A - Questionário de pesquisa	45

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas de software a entrega de projetos consiste na melhoria constante do produto e em como entregar da melhor maneira para seus clientes. Desde os primórdios, esse processo se dava de maneira rígida e sequencial, como por exemplo o modelo “Cascata” (Waterfall). Com o desenvolvimento do segmento, conforme será aprofundado a seguir, a aplicação do modelo se tornou um problema na divergência entre as necessidades do cliente e o tempo de entrega. Dessa maneira, em 2001, um grupo de programadores se juntou para criar a Metodologia Ágil, que visa satisfazer os clientes entregando de forma ágil e melhor soluções às suas necessidades (ÁGIL MANIFESTO, 2014a).

Após a publicação do Manifesto Ágil e a consolidação desses modelos, suas técnicas e filosofias começaram a ser aplicadas também por outras áreas e empresas. A partir da popularização, diferentes subtipos e modelos foram criados para suprir as particularidades de cada mercado e melhorar seus resultados. Não há uma receita simples para obter sucesso, porém o cenário está mudando para organizações que conseguem unir novos conhecimentos e avanços tecnológicos às criações de seus produtos e serviços e também na maneira com que as criam e as lançam (TIDD; BESSANT, 2015, p. 6).

Dentro desse cenário, outra área que vem evoluindo nas últimas décadas é a de atendimento ao cliente. Hoje, essa área desempenha um papel essencial no sucesso de organizações que buscam cada vez mais a fidelização e o relacionamento com o consumidor. Assim, surge o Customer Success, área focada no sucesso do cliente que começou em empresas de Software as a Service (SaaS), mas que hoje vem crescendo em outras empresas, independente do tamanho e segmento, conforme comenta o especialista em Customer Success e escritor do principal canal sobre o tema, Eduardo Tavares.

Devido à grande variedade de concorrentes no mercado, bem como o surgimento constante de novas tecnologias e competidores, é cada vez mais necessário que as organizações tracem estratégias e busquem diferenciais para serem competitivas no mercado. A importância de se reinventar e se adaptar às mudanças constantes torna fundamental que as empresas busquem pela inovação dos seus processos internos de gestão e da maneira como lidam com os clientes.

De acordo com Jeff Sutherland, criador e CEO da Scrum. Inc, a metodologia ágil pode ser aplicada em outras áreas, expandindo além do objetivo principal de apoiar apenas projetos de desenvolvimento de software. Tratando cada novo cliente como um projeto, esse modelo se aplicaria facilmente à uma área de Customer Success (Eby, 2017), que utilizaria

das técnicas ágeis para um maior controle estratégico do contato com os clientes e da implicação deste modelo na obtenção de sucesso dos mesmos.

A aplicação da Metodologia Ágil em outras áreas é nova, porém existem já empresas que são pioneiras no mercado e que estão começando a adotar suas práticas para melhorar sua gestão de projetos. Ainda assim, para Customer Success, a área ainda carece de um modelo estruturado que possa servir de caminho e parâmetro para outras empresas (EBY, 2017).

Por este motivo, restringe-se a análise a uma empresa de tecnologia baseada em Florianópolis, Brasil, que apostou na combinação da aplicação das duas frentes: Customer Success e Metodologia Ágil. Assim, o presente trabalho tem a seguinte questão de pesquisa:

De que maneira a área de Customer Success de uma empresa de tecnologia aplicou e adaptou a metodologia ágil?

Com o intuito de responder à questão de pesquisa apresentam-se os objetivos do trabalho.

1.1 Objetivo geral

Descrever de que maneira a área de Customer Success de uma empresa de tecnologia aplicou e adaptou a metodologia ágil.

1.2 Objetivos específicos

- I – Identificar os tipos de técnicas da metodologia ágil aplicáveis à Customer Success.
- II – Descrever e analisar a evolução da aplicação dessas técnicas na área de Customer Success de uma empresa de tecnologia.
- III – Explicitar o modelo atual da aplicação da metodologia ágil na área de Customer Success com base no estudo e nas entrevistas realizadas.

1.3 Justificativa

A importância da área de atendimento ao cliente é nítida nas diversas organizações que estão competindo em diferentes mercados na era da globalização. Pela tendência no aumento do investimento nessas áreas por parte das empresas nacionais, segundo pesquisas aqui já

mostradas, pode-se ver a aplicação de metodologias que visem a melhoria da gestão de projetos nessas áreas, tanto em novos empreendedores que estão começando e querem se destacar como para empresas que já são estabelecidas no mercado e precisam constantemente se renovar e criar novas formas de entregar seus produtos e serviços (TIDD; BESSANT, 2015, p. 8).

Imprescindível, nesse caso, apresentar às empresas deste mercado de que maneira a aplicação dessa metodologia essas funções básicas influenciam no processo de inovação. Com essas novas informações, será possível um maior entendimento deste processo para auxiliar os departamentos a definir estratégias mais eficientes e que gerem resultados de sucesso. Além disso, um estudo desse tipo de processo pode vir a contribuir também para o surgimento de novas áreas de atendimento com aplicação de metodologias que visem cada vez mais a retenção de clientes, a entrega em alto nível e um conhecimento mais profundo sobre os riscos de sucesso ou insucesso do negócio por essa ótica. Isso se torna essencial para as empresas que buscam se posicionar em um mercado cada vez mais competitivo.

Por fim, o presente trabalho é válido primeiramente por analisar um setor que está em crescente evolução e que é de grande relevância para as empresas e para o país. E em segundo por tratar de um tema que ainda carece de estudos acadêmicos e exemplos práticos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico do trabalho, a fim de contextualizar o objeto de estudo e embasar a presente pesquisa. Ao apresentar materiais relevantes e autores reconhecidos na área, busca-se fundamentar este estudo e promover um maior entendimento acerca dos conceitos e resultados do assunto abordado.

2.1 Gerenciamento de projetos

Desde a antiguidade, gerenciam-se projetos de maneira não estruturada, como construções, cidades, pirâmides. Porém as primeiras técnicas para o gerenciamento de projetos datam de 1950, baseadas em modelos para planejamento e controle e aplicadas em grandes projetos na área da construção civil, defesa e aeroespacial (MAYLOR, 2001).

Desde então, foram feitos inúmeros estudos sobre o gerenciamento de projetos e suas aplicações, além de surgirem também diferentes definições e maneiras de explicar seu funcionamento. Uma dessas evoluções foi o surgimento de associações que atuam na padronização e em melhores práticas sobre a gestão de projetos, como a PMI (Project Management Institute), que possui seus guias, como o PMBOK, atualizados a cada quatro anos.

Publicado pela PMI, o Guia PMBOK (2013) define que gerenciar projetos é a aplicação de habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com objetivo de cumprir seus requisitos. O Guia ainda aprofunda que gerenciar projetos inclui: identificação dos requisitos; adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado; estabelecimento e manutenção da comunicação ativa com as partes interessadas; e balanceamento das restrições conflitantes do projeto (escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos, riscos, etc.).

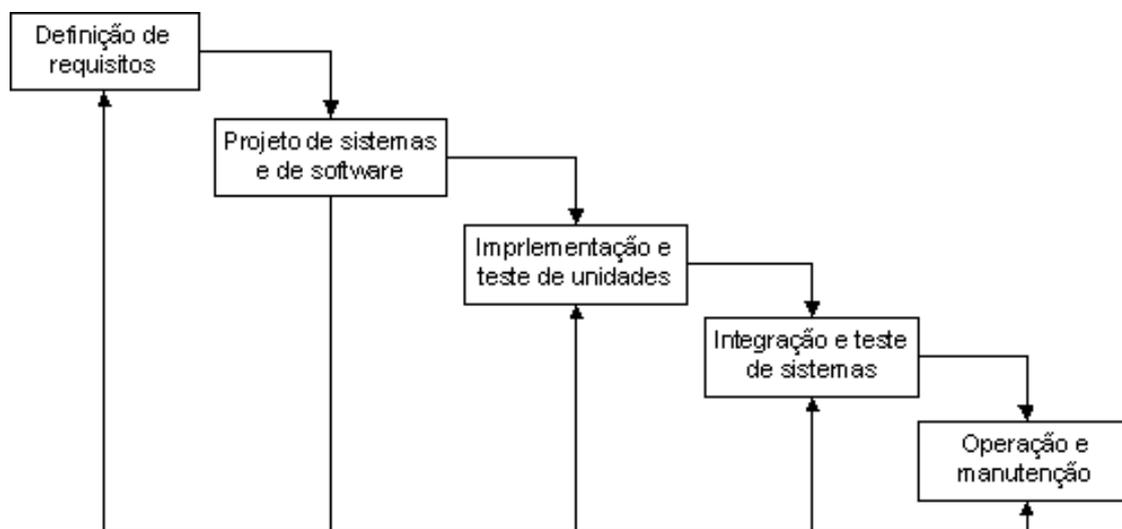
Dada sua complexidade, o gerenciamento de projetos utiliza de metodologias para garantir o bom andamento e os objetivos a serem atingidos, que serão explorados a seguir.

2.2 Metodologias tradicionais

Dentre as metodologias mais tradicionais, o que mais se destaca é o Método Cascata (Waterfall), que é, além de o mais antigo, também o que mais se destaca e é disseminado entre as organizações (BALAJI e MURUGAIYAN, 2012). O Método Cascata aborda um processo sequencial no desenvolvimento de softwares, que necessita de alto investimento e previsibilidade para determinar os requisitos da entrega (produto). Neste sistema, há uma

sequência definida de etapas a serem concluídas. Cada etapa depende da anterior e só pode ser iniciada assim que a última for concluída, conforme a representação a seguir:

Figura 1: Modelo Cascata



Fonte: SOMMERVILLE (2004, p. 38)

Fazem parte do Método Cascata as seguintes etapas: definição de requisitos, projeto do software, implementação e teste unitário, integração e teste do sistema, operação e manutenção - este último dando tempo ainda para correções e melhorias antes da entrega.

