ÁREA TEMÁTICA: 12.Marketing

CUSTOMER SUCCESS EM UMA EMPRESA SAAS: Estudo de Caso sobre Impactos do Ticket Médio e Churn na Receita Futura

Resumo: Este artigo analisa a atuação da área de customer success em empresas com modelo de receita recorrente, considerando a crescente importância da experiência do cliente para retenção, fidelização e sustentabilidade financeira. O estudo teve como objetivo comparar o desempenho financeiro de clientes atendidos pela área de customer success com aqueles vinculados às demais áreas da empresa, analisando indicadores de churn, ticket médio e receita ao longo de doze meses, além de projetar os resultados para os doze meses subsequentes. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa, aplicada em uma empresa do setor de tecnologia localizada em Porto Alegre, Brasil. Os dados utilizados foram extraídos de registros internos da organização, permitindo a segmentação de clientes em coortes e a realização de análises comparativas entre os grupos observados. Os resultados evidenciaram que os clientes acompanhados pela área de customer success apresentaram menor taxa de churn, maior crescimento do ticket médio e melhor desempenho relativo nas projeções de receita futura quando comparados às demais áreas da empresa. Os achados reforçam a importância estratégica do customer success em negócios baseados em receita recorrente, demonstrando que práticas voltadas ao acompanhamento contínuo, retenção e geração de valor ao cliente contribuem diretamente para a preservação da receita e para o crescimento sustentável das organizações. Como contribuição, o estudo amplia as discussões sobre customer success ao apresentar evidências empíricas baseadas em dados organizacionais reais, aproximando a literatura teórica da aplicação prática no contexto empresarial brasileiro.
Palavras-chave: customer success; experiência do cliente; churn; ticket médio; receita recorrente.
Abstract: This article analyzes the role of the customer success function in companies operating under a recurring revenue model, considering the growing importance of customer experience for retention, loyalty, and financial sustainability. The study aimed to compare the financial performance of customers managed by the customer success department with those served by other areas of the company, examining churn rates, average ticket size, and revenue over a twelve-month period, as well as projecting results for the subsequent twelve months. The research is characterized as descriptive, with a quantitative approach, and was conducted in a technology company located in Porto Alegre, Brazil. The data were extracted from the organization's internal records, enabling customer segmentation into cohorts and comparative analyses between the observed groups. The results showed that customers supported by the customer success department exhibited lower churn rates, greater growth in average ticket size, and superior performance in projected future revenue when compared to customers managed by other areas of the company. These findings reinforce the strategic importance of customer success in recurring revenue businesses, demonstrating that practices focused on continuous customer engagement, retention, and value creation directly contribute to revenue preservation and sustainable organizational growth. As a contribution, the study expands the discussion on customer success by providing empirical evidence based on real organizational data, bridging the gap between theoretical literature and practical application in the Brazilian business context.

Keywords: Customer Success; Customer Experience; Churn; Average Ticket Size; Recurring Revenue.

INTRODUÇÃO

A experiência do cliente consolidou-se como um elemento estratégico para a competitividade organizacional, especialmente em mercados caracterizados por elevada concorrência e modelos de negócios baseados em receita recorrente. Conforme Dewey (1925), a experiência constitui um processo contínuo e interativo, influenciado por fatores emocionais, sociais e contextuais, repercutindo diretamente no comportamento do consumidor. Drucker (1954) complementa essa perspectiva ao afirmar que o propósito central de uma organização é criar e manter clientes, evidenciando que a compreensão das necessidades dos consumidores é condição essencial para o crescimento empresarial. Nessa lógica, a experiência do cliente ultrapassa a simples entrega de produtos ou serviços, assumindo papel central na construção de relacionamentos duradouros e na obtenção de vantagem competitiva (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014).

Com a expansão dos modelos de software como serviço (SAAS), intensificou-se a necessidade de estratégias voltadas não apenas à aquisição, mas principalmente à retenção e ao desenvolvimento da base de clientes. Nesse contexto, emerge o conceito de customer success (CS), entendido como uma abordagem estratégica voltada à maximização do valor percebido pelo cliente ao longo de sua jornada de relacionamento com a empresa. Segundo Mehta, Steinman e Murphy (2020), a transição do modelo tradicional de licenciamento para contratos recorrentes tornou indispensável o acompanhamento contínuo dos clientes, tornando a retenção e o aumento do lifetime value (LTV) fatores críticos para a sustentabilidade financeira das organizações. Assim, o CS passou a ocupar posição estratégica em empresas de tecnologia, especialmente por atuar na redução do churn, no fortalecimento do relacionamento com os clientes e na ampliação das receitas recorrentes.

A literatura também evidencia que a gestão eficiente dessas estratégias depende do monitoramento contínuo de indicadores de desempenho. Caldeira (2012) destaca que a utilização de key performance indicators (KPIs) permite identificar tendências, avaliar resultados e orientar decisões gerenciais. Entre os principais indicadores associados à área de CS destacam-se a taxa de churn e o ticket médio (TM), por refletirem diretamente a capacidade da empresa em preservar receita e expandir o valor gerado por cliente. Bush (2019) argumenta que organizações capazes de reduzir churn e ampliar TM tendem a construir bases mais sustentáveis de crescimento, reduzindo a dependência da aquisição constante de novos clientes. Complementarmente, Mehta, Steinman e Murphy (2020) ressaltam que pequenas variações nas taxas de churn podem gerar impactos expressivos sobre o crescimento futuro da receita, exigindo esforços comerciais significativamente maiores para compensar perdas na base instalada.

Apesar da crescente relevância do CS no contexto empresarial, ainda são limitados os estudos empíricos que mensuram, de forma comparativa, os impactos financeiros da atuação dessa área sobre indicadores de retenção e crescimento da receita, especialmente no contexto brasileiro. Grande parte da literatura concentra-se em discussões conceituais ou estratégicas, havendo menor aprofundamento em análises quantitativas baseadas em dados reais de empresas.

Diante desse contexto, definiu-se como problema de pesquisa: como a atuação da área de customer success impacta os resultados financeiros de empresas SAAS? Para responder a essa questão, estabeleceu-se como objetivo geral

analisar o comportamento e a retenção da base de clientes ativa do CS, comparando a eficácia da retenção em carteiras de perfis distintos. Como objetivos específicos, buscou-se: (i) mapear e segmentar os indicadores de receita, Ticket Médio e Churn das coortes de clientes vinculadas à área de CS (contas de alta relevância) e às demais áreas (atendimento reativo) no período de maio de 2024 a abril de 2025; (ii) projetar a receita recorrente da base instalada de clientes para os doze meses subsequentes, utilizando o comportamento histórico de retenção e expansão de ticket como variáveis de crescimento e saúde financeira ; e (iii) avaliar a eficácia da área de CS na preservação do valor vitalício (LTV) do cliente em comparação ao atendimento reativo, validando o impacto estratégico do setor no crescimento percentual da receita futura projetada.

Para atender aos objetivos propostos, o estudo adotou uma abordagem documental descritiva, com análises qualitativas e quantitativas, utilizando dados internos de uma empresa do setor de tecnologia, denominada ALFA, localizada em Porto Alegre, Brasil. A pesquisa utilizou informações históricas referentes à base de clientes, receitas, ticket médio e churn, organizadas por coortes e analisadas comparativamente entre clientes atendidos pela área de CS e clientes vinculados às demais áreas da empresa. Além da análise histórica, foram realizadas projeções de receita para os doze meses subsequentes, considerando as taxas médias de retenção e crescimento observadas no período analisado.

O principal diferencial deste estudo reside na utilização de dados organizacionais reais para mensurar empiricamente os efeitos da atuação do CS sobre indicadores financeiros e de retenção, contribuindo para reduzir a lacuna existente entre a literatura conceitual e a aplicação prática do tema. Ademais, a pesquisa amplia as discussões sobre gestão da experiência do cliente e modelos de receita recorrente, ao evidenciar como estratégias de acompanhamento contínuo podem impactar o desempenho financeiro e a sustentabilidade das organizações.

Por fim, o artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a discussão sobre experiência do cliente, customer success e indicadores de desempenho. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta seção, são apresentados e analisados os dados coletados e as projeções realizadas. Por fim, apresentam-se as considerações finais, destacando os principais achados, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. CUSTOMER SUCCESS E RETENÇÃO DE CLIENTES

A experiência do cliente consolidou-se como um ativo estratégico para a sustentabilidade financeira, especialmente em modelos de negócios baseados em receita recorrente. Drucker (1954) já afirmava que o propósito central de uma organização consiste em criar e manter clientes, enquanto Levitt (1960) alertava que o foco excessivo no produto negligencia as demandas de adaptação do mercado. Nesse cenário, organizações orientadas ao cliente geram maior vantagem competitiva ao construir relações duradouras e fortalecer a percepção de valor (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014).