O Método Cascata se valida por alguns benefícios, como ter os requisitos definidos e compreendidos antes de iniciar o processo, um modelo fácil de ser aplicado, a pouca necessidade de recursos para a implantação do projeto, entre outros (BALAJI e MURUGAIYAN, 2012). Porém, justamente por causa desta sistematização, o gerenciamento de projetos utilizando o modelo Cascata é inflexível, o que dificulta alterações e imprevistos que podem acontecer durante o projeto. É um modelo que deve ser utilizado, como mencionado acima, apenas quando os requisitos e entregáveis estão muito bem compreendidos.

Balaji e Murugaiyan (2012) exemplificam algumas desvantagens:

- Os problemas durante determinada etapa nunca são completamente resolvidos nesta mesma fase. Isso se dá pelo fato de que a maioria dos problemas da etapa em questão surgem apenas após sua finalização, resultando em um sistema mal-estruturado;
- Se o cliente precisar de mudanças imediatas nos requisitos do software, não será possível durante o processo de desenvolvimento, pois compromete todo o processo.

De acordo com uma pesquisa do Standish Group (1995), que pegou uma amostra de 8380 projetos, apenas 16,2% destes foram entregues no prazo e com os custos estipulados. Aproximadamente 31% destes foram cancelados antes de sua finalização e 52,7% foram entregues fora do prazo, com custos maiores do que o previsto e algumas funcionalidades divergentes do esperado em relação ao escopo do projeto.

Dos que não foram finalizados como mencionado acima, a média de atrasos e de custos foi, respectivamente, de 222% e de 189% a mais do que previsto. E destes, apenas 61% tiveram suas funcionalidades originais completas incluídas.

Estes problemas foram, no fim, relacionados a Metodologia Tradicional Cascata, conforme citado acima. A conclusão foi de que, para terem mais sucesso e flexibilidade nos projetos, o desenvolvimento de software deveria ser baseado em modelos incrementais. Foi assim que novas metodologias começaram a surgir e ter mais espaço, em especial a Metodologia Ágil.

2.3 Metodologia ágil

O termo “metodologias ágeis”, antes conhecido por métodos de desenvolvimento leves, surgiu em 2001, quando 17 especialistas em processo de desenvolvimento de software se reuniram e estabeleceram alguns princípios comuns a todos esses métodos. O resultado foi a criação do Manifesto Ágil, que é representado por 4 valores (BECK et. al., 2001). Conforme os próprios autores: "Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar":

- Indivíduos e interação entre eles mais que processos e ferramentas;
- Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- Responder a mudanças mais que seguir um plano.

De acordo com Tudesco (2014), o primeiro valor expressa que o movimento ágil enfatiza a relação entre as pessoas e o espírito de equipe; o segundo mostra que o objetivo vital é entregar continuamente partes do produto a ser testado; a importância do relacionamento e da cooperação entre equipe e cliente é destacado no terceiro; e o quarto valor representa a necessidade de ter um processo flexível onde todos estão sempre prontos para realizar e aceitar mudanças, trazendo aqui já uma grande diferença em relação ao Modelo Cascata apresentado acima. Tudesco (2014) ainda discorre sobre os 12 princípios descritos no Manifesto (BECK et. al., 2001):

- A maior prioridade é satisfazer o cliente, pela entrega adiantada e contínua de software de valor;
- Aceitar mudanças de requisitos, até no fim do desenvolvimento. É necessário se adequar a mudanças para o cliente poder ter vantagens competitivas;

- Entregar o software funcionando com frequência, com preferência aos períodos mais curtos de entrega;
- O projeto deve contar com pessoas relacionadas à negócios e desenvolvedores trabalhando sempre em conjunto;
- Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho;
- O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações é através de uma conversa cara a cara;
- Software funcional é a medida primária de progresso;
- Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes;
- Definir e manter a excelência técnica e bom design aumenta a agilidade;
- Simplicidade: maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito, entregar o mesmo de forma mais simples;
- As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times que se auto organizam;
- Com certa periodicidade, o time se reúne para refletir como ficar mais efetivo, então se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Sendo assim, são modelos que pregam o trabalho em equipe, a auto-organização, a comunicação frequente, o foco no cliente e a entrega de valor. Para o desenvolvimento de projetos, funciona pela sua flexibilidade e adaptação a adversidades não previstas, algo que não é possível no Modelo Tradicional.

Dentre as ferramentas mais conhecidas de métodos ágeis, pode-se citar Extreme Programming (XP), Lean Development, RUP, OpenUP, Feature-Driven Development(FDD), Kanban e Scrum.

O Scrum, devido sua característica com ênfase no gerenciamento do desenvolvimento, é o método mais utilizado hoje (Prickladinick, et al. 2009), com um fácil modelo de adoção. Devido ao seu funcionamento, o Scrum permite maior comunicação e colaboração entre os envolvidos no processo de desenvolvimento, porém não é tudo. Neste caso, a gestão visual do andamento do projeto, ou seja, o Kanban, torna-se também essencial para que todos os envolvidos acompanhem o todo.

Segundo Kniberg et al. (2009), nenhuma ferramenta ágil é completa e nem devia ser. Por exemplo, o Kanban restringe a utilizar quadros visíveis e limitar o tamanho de suas linhas de produção, já o Scrum restringe a ter iterações de tempo fixo e equipes multifuncionais. O

que precisamos é tirar o máximo de cada uma delas e, se possível, combiná-las, a fim de termos um processo mais completo.

O seguinte trabalho se aprofunda no estudo sobre o Kanban e o Scrum a fim de promover maior entendimento sobre o funcionamento das suas metodologias, a fim de compreender também sua aplicação na prática.

2.3.1 Kanban

A fim de sinalizar as etapas do processo de fabricação e prever os gargalos da produção, a Toyota criou, na década de 1960, o sistema Kanban. Em japonês, a palavra kanban significa "placa" e assim o visual do método é exatamente um quadro para facilitar a tomada de decisão. Mesmo existindo há décadas, “esse método começou a crescer após sua adoção na conferência Agile, em agosto de 2007. Sua primeira aplicação para Engenharia de Software foi na empresa Microsoft em 2004”. (ANDERSON, 2010).

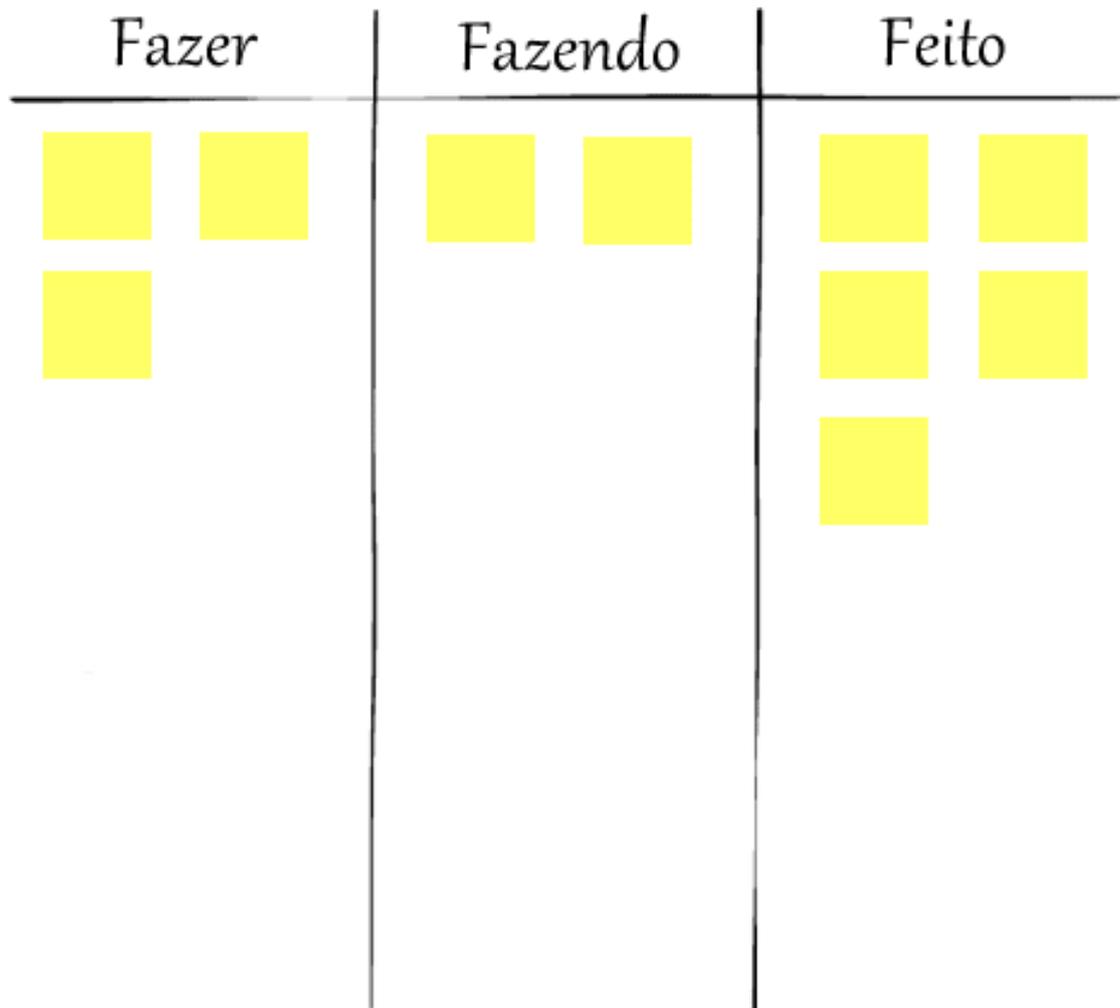
A prática do Sistema Toyota de produção caracteriza a estrutura do kanban. Antes, as indústrias utilizavam um sistema de produção onde uma atividade era executada e seu resultado sendo "empurrado" para a atividade posterior, assim não existia relação entre as atividades produzidas e a demanda do cliente. Com as práticas do novo sistema, este processo mudou, onde cada atividade dependia da demanda da atividade anterior. Esse modelo tem como princípio evitar o desperdício, atrelado ao movimento Just-in-Time, onde nada devia ser feito antes de ser necessário.