Em modelos de Software as a Service (SaaS), a permanência do cliente vincula-se à percepção contínua de valor ao longo da jornada. Conforme Mehta, Steinman e Murphy (2020), experiências positivas impactam diretamente a redução das taxas de *churn* e a elevação do *Lifetime Value* (LTV). A fidelização, portanto, não depende apenas da qualidade técnica, mas da capacidade da empresa em personalizar o atendimento e construir relacionamentos de longo prazo em mercados saturados (Toit; Anderson; Hatherall, 2020). Estudos de Hochstein et al. (2020) e Artha et al.

(2022) reforçam que essa experiência positiva é o motor da retenção e do crescimento da receita. Consequentemente, clientes satisfeitos apresentam maior probabilidade de continuidade e fidelidade quando suas expectativas são superadas ao longo do tempo (Vijayakumar, 2023).

O conceito de *Customer Success* (CS) emergiu com a transição do modelo de licenciamento tradicional para o SaaS, tornando a retenção um elemento central para a rentabilidade, que agora é construída ao longo de todo o relacionamento (Mehta; Steinman; Murphy, 2020). Madruga (2021) destaca que essa mudança elevou a relevância estratégica do LTV, exigindo a manutenção e expansão da receita da base já instalada.

Diferente do suporte tradicional reativo, o CS possui caráter preventivo, atuando como uma ponte para garantir que os clientes atinjam seus objetivos de negócio (Kshatri, 2022; Hochstein et al., 2020). Organizações com estruturas de CS consolidadas apresentam *churn* reduzido, crescimento previsível e maior identificação de oportunidades de expansão de receita (Mehta; Steinman; Murphy, 2020). Além disso, o CS funciona como uma fonte estratégica de *feedback* sobre as necessidades do mercado (Camargo, 2019). Enquanto a experiência do cliente (CX) foca no engajamento emocional geral (Van den Meutter et al., 2024), o CS concentra-se na entrega proativa de resultados, diferenciando-se da natureza pontual do suporte técnico tradicional (Artha et al., 2022). Assim, o equilíbrio entre essas abordagens é vital para a preservação do valor financeiro da base de clientes e a competitividade organizacional.

O monitoramento de indicadores de desempenho constitui elemento fundamental para organizações que operam com modelos de receita recorrente, uma vez que a sustentabilidade financeira desses negócios depende diretamente da capacidade de retenção e expansão da base de clientes. Conforme Caldeira (2012), a utilização de indicadores permite acompanhar resultados, avaliar tendências e orientar decisões estratégicas com maior precisão.

No contexto de Customer Success, indicadores relacionados à retenção e à expansão da receita assumem papel central na avaliação da saúde financeira das organizações. Mehta, Steinman e Murphy (2020) destacam que métricas como churn, expansão de receita, crescimento do ticket médio e Lifetime Value (LTV) são essenciais para compreender o desempenho da base de clientes e projetar o crescimento futuro das empresas.

A taxa de churn representa um dos principais indicadores de retenção, pois mensura a perda de clientes ou de receita ao longo de determinado período. Em modelos recorrentes, pequenas variações nesse indicador podem gerar impactos significativos sobre o crescimento organizacional. Mehta, Steinman e Murphy (2020) demonstram que aumentos modestos nas taxas de churn exigem esforços desproporcionais de aquisição de novos clientes para compensar as perdas de receita, comprometendo a previsibilidade financeira e a sustentabilidade do crescimento.

Paralelamente, o crescimento do ticket médio contribui para a expansão da receita recorrente da base instalada. Bush (2019) argumenta que estratégias voltadas à ampliação do valor gerado por cliente, por meio de expansão contratual, vendas adicionais ou fortalecimento do relacionamento, tendem a produzir impactos relevantes sobre o crescimento organizacional, especialmente quando associadas à redução do churn.

Nesse contexto, o Lifetime Value (LTV) torna-se um indicador estratégico para mensurar o valor financeiro gerado pelos clientes ao longo de seu relacionamento

com a empresa. Em modelos de receita recorrente, a preservação do LTV depende diretamente da capacidade organizacional de manter clientes ativos, engajados e com potencial de expansão de receita ao longo do tempo.

Além da análise dos indicadores históricos, empresas orientadas por dados utilizam projeções de receita como ferramenta de planejamento e tomada de decisão. Smith et al. (1996) destacam que a previsão de receitas é considerada elemento fundamental para o sucesso organizacional, enquanto Wallace (2004) argumenta que a precisão dessas projeções depende da qualidade dos dados disponíveis e da estabilidade do ambiente de negócios.

Segundo Whitfield e Duffy (2013) as técnicas de projeção podem ser classificadas em quantitativas e qualitativas. As abordagens quantitativas utilizam dados históricos e modelos estatísticos para estimar cenários futuros, enquanto as qualitativas baseiam-se em análises subjetivas e julgamento especializado. Em empresas orientadas à retenção, o comportamento histórico da base de clientes, especialmente indicadores relacionados a churn, expansão de receita e retenção, constitui importante variável para projeções de crescimento e avaliação da saúde financeira organizacional.

As coortes de clientes servem como uma métrica de retenção vital no gerenciamento do sucesso do cliente (CS), particularmente em contextos de B2B e comércio eletrônico. Ao analisar o comportamento do cliente ao longo do tempo, as organizações podem identificar padrões que informam as estratégias de retenção (Hochstein et al., 2020). Essa abordagem não apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também reduz as taxas de rotatividade, contribuindo, em última instância, para o crescimento sustentável. A análise de coorte permite que as empresas rastreiem grupos específicos de clientes com base na data de aquisição, revelando tendências de retenção ao longo do tempo. Os dados de coorte podem ser usados para atender proativamente às necessidades do cliente, aprimorando a qualidade do relacionamento e a obtenção de valor, que são essenciais para reduzir a rotatividade (Hochstein et al., 2020).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem predominantemente quantitativa, utilizando pesquisa documental como procedimento técnico principal. Segundo Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa científica não se limita à descrição dos dados empíricos, envolvendo também sua interpretação e análise, com vistas à compreensão dos fenômenos investigados. Nesse contexto, a pesquisa documental permite a utilização de fontes primárias para análise de informações organizacionais e operacionais, possibilitando uma compreensão aprofundada do objeto estudado (Lakatos, 2021).

Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos relacionados à experiência do cliente, Customer Success (CS), retenção de clientes, churn, Lifetime Value (LTV) e indicadores de receita recorrente, buscando fornecer sustentação teórica para a análise dos dados. O estudo teve como objeto empírico a empresa ALFA, atuante no setor de tecnologia e localizada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, Brasil.

A coleta de dados concentrou-se em informações secundárias extraídas de registros internos da organização, contemplando o período de maio de 2024 a abril de 2025. Os dados analisados incluíram informações cadastrais dos clientes, histórico de faturamento, receita recorrente, ticket médio e indicadores de churn. Posteriormente, essas informações foram organizadas em um banco de dados estruturado para análise.

Os clientes foram segmentados em coortes, considerando sua vinculação à área de Customer Success, composta por contas estratégicas acompanhadas de forma ativa, e às demais áreas de atendimento reativo. A segmentação permitiu comparar o comportamento das diferentes carteiras ao longo do período analisado, identificando padrões de retenção, expansão de receita e variação do ticket médio.
Para análise dos dados, utilizaram-se estatística descritiva e análise comparativa entre os grupos, buscando avaliar diferenças no comportamento das carteiras em relação aos indicadores de receita, churn e retenção. Além disso, foram realizadas projeções de receita recorrente para os doze meses subsequentes, utilizando o comportamento histórico das coortes como base para estimar tendências de crescimento e preservação do valor da base instalada de clientes. As projeções consideraram taxas históricas acumuladas de retenção e expansão de receita.
A análise também considerou a relação entre retenção e crescimento da receita futura, permitindo avaliar a contribuição estratégica da área de Customer Success na preservação do Lifetime Value (LTV) dos clientes em comparação aos modelos de atendimento predominantemente reativos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise documental da Empresa ALFA, seguidos da discussão fundamentada no referencial teórico. O estudo foca no comportamento da base de clientes ativa entre maio de 2024 e abril de 2025 e nas projeções para o ciclo subsequente.
O caso estudado utiliza o nome de 'Empresa ALFA', do setor de tecnologia (SaaS), estruturou sua área de Customer Success (CS) em 2023 com o objetivo de oferecer um acompanhamento estratégico e proativo. Atualmente, o CS atende prioritariamente as contas de maior faturamento, que demandam personalização devido à sua complexidade e relevância estratégica. Em contraste, as demais contas são geridas de forma reativa pelo setor comercial, onde as decisões ocorrem prioritariamente após a identificação de problemas.
É necessário pontuar que essa distribuição introduz um viés metodológico, uma vez que o comportamento de *churn* e a elasticidade do ticket médio diferem entre clientes de perfis distintos. Entretanto, a análise justifica-se por representar a sustentabilidade financeira estratégica da organização. Além da análise retrospectiva, foram realizadas projeções de receita para os próximos doze meses, utilizando como base a fórmula de juros compostos.