No processo de desenvolvimento de software, como vimos anteriormente, cada funcionalidade só é gerada a partir da conclusão da atividade anterior (BALAJI e MURUGAIYAN, 2012). Assim, o Kanban busca o aperfeiçoamento dos processos, das equipes e do projeto como um todo. O principal objetivo dessa técnica é avaliar o trabalho que está em progresso para conseguir prever novas atividades e também o que já foi concluído.

Conforme artigo sobre o Kanban para a Java Magazine: “Kanban é um método de desenvolvimento de software com fortes bases em práticas Lean, e que tem como objetivo aperfeiçoar o processo de desenvolvimento de software pré-existente. Este método limita o trabalho em progresso, apresentando a evolução de forma visual, tornando os problemas evidentes e cultivando uma cultura de melhoria contínua.” (GOMES, 2010). Ele funciona como um sistema visual utilizando, hoje em dia, os post-its. O quadro é dividido por três colunas: “para fazer”, “fazendo” e “feito”. Cada post-it colocado no quadro é

uma tarefa a ser resolvida, passando pelas três etapas para controle do processo. Isto auxilia também para entender de forma fácil e visual o número de tarefas que cada profissional possui no seu quadro e, a fim de delegar mais tarefas, é necessário que a equipe auxilie na finalização do que está pendente.

Figura 2: Quadro Kanban



Fonte: <https://www.culturaagil.com.br/kanban-do-inicio-ao-fim/>

Entre suas vantagens em relação ao Método Cascata (Tradicional), se destacam a flexibilidade para o cliente modificar as atividades quando desejar e a transparência no processo de desenvolvimento através da visualização do fluxo de trabalho. Por ser um dos métodos de desenvolvimento de software menos prescritivo, o modelo Kanban se adapta a qualquer tipo de tarefa e cultura organizacional, ainda mais se alinhado a outros métodos ágeis, como o Scrum.

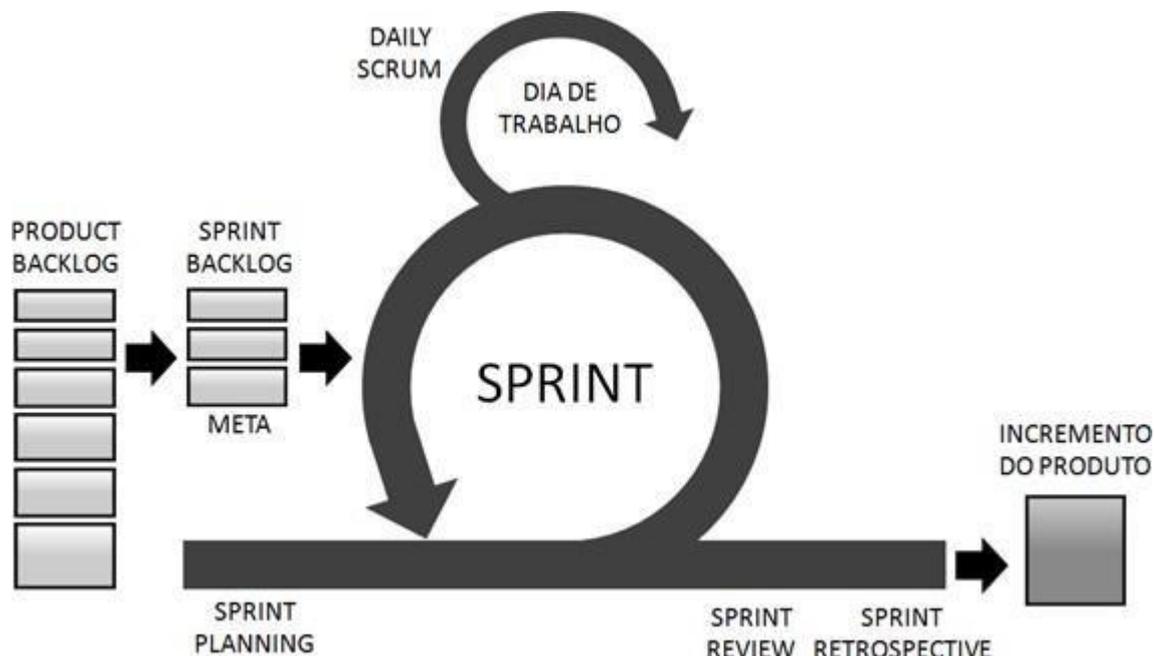
2.3.2 Scrum

Em seu próprio livro, intitulado "Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo", Jeff Sutherland conta a história de como criou a metodologia ágil mais utilizada nos dias de hoje. Chegando na Easel, em 1993, como vice-presidente de tecnologia, Jeff tinha o desafio de desenvolver uma nova linha de produtos em 6 meses. O método para gestão de projetos de desenvolvimento de software utilizado até então era o modelo Cascata, explicado anteriormente neste trabalho, e Jeff sabia que não seria possível utilizar o diagrama de Gantt para cumprir sua tarefa.

Em pesquisa com a sua equipe, acharam um artigo publicado na Harvard Business Review em 1986, de Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, "The New New Product Development Game". No artigo, os japoneses contam que analisaram diversas equipes de algumas das empresas mais inovadoras do mundo, como Honda, Fuji-Xerox, 3M, entre outras e concluíram que o método cascata era falho, que essas empresas usavam um processo de desenvolvimento em sobreposição que era mais rápido e mais flexível. As equipes do projeto eram multifuncionais, tinham autonomia e autoridade para tomar suas próprias decisões e tinham um objetivo comum que ia além delas mesmas. Takeuchi e Nonaka compararam o trabalho de equipe a um time de rúgbi, onde as pessoas agiam como se estivessem em um scrum "A bola é passada pelo time conforme ele avança, em unidade, pelo campo."

Foi assim que Jeff adotou a prática e adaptou ao gerenciamento de desenvolvimento de softwares, entregando o projeto no prazo estipulado, com o custo previsto e menos bugs que qualquer outro projeto. A fim de melhorar cada vez mais o método, em 1995 ele apresentou, junto a Ken Schwaber, o artigo "SCRUM Development Process", que sistematizou essas práticas. No artigo, os autores analisam que equipes que trabalham bem com o Scrum atingem a "hiperprodutividade", com aumento de 300% a 400% de produtividade, chegando até 800%. O Scrum é baseado na realização de "sprints" periódicos, entre 2 e 4 semanas, de resolução de pendências e em reuniões fixas que são diárias ("dailys"). A característica principal é sempre o componente humano, onde Jeff identificou o ponto comum no trabalho em equipe, no processo de desenvolvimento.

Figura 3: Ciclo do Scrum



Fonte: <https://www.devmedia.com.br/introducao-ao-scrum/33724>

Em seu livro, Jeff define os 11 passos para implementar o Scrum, que são explicados a seguir:

1. Escolher um Product Owner: É a pessoa que tem a visão do que a equipe fará, produzirá ou realizará, considerando os riscos e recompensas e as possibilidades;
2. Equipe: Quem serão as pessoas que realizarão o trabalho e quais as habilidades necessárias para concretizar o objetivo do projeto;
3. Scrum Master: É a pessoa que vai treinar o resto do time na estrutura do Scrum e vai dar suporte para que a equipe não perca o ritmo de trabalho;
4. Backlog do produto: Criar uma lista de tudo que precisa ser realizado para que a visão se torne realidade. É um documento vivo que funciona como o mapa do produto;
5. Estimativas para o backlog: Refinar a lista para entender o que precisa para realizar as tarefas, quanto tempo e esforço, a fim de não atrasar a entrega ao cliente;
6. Planejamento de Sprint: Em um período de 2 a 4 semanas, estimar tudo o que pode ser feito e estipular uma meta para a sprint em relação às atividades do projeto;

7. Tornar Visível: Colocar as informações da sprint num quadro para ir acompanhando o andamento das atividades;
8. Reunião Diária ("Daily"): Encontro diário entre os envolvidos para entender o que fizeram no dia anterior, o que farão no dia atual e se existe algum impedimento para o andamento do projeto;
9. Revisão da Sprint: Reunião geral para quem quiser participar, onde são apresentados os resultados da sprint, o que foi realmente concretizado no período;
10. Retrospectiva da Sprint: Reunião para examinar o processo e identificar falhas e pontos de melhoria. O objetivo é buscar soluções, dar e receber feedbacks e definir o que será aprimorado no processo;
11. Começar de imediato a próxima sprint para dar continuidade ao projeto, levando em consideração as entregas e os aprendizados da sprint passada.

2.3 Atendimento ao cliente

A importância de um bom atendimento ao cliente já é uma das medidas de sucesso que as empresas estão cada vez mais considerando, independente do setor em que atuam. Cada vez mais a opinião e o engajamento do cliente aparecem como motor para que a empresa refine seus processos e garanta a melhoria contínua. As exigências sobre as organizações aumentaram, e a qualidade e excelência na prestação de serviço são essenciais para competir no mercado, afinal as experiências são mais valorizadas que o produto em si, que pode ser substituído (Omnize, 2017).

Hoje, com o avanço da tecnologia em termos de inteligência artificial, chatbots, machine learning, entre outros, o suporte que as empresas conseguem dar para os clientes surpreende cada vez mais. Como a comunicação inclui ainda telefone, e-mail, vídeos, redes sociais, o atendimento ao cliente virou estratégia para construir um relacionamento duradouro, mantendo o cliente fiel e embaixador da marca.