4.1 LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES DO CS

Conforme apresentado na Tabela 1, em maio de 2024 a empresa adquiriu 37 clientes vinculados à área de Customer Success (CS). Após doze meses, 28 clientes dessa coorte permaneceram ativos. Considerando o conjunto das aquisições realizadas entre maio de 2024 e abril de 2025, ingressaram 551 clientes na carteira de CS, dos quais 497 permaneceram ativos ao final do período analisado, resultando em uma taxa de churn acumulada de aproximadamente 9,8%.

Tabela 1 - Clientes do CS dos últimos 12 meses

Início do Contrato \ Mês	05-2024	06-2024	07-2024	08-2024	09-2024	10-2024	11-2024	12-2024	01-2025	02-2025	03-2025	04-2025
05-2024	37	36	35	35	34	33	32	31	30	29	28	28
06-2024		40	39	38	37	37	36	35	35	34	33	32
07-2024			43	43	42	41	40	39	38	37	36	36
08-2024				50	49	48	47	46	45	44	43	43
09-2024					45	45	44	43	42	41	40	40
10-2024						48	47	46	45	44	43	42
11-2024							52	51	50	49	48	47
12-2024								48	48	47	46	45
01-2025									40	39	39	38
02-2025										45	45	44
03-2025											49	48
04-2025												54
Total	37	76	117	166	207	252	298	339	373	409	450	497

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A Tabela 2 demonstra a evolução da receita gerada pelas coortes ao longo dos meses, evidenciando crescimento acumulado de R$ 324.615 ao final do período.

Tabela 2 - Receita do CS dos últimos 12 meses

Início do Contrato \ Mês	05-2024	06-2024	07-2024	08-2024	09-2024	10-2024	11-2024	12-2024	01-2025	02-2025	03-2025	04-2025	12 Meses
05-2024	3.459	4.228	4.133	4.891	4.332	4.703	3.467	4.540	3.853	4.098	4.275	3.711	49.690
06-2024		4.343	4.882	4.129	3.491	4.662	4.234	4.549	4.707	3.745	4.518	3.606	46.866
07-2024			4.677	3.651	4.648	3.663	3.730	4.896	3.601	4.538	4.215	4.809	42.428
08-2024				3.637	4.633	4.890	3.944	4.313	3.754	4.460	3.498	4.495	37.624
09-2024					4.527	3.740	4.279	4.660	3.895	4.210	3.656	4.742	33.709
10-2024						3.684	4.428	3.696	4.231	4.169	4.762	3.975	28.945
11-2024							4.616	4.900	3.639	3.958	3.449	4.121	24.683
12-2024								3.435	3.978	4.805	3.591	3.518	19.327
01-2025									3.865	4.470	3.538	4.570	16.443
02-2025										4.698	4.001	3.619	12.318
03-2025											3.863	4.604	8.467
04-2025												4.115	4.115
Total	3.459	8.571	13.692	16.308	21.631	25.342	28.698	34.989	35.523	43.151	43.366	49.885	324.615

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Já a Tabela 3 apresenta a evolução do ticket médio (TM), que variou entre R$ 71,56 e R$ 152,68, com média geral de R$ 100,37.