O atendimento de qualidade se torna requisito básico, e a empresa tem que aproveitar bem todos os contatos que tem com o cliente para se aperfeiçoar e entregar uma experiência diferenciada. No livro “O jeito Disney de encantar os clientes”, publicado pelo Disney Institute, o autor Michael Eisner traz exatamente o segredo para a empresa ser referência mundial em entretenimento e também na experiência dos convidados, como são chamados os clientes.

Desde treinamentos a pensar nos mínimos detalhes, o elenco (trabalhadores) encanta a todos, sempre alinhando seus processos a um toque de magia.

Para melhor atender às expectativas e ser um diferencial no mercado, surge nas empresas de tecnologia, principalmente SaaS, o Customer Success, que será explorado a seguir.

2.3.1 Customer success

A área de Customer Success vem crescendo no mercado, à medida em que as organizações buscam e precisam melhorar a experiência de seus clientes, a fim de garantir uma fatia maior do mercado, a expansão e renovação de contratos e também fidelizar cada vez mais os clientes.

Na tradução literal, “Customer Success” nada mais é do que o Sucesso do Cliente. O desafio aqui é entender o que realmente é considerado sucesso para o cliente, visto que pode variar de acordo com as especificações de cada um. Neste contexto, o maior especialista e considerado o guru do Customer Success, Lincoln Murphy (2018), afirma que “Customer Success é quando seu cliente atinge o Resultado Desejado através das interações com a sua empresa”.

O Resultado Desejado é o grande direcionador das ações da equipe de CS e também do resto da empresa. Segundo Murphy (2018), ele é a soma do Resultado Esperado, ou seja, o que o cliente minimamente espera da empresa contratada; com a Experiência Adequada, que é a forma como a empresa interage com o cliente para entregar o resultado.

Segundo Roberta Silva (2019), especialista em CS e autora do blog Customer Success Brasil, todos os envolvidos nos processos organizacionais devem estar aptos e responsabilizados por garantir que o cliente tenha a melhor experiência possível, tendo sucesso em todas as suas interações. Para isso, é necessário mapear todo o caminho do cliente pela empresa, com quem ele tem contato e o que ele espera de cada etapa, conseguindo então preparar a equipe para trabalhar em prol de um objetivo final, e não apenas em uma parte do processo.

Para empresas do modelo SaaS - Software as a Service - o sucesso do cliente é ainda mais impactante. Essas são empresas que disponibilizam um software mediante o pagamento recorrente, como se fosse um aluguel, sem a necessidade de você adquirir algo. Sendo assim, quando o cliente não quiser mais utilizar o serviço, ele cancela e para de pagar. Netflix e Spotify são dois grandes exemplos do segmento. Ao invés de receberem uma grande quantia pela aquisição do software, esse recebimento vem parcial ao longo do tempo em que o cliente está ativo.

Eduardo Tavares (2018), traz a importância de Customer Success para estas empresas:

Em empresas “não SaaS”, esse custo (+ custo de produção, margem de lucro, etc) é coberto assim que o cliente realiza a compra do produto ou serviço, mas em empresas SaaS, isso ocorre apenas após algum tempo com o cliente realizando pagamentos, logo, se o cliente decidir cancelar o contrato antes desse tempo, a empresa terá prejuízo com esse cliente, não conseguindo sequer pagar os custos iniciais. E foi aí que surgiu a área de Customer Success nas empresas SaaS.

Identifica-se aqui a importância da retenção de clientes neste modelo de empresas e o desafio que estas têm para entregar de fato o sucesso para os clientes. Para Barnes (2002, p.60) satisfação é a resposta da realização do consumidor. É a conclusão de que a propriedade de um produto e/ou serviço proporcionou um nível agradável de realização ao consumidor. Já para Armstrong & Kotler (2003, p.6) a satisfação depende da percepção sobre o desempenho do produto em relação às suas expectativas. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, este sairá insatisfeito. Se for positivo, ele ficará satisfeito. Mas se exceder as expectativas, ele ficará maravilhado. Ainda segundo Corrêa & Giansi (1996, p.90), a qualidade do serviço prestado é avaliada em cinco dimensões:

a) Confiabilidade: a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;

b) Responsividade: a disposição de prestar o serviço prontamente, auxiliando os clientes;

c) Confiança: conhecimento dos funcionários e a habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;

d) Empatia: a atenção personalizada aos clientes, facilidade e adaptabilidade de contato e comunicação e

e) Tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Para Murphy (2018), a equipe de Customer Success deve trabalhar com toda a empresa, em prol do sucesso do cliente. Sobre isso, ele afirma: “Muitas vezes, o mais valioso que temos é o que sabemos sobre nossos clientes. Normalmente, nós subestimamos isso. Existem tantas coisas baseadas nesse conhecimento que podemos aproveitar para aprofundar nosso negócio, mas não valorizamos isso. Não há desculpas para não conhecer nosso cliente”.

Segundo Robs, especialista em CS e autora do blog Customer Success Brasil, todos os envolvidos nos processos organizacionais devem estar aptos e responsabilizados por garantir que o cliente tenha a melhor experiência possível, tendo sucesso em todas as suas interações. Para isso, é necessário mapear todo o caminho do cliente pela empresa, com quem ele tem

contato e o que ele espera de cada etapa, conseguindo então preparar a equipe para trabalhar em prol de um objetivo final, e não apenas em uma parte do processo.

A fim de analisar se as ações realizadas estão realmente trazendo sucesso e ajudando na retenção, algumas métricas são acompanhadas nas empresas SaaS para validar a real situação da empresa. Neste cenário, Tavares (2018) traz as duas principais:

Churn: a taxa de cancelamento de clientes ou receita em determinado período. Se o churn está alto, pode indicar que a saúde do negócio não está boa, podendo chegar a estados críticos e colocando em dúvida o futuro da empresa.

NPS: O Net Promoter Score, ou nível de satisfação do cliente com a empresa em tradução literal. Através desta pesquisa, a empresa consegue medir o nível de satisfação do cliente em relação à experiência destes com a empresa. Para Customer Success, esta métrica é importantíssima para que se tenham planos de ação tanto para clientes satisfeitos quanto insatisfeitos.

2.3.2 Metodologia ágil em Customer success

Criado e aplicado principalmente por equipes de desenvolvimento de software, a aplicação da metodologia ágil já alcança hoje outras áreas. Jeff Sutherland, criador e CEO da Scrum Inc. afirma que o método pode ser utilizado para otimizar o trabalho de qualquer equipe ou profissional: “Nós descobrimos que o Scrum pode dobrar a produção de qualquer coisa, não importa se estamos falando de vendas, marketing, software ou finanças. Funciona em qualquer lugar”. Se executado da maneira correta, afirma Sutherland, o método Scrum faz com que tudo aconteça duas vezes mais rápido. Para profissionais do marketing, isso significa o dobro de conteúdos e engajamento para atrair oportunidades de negócio. Para vendas, dobrar a produtividade e entregar cada vez mais propostas comerciais. Para times de Customer Success, isso significaria entregar serviços para o cliente na metade do tempo.

Independente da área, o CEO da Scrum nos traz cinco maneiras para que outros profissionais otimizem sua produtividade:

- 1) Entender de que maneira cada tarefa se enquadra no objetivo final;
- 2) Dar autonomia e ter confiança no time, onde cada um tem seu papel;
- 3) Separe as tarefas em entregáveis menores e mais fáceis de realizar;
- 4) Mantenha um ambiente organizado;
- 5) Seja flexível, porém não perca o foco do projeto.

Sendo assim, a metodologia ágil está relacionada a uma cultura que prega a cooperação e comunicação do time, a redução de riscos e aumento da flexibilidade, a melhor entrega dos projetos e, conseqüentemente, o aumento do sucesso para o cliente. Adotar a metodologia ágil oferece assim uma solução pragmática para a estratégia e a rotina de uma equipe de Customer Success em desenvolvimento (EBY, 2017).

Usando como base o Manifesto Ágil (BECK et. al., 2001), foi criado o Manifesto Ágil para Customer Success (EBY, 2017):

- 1) Ouvir o cliente mais do que supor;
- 2) Ser proativo mais do que reativo;
- 3) Iteração mais do que grande estratégia;
- 4) Experimentação e dados mais do que opiniões e convenções;
- 5) Colaboração Interna mais do que comunicação direta.

De acordo com Eby (2017), por mais que hoje se tenha cada vez mais artigos e materiais sobre a entrega de Customer Success, a área ainda carece de um modelo e estrutura Ágil para um caminho sustentável.

3 METODOLOGIA

Este capítulo objetiva apresentar quais foram os principais métodos e ferramentas utilizadas para responder ao problema de pesquisa proposto e seus objetivos.

3.1 Procedimentos metodológicos

Para a pesquisa, optou-se realizar um estudo de caso para entender o funcionamento da área de atendimento ao cliente de uma empresa de tecnologia com a aplicação da metodologia ágil, identificando seu grau de desenvolvimento e seu papel para a entrega de serviços.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe (FONSECA, 2002, p. 33).

O estudo em questão possui caráter de pesquisa qualitativa e preocupa-se com o aprofundamento da compreensão da área de atendimento de uma empresa no segmento de tecnologia. Ao adotar este tipo de pesquisa, ao invés da quantitativa, permite-se uma maior flexibilidade e criatividade no processo de pesquisa para a interpretação dos dados e para a produção de novas informações acerca dos sujeitos analisados.

Segundo Gibbs (2009), existem diferentes maneiras de se realizar uma pesquisa qualitativa, afinal tanto a teoria quanto os métodos precisam ser adequados ao estudo e, caso não sejam ajustados à determinada questão, estes serão adaptados ou abrirão espaço para novos métodos desenvolvidos. Para a presente pesquisa, foi escolhido o método de coleta de dados através da triangulação entre análise de dados secundários, observação em visita e entrevistas em profundidade.

A análise de dados secundários se dá por meio de informações coletadas indiretamente, como através dos playbooks da área, material sobre metodologia ágil e sobre o mercado, ou diretamente, via documentos fornecidos pela própria empresa como o planejamento estratégico, rituais, resumo de atividades, etc.

A observação em visita fornecerá maior descrição da realidade e do momento da área. Será importante para uma conexão dos dados e informações coletadas de acordo com o meio inserido e como este influencia também na rotina e nos processos da empresa.

A escolha da coleta por meio das entrevistas é de caráter semiestruturado, sendo definidas algumas perguntas que servem de guia para a realização da atividade, mas que

permite maior flexibilidade e liberdade para serem adaptadas ou redirecionadas de acordo com o andamento da entrevista e dos assuntos abordados. Isso permite maior absorção da percepção dos entrevistados acerca do mercado, do negócio e de como a metodologia ágil está envolvida. Cada entrevista será guiada a partir de um roteiro, que se encontra em anexo, e a análise se dará através da transcrição das entrevistas, os dados secundários coletados e o relatório da observação.

Para a análise, além da observação do ambiente da área e participação nos rituais, foram escolhidos quatro profissionais antigos na área. Dois são gestores, que serão identificados como Gestor 1 e Gestor 2 nesta pesquisa, e os outros são denominados “atendentes plenos”, de nível mais avançado, que serão identificados como Pleno 1 e Pleno 2 no presente trabalho. A escolha foi feita por entender que, por possuírem tempo de atividade parecido e estarem presentes desde o início da aplicação da metodologia, ao coletar as experiências, as opiniões e os posicionamentos dos mesmos, será permitido identificar suas semelhanças e diferenças e obter análises e conclusões mais aprofundadas no que diz respeito ao output da aplicação da metodologia ágil e de suas melhorias.

No quadro abaixo será apresentado os escolhidos para as entrevistas em profundidade. Será apresentado o cargo dos envolvidos, assim como a data da entrevista e o tempo dedicado para a mesma:

Quadro 1 - Identificação dos entrevistados

Cargo	Tempo de casa	Tempo de entrevista	Data da entrevista
Coordenador1	4 anos	63 min	23/05/2019
Coordenador2	1,5 anos	58 min	21/05/2019
Pleno1	2,5 anos	75 min	22/05/2019
Pleno2	3 anos	47 min	23/05/2019

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente trabalho teve como objetivo entender e descrever de que forma uma área de Customer Success conseguiu adaptar e aplicar a metodologia ágil no processo de gerenciamento de seus clientes. Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas e da observação da rotina da área.

4.1 Contextualização da empresa escolhida

A empresa foi fundada em 2009, visando ajudar micro e pequenas empresas a incrementarem suas vendas a partir do marketing digital. A matriz se encontra na cidade de Florianópolis/SC, com escritórios ainda em Joinville, São Paulo e expandindo para outros países, como Portugal, México, Colômbia. Atualmente, só na sede de Florianópolis, trabalham quase 700 funcionários, em prol da venda do principal produto da empresa: um software de automação de marketing digital.

A escolha se deu pela empresa apresentar um caso interessante a ser estudado e que disponibilizou informações necessárias para a pesquisa em questão. A área de Customer Success, ou atendimento ao cliente, utiliza da metodologia ágil para fazer o gerenciamento de seus clientes. Importante salientar que, para controle interno, a área identifica cada cliente como sendo um projeto a ser entregue no período de até três meses.

Esse período inicial, nomeado de implementação, é o “primeiro contato que os clientes possuem com a plataforma, e necessitam de um acompanhamento mais próximo de um consultor para entender os objetivos do cliente e como podem melhor utilizar a ferramenta”, conforme comenta o Coordenador 1 em entrevista.

Durante essa fase, todo cliente que contrata o software é encaminhado a um consultor. Em média, cada consultor possui de dez a doze clientes, ou projetos, por mês, e precisa garantir que cada um deles atinja o ‘primeiro valor’, representado internamente pela métrica de ativação. De acordo com o Coordenador 2, “a ativação é a garantia de que o cliente explorou as principais funcionalidades da ferramenta e pode começar a operar de forma mais independente para avançar em outras estratégias de marketing digital.”

Essa organização se dá pela gestão dos projetos em lotes, onde cada lote representa o mês atual e os próximos dois. A medida em que o consultor vai entregando os projetos, ou seja, ativando os clientes, este recebe um novo lote e precisa fazer o controle dos que estão ativos, dos que estão críticos e do plano de ação para cada um deles.

O grande desafio, segundo o Pleno 1, é fazer a gestão desses lotes de modo em que todo o cliente passe por um bom processo inicial. É necessário ter um objetivo claro e um caminho padrão a ser seguido. De acordo com as quatro entrevistas, este processo passou por

uma grande evolução nos últimos dois anos.

A seguir, será abordado este caminho desde o modelo inicial até o que é aplicado hoje, apresentando as dificuldades, vantagens e desvantagens na percepção de cada entrevistado.

4.2 O modelo anterior

A fim de compreender o processo evolutivo desde o início. Já na segunda pergunta do questionário, que se encontra no Anexo ao final deste trabalho, foi questionada “Como era feito o processo de gestão de clientes antes da aplicação do modelo atual?”. As respostas aqui mantiveram o mesmo padrão, pois há dois anos não existia um modelo de gestão aplicado, onde cada consultor tinha seu próprio modelo de controle sobre seus clientes.

De acordo com o Pleno 2, o processo de roteamento de novos projetos era feito por e-mail. Cada coordenador era notificado quando um novo cliente entrava e então repassava ao consultor que seria responsável. O consultor copiava as informações necessárias e colocava em sua própria planilha, sendo uma gestão mais interna. Complementando a resposta, o Pleno 1 definiu que nesta época “não existia gestão de nada, havia um volume de clientes a serem entregues e o prazo. A gestão era individual e cada um tinha sua planilha e fazia do seu jeito”. Para a gestão, a falta deste controle geral atrapalhava o acompanhamento de como estavam as entregas individuais e coletiva. Não havia um instrumento único para análise e definição de prioridades, só aparecia no final do mês quando contas críticas ainda não haviam sido entregues e era necessário um plano de ação mais detalhado. Muitas vezes, como comenta o Coordenador 2, “identificar que o projeto não será entregue a tempo era um dos grandes problemas da área, onde o cliente não atingia os critérios iniciais para garantir a ativação, nossa principal métrica.”

De acordo com dados da empresa trazidos pelo Coordenador 1, a meta de ativação era de 70%, ou seja, a cada 10 clientes o consultor precisava garantir a ativação de pelo menos 7.

A falta de controle do time em relação às contas trouxe a necessidade de uma planilha para cada equipe, que continha o nome de todos os clientes que estavam sendo atendidos naquele período e quem era o responsável. A partir desta ferramenta, o gestor conseguia acompanhar o andamento dos projetos ao longo do mês e entender quais já haviam ativado e quantos ainda faltavam, mas ainda carecia de um modelo mais visual onde todos pudessem ter esse controle.

4.3 O processo de mudança

Após a implementação da planilha para cada equipe, um ponto importante destacado

pelos entrevistados foi a necessidade de tornar mais visual o que estava acontecendo com os projetos e o que era considerado uma conta saudável e uma crítica. Questionados sobre como surgiu este modelo mais visual, o Coordenador 2 afirma que de acordo com a planilha, perceberam que com o mesmo esforço, haviam alguns clientes que atingiam o resultado esperado, mencionado anteriormente neste trabalho, enquanto outros precisavam de mais tempo e dedicação da parte do consultor. A ideia foi então separar em um quadro quais clientes do lote poderiam atingir os critérios de ativação, que seriam ‘tirados da frente’ e quais estavam em estado mais crítico, que precisavam de um plano de ação mais detalhado.

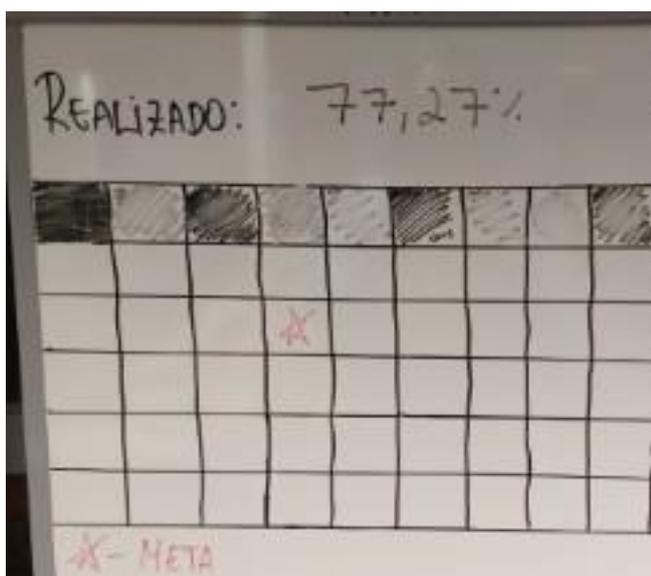
Foi assim que surgiu o conceito de “Hot”, quente em tradução literal, que representavam as contas que estavam saudáveis e que, dentro do lote, seriam entregues primeiro. Como comenta o Pleno 1, o foco era entender quais eram as contas hot e o que as outras precisavam para atingir esse estado. Assim, começaram a ter mais controle sobre quantas contas seriam ativas naquela semana e o que poderiam fazer para avançar em contas que se tornariam Hot para a próxima.

Nas palavras do Pleno 2, neste trecho retirado da entrevista, ele comenta:

“A planilha foi onde começamos a ter noção sobre as contas do time, onde sinalizávamos o que vai ativar e não vai. Foi o início da unificação do controle de time, e foi onde, ao trazermos isso para o visual, pensamos no que mais poderíamos trazer visualmente para que pudéssemos atingir nossas metas antes e não sempre no último dia do mês, como estava sendo. Com o uso do quadro, separamos as contas hot e contas críticas, e aplicamos também este uso dentro das próprias contas críticas. Cada uma delas era dividida em um quadro menor com ações claras do que precisava fazer (to do), o que estávamos fazendo (doing) e o que já havia sido finalizado (done).”

Para aplicação deste novo quadro, surgiu o Kanban, que, como mencionado anteriormente, apresenta a evolução de forma visual, tornando os problemas evidentes e cultivando uma cultura de melhoria contínua (GOMES, 2010). Quanto à utilização do Kanban, o Pleno 1 afirmou que eram colocados no quadro todas as contas do lote, separados em críticos, normais, hots e ativos. Para fazerem o controle com todos da equipe, o Coordenador 2 menciona que aqui surgiram as primeiras reuniões da equipe para acompanhar todas as contas e traçarem planos de ação para o que não havia sido entregue. De apoio para bater as metas, foi desenhado um quadro secundário, onde cada caixa representava uma conta do lote total e a cada conta ativa um quadrinho era pintado, ficando visível quantas precisavam para atingir a meta.

Figura 4 - Quadro de acompanhamento meta



Fonte: Acervo do Coordenador 2

Com a aplicação do quadro para as contas, começou a ficar meio perdido o que poderia ser ativo em uma semana e o que ficaria para a próxima. Sobre o modelo utilizado, os entrevistados afirmam que ainda não havia algo estruturado, estavam operando em um modelo que não conheciam e não tinham muita noção de como otimizar ainda mais esse processo. Sobre esta fase, o Pleno 2 afirma em entrevista:

“Muitas (contas) furavam, ativavam antes, aquele saladão. Então algumas pessoas começaram a estudar mais a fundo o gerenciamento de projetos, trazendo o Kanban. Para cada ação para a conta, era colocado o post-it em relação a to do, doing e done. Era muito comum para uma mesma conta, terem dez ações na mesma semana, e ficava confuso para todos do time entenderem as prioridades. Quando nos reuníamos, acabava sendo improdutivo. A grande questão quando surgiu as hots era que estávamos tendo um controle maior focado na ativação, porém não sabíamos quando isso ia acontecer, se tinha alguma conta que entendíamos como hot e depois acontecia algo não previsto e cáta, se a gente ia bater meta ou não. Aqui eu assumi as reuniões, que chamávamos de daily e que precisava de alguém para conduzir. Este papel acabou sendo nomeado como Scrum Master, mesmo sem a gente saber exatamente o que significava.”

Uma das principais necessidades neste período era entender melhor como funcionavam essas metodologias e como poderiam aplicá-las da melhor maneira. Uma das consultoras que estava na época se interessou pela gestão de projetos e foi para São Paulo fazer um curso e estudar como poderiam otimizar esse gerenciamento. Em paralelo, os gestores identificaram que, a medida em que foram sanando problemas de controle, de visão, foram surgindo outras oportunidades de melhoria, como por exemplo a questão da previsibilidade. Como mencionado

anteriormente pelo Pleno 2, já tinham melhor entendimento sobre o andamento dos projetos, porém não sabiam dentro do mês quando iam bater a meta e como poderiam se organizar para isso. E foi a partir disso que surgiram as sprints.

O principal ponto trazido aqui pelo Coordenador 2 foi exatamente este. Ao ser questionado sobre a aplicação do modelo, identificou que estavam “apagando incêndio” ao invés de ter uma visão mais completa e para a gestão do próprio esforço. Queriam trazer um modelo onde pudessem visualizar o mês inteiro, e também os três meses de projeto com cada cliente, permitindo se organizar e planejar todo o caminho até atingir as metas. Foi neste contexto que surgiram as sprints, dentro da própria planilha da equipe, onde cada sprint representava uma semana. No total de 12 sprints, pois trabalhavam com 3 meses, os consultores começaram a colocar as contas que seriam ativas em cada uma, as contas que foram ativas e não haviam sido previstas e jogavam para frente as contas que caíam da sprint, conforme comenta o Coordenador 1. Esse processo começou a ser acompanhado de reuniões de equipe mais focadas na manutenção destas sprints, trazendo aqui os princípios do Scrum.

Ao serem questionados do surgimento do modelo atual, os 4 entrevistados demonstraram o mesmo sentimento. A aplicação das metodologias utilizadas acompanhavam o que seria a metodologia ágil, com aspectos de Kanban e de Scrum, mas muito adaptados à realidade que precisavam. A partir do surgimento das sprints, começaram a organizar o modelo de maneira que a previsibilidade e o acompanhamento das metas estava na planilha da equipe, e utilizavam do quadro para fazer um recorte na semana (sprint) atual, dando mais foco para as contas que estavam prestes a ativar. Dessa forma, conseguiram definir um modelo de acompanhamento que utilizava o melhor de ambas as ferramentas (KNIBERG, H. e SKARIN, M., 2009).

4.4 O modelo atual

Em relação a aplicação atual, o Coordenador 2 explicita bem a evolução do que tinham para onde chegaram hoje, neste trecho retirado da entrevista:

“Sobre a aplicação desta metodologia, esse modelo foi baseado no cenário que tínhamos. Foi construído a partir da metodologia primária que a gente tinha, que era só o Kanban, até a introdução de outras ferramentas da Metodologia Ágil. Basicamente os processos que a gente desenvolveu para seguir até os dias de hoje são: toda vez que fecha o lote, fazem um planejamento mensal, distribuindo as contas nas sprints. Toda segunda feira, fazemos essa manutenção para o planejamento

semanal, olhando para o que foi feito e se replanejar. A gente também faz quarta feira uma reunião para mitigar os riscos da sprint, entrando mais afundo em contas que achamos críticas e tentar encontrar uma solução. Na sexta, fazemos um stand-up meeting para entender o que foi realizado na semana, aprendizados e compartilhamento de experiências. Já no final do mês fazemos uma reunião geral para visualizar nosso andamento durante o mês, o que fizemos bem e o que podemos melhorar para o próximo.”

A fim de compreender melhor as etapas seguidas hoje e como é aplicado o modelo, abaixo serão apresentadas as fases de aplicação do Scrum, descritas por Jeff Sutherland, e como a área de Customer Success adaptou à sua realidade. Para fins didáticos, esta seção será dividida em dois blocos: Pessoas e Processos.

4.4.1 Pessoas

De acordo com Sutherland (2014), para o gerenciamento de projetos a característica principal é sempre o componente humano. Pela maturidade da área em adotar o processo e a partir de sua evolução, foram definidos papéis que já existiam mas, para melhor entendimento deste trabalho, serão definidos de acordo com o Scrum. Para um bom gerenciamento, é preciso ter responsáveis por cada parte da entrega, explicitados a seguir:

- **Product Owner:** é um papel do Scrum, como visto na seção 2 deste trabalho. Esse papel é exercido pelo gerente de cada equipe, que fica responsável pela entrega coletiva e o gerenciamento de todos os consultores.
- **Equipe:** é um papel do Scrum, como visto na seção 2 deste trabalho. Neste caso a equipe é a própria equipe de consultores gerenciados pelo gerente. Vale ressaltar aqui que cada equipe possui maneiras de gestão próprias, que seguem o modelo geral, conforme comenta o Coordenador 1 em entrevista.
- **Scrum Master:** é um papel do Scrum, como visto na seção 2 deste trabalho. Esse papel é exercido pelo consultor com mais experiência dentro da equipe. Conforme mencionado antes, os consultores plenos, entrevistados neste trabalho, fazem o papel de Scrum Master dentro das equipes. Por sua experiência, entendem como abordar os diferentes problemas apresentados e ajudar no desenho de uma solução para as contas mais críticas.

4.4.2 Processos

Definidos os papéis, para melhor aproveitamento e controle das equipes, foram definidos também reuniões, ou rituais, conforme comenta o Pleno 1, a fim de acompanhar melhor a gestão tanto coletiva quanto individual. Um ponto interessante trazido por esse entrevistado, é o quanto ter uma boa definição de papéis e processos auxilia na entrada de novos consultores, que ainda não tiveram contato com a metodologia ágil e que precisam de um acompanhamento maior. Este acompanhamento, tanto para novos quanto consultores mais antigos, se deu através da definição de processos durante a semana, acompanhando cada sprint. Esses processos estão descritos na seção 2 deste trabalho e abaixo será apresentado como é aplicado à realidade da área de Customer Success:

- **Backlog:** É a lista de todas as contas que entram no lote. Todo cliente que entra vai para a planilha da equipe já com o nome do responsável e sequência de atividades que precisa realizar para atingir a ativação. Importante ressaltar que não existem mais planilhas individuais. Dentro da própria planilha de equipe cada consultor tem seu filtro e faz sua gestão da sua maneira, porém padronizada.
- **Estimativas:** Entender da lista de clientes quais são aqueles que vão ativar e quais não vão. Aqui os consultores tem dentro da própria planilha um campo para essa sinalização, identificando já após a primeira reunião os clientes que precisam de mais tempo e esforço para atingirem a ativação e não comprometer a meta individual e da equipe.
- **Planejamento da Sprint:** É o planejamento mensal, que acontece em uma reunião na segunda feira, primeiro horário da manhã. Sempre que um lote é fechado, na primeira semana do mês vigente, o PO (Product Owner), representado pelo gestor da equipe, calcula quantas contas precisam ser entregues das totais para que o time bata a meta do mês. No período de 12 semanas/sprints, cada consultor estipula em qual sprint o cliente irá ativar, de acordo com suas percepções da conta, conforme a Figura 5. Com a divisão feita no planejamento, a equipe consegue visualizar em qual das sprints batem a meta e, caso o forecast seja negativo, como comenta o Pleno 2, o que precisam fazer ou quantas contas precisam resgatar para atingir o objetivo.

Figura 7: Quadro do Kanban utilizado para contas mais críticas

<i>Maior esforço</i> 🤖		
Cliente	Situação	Plano de Ação
Fev Nome do cliente	Pedido de Churn	Acompanhamento com CS até x dia
Mar ...		

Fonte: Disponibilizado pela empresa.

- **Reunião Diária (Daily):** Atualmente não são mais realizadas reuniões diárias, embora no processo de evolução do modelo atual alguns times organizavam reuniões de 30 minutos por dia para fazer este controle. Ao ser questionado sobre as etapas de aplicação da metodologia e como era feito o acompanhamento, o Coordenador 1 diz:

“A partir do momento em que começamos a aplicar as sprints, cada equipe fazia o monitoramento do seu jeito. Para a Equipe A, haviam reuniões diárias de 30 minutos por dia, já para a Equipe B, haviam 2 reuniões de 30 minutos por semana, uma na segunda feira e outra na quarta, para fazer o mesmo processo. Aqui ia muito da maturidade de cada time e do modelo de gestão do PO. O interessante é que cada modelo funcionava bem para cada time e aos poucos fomos entendendo como podíamos trazer um modelo mais único que fosse padronizado para a área.”

Hoje, este ritual é realizado também toda segunda feira pela manhã. Na semana em que é necessário o planejamento mensal, o objetivo da reunião é alterado e dá enfoque para o mês que está começando. Nas demais semanas, serve como manutenção e replanejamento semanal, entendendo o que será entregue até a próxima semana.

- **Revisão da Sprint:** Este processo é representado por uma reunião de uma hora na quarta feira, bem no meio da sprint. Ele leva o nome de ‘War Planning’, conforme comenta o Coordenador 2, e é uma reunião focada nas contas críticas do lote vigente. Nela, os consultores trazem as contas que estão com dificuldade de avançarem para a ativação e os plenos, na função de Scrum Master, são responsáveis pela pauta e condução da reunião, apoiados por todo o resto da equipe que traz experiências próprias e ideias para engajar o cliente com o projeto.
- **Retrospectiva da Sprint:** É a reunião de sexta feira, para validar o que foi atingido e identificar falhas, o que poderia ter sido melhor. Essa reunião leva o nome de monitoramento e é realizada apenas com o apoio da planilha. Neste caso, a equipe se reúne ao redor do que é chamado quadro do Kanban, e comenta sobre as contas que estavam previstas. Como identificado pelos entrevistados, esta reunião serve também para comemorar as conquistas obtidas na semana. Para o Pleno 1, é um “momento onde todos falam, batem palma, comemoram juntos, dá a liga ao time e fecha a semana com todos na mesma página”.
- **Começar de imediato a próxima sprint:** Finalizada a reunião de sexta feira, a equipe ainda conta com dois dias do final de semana caso hajam atividades a serem realizadas pelos clientes. Na segunda de manhã, no planejamento da sprint atual, é feito um último controle do que foi entregue na sprint passada e se precisa repetir o projeto/cliente para a sprint atual.

Ainda sobre o acompanhamento das etapas da metodologia, os coordenadores identificaram que, com um modelo único proposto para o gerenciamento de clientes do time, o ideal era que as reuniões dos times acontecessem também no mesmo período. Como cada consultor precisa organizar sua agenda semanal para dar atenção a todos os clientes em lote, foi proposto um modelo de agenda que é seguido por todos da área e que facilita esse processo. Esse modelo de agenda é representado abaixo com as reuniões de time mencionadas acima em roxo, pela Figura 8.

Figura 8: Modelo de agenda com as reuniões semanais

	DOM 30	SEG 1	TER 2	QUA 3	QUI 4	SEX 5
GMT-03						
8 AM						
9 AM		[Patricks] Alinhari, 9am				
		Café dos Patríci, 9:30am				
10 AM		Planning 10am, Sala - Rage Against				
11 AM						
12 PM		Break 12 até 1pm	Break 12 até 1pm	Break 12 até 1pm	Break 12 até 1pm	Break 12 até 1pm
1 PM			Patricks Meeting 1pm, Sala - Leads Zepellin	War Planning Patricks 1pm, Sala - SaaSkira (4º a		
2 PM						Monitoramento, 1:30pm
3 PM						
4 PM						
5 PM						

Fonte: Disponibilizado pela empresa.

4.5 Outras considerações

Ao final das entrevistas, foi possível entender mais sobre a percepção dos quatro entrevistados em relação a aplicação e ao impacto que isso trouxe para a área. Quando perguntados sobre as vantagens e desafios da aplicação da metodologia ágil em Customer Success, cada entrevistado ressaltou um ponto, expostos da seguinte forma:

Quadro 2 - Vantagens e desafios da metodologia ágil

	Pleno 1	Pleno 2	Coordenador 1	Coordenador 2
Vantagens	A ilustração de como a área está em relação as principais métricas; a previsibilidade para saber onde podemos chegar.	A evolução do time junto às ferramentas.	Impacto positivo ao cliente, pois o consultor se torna gerente do projeto do cliente, buscando seus	Abertura da própria equipe para construir os processos e evoluir as ferramentas.

			objetivos através da ferramenta.	
Desafios	Ter um modelo que faça sentido para todos os consultores, principalmente os novos.	Compromisso do time com os projetos da sprint, a responsabilidade perante os outros do time.	Mais um processo dentro da rotina que o consultor precisa atualizar, o que toma tempo que seria de atendimento ao cliente.	O processo muda muito e o time precisa se adaptar constantemente.

Pode-se observar que muitas respostas foram parecidas em termos de desvantagens, por ser um processo a mais na rotina dos consultores e que muda o tempo inteiro. Em contrapartida, é possível identificar o quanto a área é adaptável. Em entrevista, o Pleno 2 comenta que não sabe se o modelo é muito adaptável, se é a área ou se são ambos, pois caminham juntos de acordo com as necessidades. Para o Pleno 1, o que mais impactou foi em termos de métricas e previsibilidade, entender o cenário em que a equipe se encontra e como podem fazer para contornar a situação. A visão da gestão já difere das demais. O Coordenador 1 traz o senso de responsabilidade que os consultores assumem ao começarem um projeto com o cliente, pois viram “sócios sem participação” do negócio. Já o Coordenador 2 destaca as pessoas e o ambiente em que se encontram, afinal os modelos foram evoluindo de acordo com “feedbacks e sugestões de melhoria”, ou seja, a própria equipe vai identificando oportunidades e refinando o modelo.

Para Eby (2017), a área de Customer Success ainda carece de um modelo único, porém é possível concluir que o modelo único talvez não seja o melhor caminho.

Com base nisso, é possível identificar algumas diferenças entre o modelo original e o que é aplicado pela área de Customer Success desta empresa. As dailys, por exemplo, que aconteciam todos os dias, foram diminuindo à medida em que as equipes foram se familiarizando com a metodologia e não necessitavam mais de acompanhamento diário. Além disso, como cada cliente era um projeto separado, as sprints do Scrum serviam como gestão de clients por consultor ou pela equipe, não tendo ligações diretas sem ser pelo atingimento das metas, que seria o processo final completo. O próprio Kanban foi modificado para atender às necessidades da área, pois o modelo original só se aplicava a clientes com um

cenário mais crítico, que demandava maior esforço.

Por mais que existam adaptações, a análise e as entrevistas mostram que o essencial das metodologias permanecem, mudando apenas o objeto de aplicação. Para a empresa, na visão dos entrevistados, o resultado aparece no atingimento das metas. Segundo o Coordenador 1, a área atingiu sua meta em 14 meses consecutivos, à medida em que a metodologia foi aplicada e adaptada. Isso fez também com que outras áreas da própria empresa começassem a seguir o exemplo e entender de que maneira podem adaptar às suas realidades.

Um ponto interessante a ser destacado que apareceu em todas as entrevistas foi sobre a possibilidade de replicar o modelo que hoje é utilizado na área em outras empresas. Os 4 entrevistados afirmaram que seria possível se basear no que é utilizado, porém com certeza seria necessária adaptação às necessidades da realidade aplicada. Para o Pleno 1, o modelo funciona como um ser vivo, pois evolui de acordo com a dor. Nas palavras dele: “Kanban e Scrum são ferramentas de apoio. Para qualquer empresa, qualquer área eu indico. Foi um divisor de águas na minha vida. Ambos podem ser utilizados inclusive para gestão da sua vida pessoal, é incrível. Qualquer área, empresa tem problema. O importante é saber o que e como você vai sanar isso. “

Para a área de Customer Success estudada, como comentam os entrevistados, o modelo foi evoluindo de acordo com a dor que tinham no momento. No início, era ter mais controle sobre as contas, depois foi necessário um modelo mais visual, para então trazer a previsão sobre as contas. Em relação ao modelo utilizado, 100% das respostas foi a mesma: “o que fazemos hoje não tem um nome”. Foi um modelo que surgiu a partir da estrutura de Kanban, que foi combinada com o Scrum e hoje tem elementos dos dois, além de elementos próprios.

Por último, todos acreditam que o modelo já está mudando novamente. Se antes a ativação era a principal métrica para evitar o churn, apresentado na seção 2.3.1 deste trabalho, hoje existem outras diversas que precisam ser levadas em consideração. O Coordenador 1 ressalta que à medida em que a área foi dominando a principal métrica, outras foram criadas para ter um modelo mais completo e que fosse mais relacionado à retenção dos clientes. Para os plenos, a relação das novas métricas com o apoio das ferramentas é essencial. Se atualmente a área tem uma boa entrega é porque ficou visualmente claro para todos onde deveriam chegar. Para as novas métricas, eles apostam na adaptação do modelo visual que se originou do Kanban, das sprints que vieram do Scrum e do que foi criado pela área neste período, como principal apoio à operação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos apresenta uma evolução constante desde o surgimento do método Cascata até novas técnicas e ferramentas mais modernas, como é o caso da Metodologia Ágil. Principalmente nos dias de hoje, as necessidades de cada área ou empresa apresentam mudanças constantes no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos, ao marketing, ao atendimento ao cliente. Para isso, é essencial a flexibilidade das pessoas e dos processos para acompanhar essa evolução e garantir os principais objetivos e métricas almejadas.

O objetivo geral deste trabalho foi descrever de que maneira a área de Customer Success de uma empresa de tecnologia baseada em Florianópolis aplicou e adaptou a metodologia ágil para o gerenciamento de seus clientes. Assim, os resultados obtidos foram satisfatórios por conta do fato de que todos os entrevistados viveram a criação e evolução deste modelo e apresentaram bom conhecimento em relação às técnicas de metodologias ágeis, permitindo ao pesquisador compreender sua aplicação em um ambiente diferente e fazendo o paralelo entre a teoria e a prática.

Em relação a identificar os tipos de técnicas aplicáveis à Customer Success, pode-se concluir que ambas estruturas causam um impacto positivo, na visão dos entrevistados. O Kanban surge para dar apoio à gestão visual e o Scrum para dar suporte ao controle do lote e a previsibilidade das métricas da área. No momento de descoberta, tais ferramentas foram aplicadas em sua forma mais básica, porém ao longo do tempo foram evoluindo e foi possível identificar várias situações em que foram influenciadas por e através dessa base.

Em relação à evolução deste modelo, a descrição e análise foi bem sucedida. Todas as entrevistas com os profissionais da área colaboraram com a observação das ferramentas e sua aplicação na prática, conforme o planejado. A combinação destas duas práticas mostrou cada vez mais novos gargalos na maneira como os projetos eram gerenciados e, mais ainda, o caminho para supri-los. Ainda foi possível compreender os principais desafios que os entrevistados apresentaram durante esses dois anos em que a metodologia foi introduzida e refinada, bem como o saldo positivo das principais vantagens que essa aplicação trouxe. Foi possível identificar também o quanto a área hoje depende desta estrutura para acompanhar seus projetos e apresentar um bom resultado perante a empresa e os clientes.

Quanto ao terceiro objetivo, em explicitar o modelo da aplicação, os resultados foram claros após a ilustração da aplicação quando comparada ao modelo original. Através do material disponível e da percepção dos entrevistados, pode-se descobrir benefícios da aplicação da metodologia adaptada à Customer Success. Nesse sentido, foi possível identificar o quanto vale a combinação dos pontos fortes de cada técnica. Ao trazer a gestão visual do

Kanban, com a organização e produtividade do Scrum, além de elementos próprios que foram desenvolvidos pela área, foi possível tirar o melhor de cada um individualmente e ter resultados mais expressivos provenientes dessa combinação (KNIBERG, H. e SKARIN, M., 2009).

Vale ressaltar, conforme visto anteriormente, que existem diversas variáveis e necessidades que precisam ser levadas em consideração na escolha das técnicas e na construção de um modelo ideal para cada área ou empresa, mas é possível partir de um modelo base que pode ser aplicado para alcançar os objetivos propostos. Limita-se aqui o estudo a combinação dessas duas técnicas a partir da disponibilidade de materiais disponibilizados pela empresa e pela observação dos rituais e das ferramentas utilizadas pela empresa hoje, abrindo a oportunidade para futuros estudos e outras combinações e aplicações possíveis. Além disso, novas ferramentas e adaptações terão diferentes aplicações em outras empresas ou outros setores da mesma, que devem ser objetos de estudo futuro.

Por fim, é importante afirmar que até o modelo atual se encontra em constante evolução e que o presente trabalho identificou oportunidades de melhoria também no que é utilizado hoje. Por ser algo novo, foi escolhida apenas uma empresa em que o modelo, ou parte dele, é aplicado. Há, como já foi mencionado, uma escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tema de estudo e a área de aplicação, que pode ser cada vez mais explorado para entender as diferentes aplicações da metodologia ágil e como podem ser usadas para otimizar o gerenciamento de projetos e/ou clientes em outras áreas e empresas.

REFERÊNCIAS

ÁGIL MANIFESTO. **Princípios do Manifesto Ágil**. 2014a. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/iso/ptpt/principles.html> Acesso em: 28/04/2019.

ANDERSON, David. **Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business**, cap. 2, 2010.

ARMSTRONG, Gary & KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 9ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

AZEVEDO, Aline. **Customer Success: 3 dicas de ouro de Lincoln Murphy**. Disponível em: <https://satisfacaodeclientes.com/customer-success-dicas-de-ouro-de-lincoln-murphy/> Acesso em: 10/05/2019.

BARNES, G. James. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os clientes: CRM**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.

CORRÊA, Henrique Luiz & GIANESI, Irineu G. N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

EBY, Todd. **How to Use Agile to Deliver Customer Success**. Disponível em: <https://medium.com/success-hacking/how-to-use-agile-to-deliver-customer-success-ba35e2122d25> Acesso em: 15/05/2019.

EISNER, Michael. **O Jeito Disney de encantar os clientes. Do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. Tradução de Cristina Yamagami – 4. ed. – São Paulo: Editora Saraiva, 2011. p.20.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIBBS, Grahlan. **Análise de Dados Qualitativos**. Trad. Roberto Cataldo Costa. Bookman, 2009.

GOMES, André. **Desenvolvimento Ágil com Kanban**. Disponível em: <https://www.devmedia.com.br/desenvolvimento-agil-com-kanban-java-magazine-84/18235> Acesso em: 22/04/2019

GRACINI, MAÍRA. **Atendimento ao cliente: passado, presente e futuro**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/atendimento-ao-cliente-passado-presente-e-futuro/> Acesso em: 10/05/2019

HITEAM. **Gestão da Qualidade: como a ISO 9001 se aplica no atendimento ao cliente**. Disponível em: <http://www.hiplatform.com/blog/gestao-da-qualidade-como-a-iso-9001-se-aplica-no-atendimento-ao-cliente/> Acesso em: 20/04/2019

HIGHTSMITH, Jim. **History: The Agile Manifest**. 2014b. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/history.html> Acesso em: 28/04/2019.

KNIBERG, H. e SKARIN, M. **Kanban e scrum obtendo o melhor de ambos**. C4Media. Estados Unidos, 2009.

LOPES, Guilherme. Customer Journey: Turning it into a Methodology, 2017. Disponível em: <https://medium.com/success-hacking/customer-journey-turning-it-into-a-methodology-6e9548ac8e96> Acesso em: 14/05/2019.

MAYLOR, H. Beyond the Gantt chart: project management moving on. **European Management Journal**, v.19, n.1, p. 92-100, 2001.

MCDONALD, Devon. **SCRUM ONE, SCRUM ALL: WHY AGILE ISN'T JUST FOR TECHNICAL TEAMS**. Disponível em: <http://labs.openviewpartners.com/scrum-for-non-technical-teams/#.XMXfEOhKjIX> Acesso em: 10/05/2019

MURPHY, Lincoln. Customer Success: The Definitive Guide 2018. Disponível em: <https://sixteenventures.com/customer-success-definition> Acesso em: 10/05/2019.

OMELTECH, Lucas. Tudo sobre Customer Success com Lincoln Murphy, 2018. Disponível em: <https://blog.octadesk.com/customer-success-com-lincoln-murphy/> Acesso em: 10/05/2019

OMNIZE. **Atendimento ao Cliente: Uma História** Disponível em: <https://www.omnize.com.br/blog/atendimento-ao-cliente-uma-historia> Acesso em: 20/04/2019.

PINTO, Ronaldo,. **Gestão de Clientes: A importância da retenção**. Revista de Ciências Gerenciais. UNICAMP, 2005.

PMBOK GUIDE. **Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5ª Edição, Project Management Institute, 2013.

PRILKLADDNICKI, R. et al. “Ensino de engenharia de software: **desafios, estratégias de ensino e lições aprendidas**”, In: II Fórum de Educação em Engenharia de Software, 2009.

SILVA, Roberta. **A jornada do cliente baseada em valores**. Disponível em: <http://customersuccessbrasil.com/a-jornada-do-cliente-baseada-em-valores/> Acesso em: 25/04/2019

[Standish Group, (1995)] CHAOS report, 586 Olde Kings Highway. Dennis, MA 02638, USA, 1995

SOARES, Michel dos Santos. Comparação entre Metodologias Ágeis e Tradicionais para o Desenvolvimento de Software. **INFOCOMP**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 8-13, nov. 2004.

SOMMERVILLE, Ian. **Software Engineering**. 7th Edition, 2004.

TAVARES, Eduardo. **2 métricas indispensáveis em Customer Success**. Disponível em: <http://customersuccessbrasil.com/2-metricas-indispensaveis-customer-success/> Acesso em: 25/04/2019

TAVARES, Eduardo. **O que é Customer Success?** Disponível em: <http://customersuccessbrasil.com/customer-success-a-origem/> Acesso em: 25/04/2019.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, 2015.

ANEXO A - Questionário de pesquisa

1. Qual seu nome?
2. Qual sua ocupação dentro da área?
3. Há quanto tempo você trabalha na área?
4. Como era feito o processo de gestão de clientes antes da aplicação do modelo atual?
5. Como foi a aplicação desta nova metodologia de gestão de clientes? Esse modelo foi baseado em algo já existente?
6. Qual metodologia é utilizada hoje?
7. Quais são os processos que são seguidos hoje para esta aplicação? As etapas são bem definidas?
8. Como é feito o acompanhamento das etapas do projeto?
9. Quais ferramentas de apoio são utilizadas para essa aplicação?
10. Me conta quais são, na sua opinião, as principais vantagens e desafios (dificuldades/desvantagens) da aplicação deste novo modelo na área.
11. Qual foi o impacto nos resultados da área após a implementação desta nova metodologia?
12. O quanto você considera o modelo atual replicável para outras áreas e empresas?