Tabela 3 - Ticket Médio do CS dos últimos 12 meses

Início do Contrato \ Mês	05-2024	06-2024	07-2024	08-2024	09-2024	10-2024	11-2024	12-2024	01-2025	02-2025	03-2025	04-2025
05-2024	93,49	117,44	118,09	139,74	127,41	142,52	108,34	146,45	128,43	141,31	152,68	132,54
06-2024		108,58	125,18	108,66	94,35	126,00	117,61	129,97	134,49	110,15	136,91	112,69
07-2024			108,77	84,91	110,67	89,34	93,25	125,54	94,76	122,65	117,08	133,58
08-2024				72,74	94,55	101,88	83,91	93,76	83,42	101,36	81,35	104,53
09-2024					100,60	83,11	97,25	108,37	92,74	102,68	91,40	118,55
10-2024						76,75	94,21	80,35	94,02	94,75	110,74	94,64
11-2024							88,77	96,08	72,78	80,78	71,85	87,68
12-2024								71,56	82,88	102,23	78,07	78,18
01-2025									96,63	114,62	90,72	120,26
02-2025										104,40	88,91	82,25
03-2025											78,84	95,92
04-2025												76,20
Total	93,49	112,78	117,03	98,24	104,50	100,56	96,30	103,21	95,24	105,50	96,37	100,37

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A comparação evidencia que, embora as demais áreas possuam um volume absoluto superior de clientes, a carteira de CS apresenta um Ticket Médio (TM) superior (R$100,37 vs. R$77,83) e maior estabilidade na retenção. Conforme o Quadro 1, a taxa de *churn* anual do CS (9,80%) é significativamente menor que a das demais áreas (13,07%).

Este desempenho superior do CS converge com a literatura de Mehta, Steinman e Murphy (2020), que associa o acompanhamento proativo ao aumento do engajamento e à redução da evasão. A proatividade do CS atua como um "construtor" (*builder*) de relacionamentos, elevando os custos de mudança (*switching costs*) e prevenindo a migração do cliente para estados relacionais negativo.

4.3 LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES DAS DEMAIS ÁREAS

Conforme demonstrado na Tabela 4, as demais áreas da empresa registraram a aquisição acumulada de 3.291 clientes no período analisado, dos quais 2.861 permaneceram ativos ao final dos doze meses, resultando em uma taxa de churn aproximada de 13,1%.

Tabela 4 - Clientes Demais Áreas dos últimos 12 meses

Início do Contrato / Mês	05-2024	06-2024	07-2024	08-2024	09-2024	10-2024	11-2024	12-2024	01-2025	02-2025	03-2025	04-2025
05-2024	259	250	246	243	233	228	220	214	211	204	196	194
06-2024		299	288	285	280	276	267	264	257	251	247	242
07-2024			262	254	244	239	233	229	223	215	211	208
08-2024				276	272	264	255	246	241	232	224	218
09-2024					267	261	253	248	241	233	229	222
10-2024						276	273	262	257	247	243	236
11-2024							298	291	281	274	270	262
12-2024								258	251	247	238	232
01-2025									290	285	275	267
02-2025										250	243	234
03-2025											265	255
04-2025												291
Total	259	549	796	1.058	1.296	1.544	1.799	2.012	2.252	2.438	2.641	2.861

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A Tabela 5 apresenta a receita mensal segmentada pelas coortes de clientes não vinculadas ao CS, totalizando R$ 1.609.630 no período analisado. Observa-se maior concentração de receita nas coortes iniciadas em junho e julho de 2024, que apresentaram receitas acumuladas de R$ 280.860 e R$ 200.775, respectivamente.

Tabela 5 - Receita Demais Áreas dos últimos 12 meses

Início do Contrato / Mês	05-2024	06-2024	07-2024	08-2024	09-2024	10-2024	11-2024	12-2024	01-2025	02-2025	03-2025	04-2025	12 Meses
05-2024	20.097	24.663	20.625	26.487	26.718	22.745	20.022	27.893	20.054	21.332	25.436	19.541	275.614
06-2024		26.296	32.447	26.322	22.191	25.386	25.436	29.166	26.959	22.947	24.348	19.362	280.860
07-2024			21.658	17.253	23.492	16.228	16.730	25.299	15.215	22.414	20.258	22.228	200.775
08-2024				18.069	22.632	19.902	18.189	17.530	14.676	18.343	16.400	18.003	163.743
09-2024					23.100	17.571	21.652	22.576	16.986	21.533	15.279	20.265	158.961
10-2024						14.828	21.090	15.157	19.814	19.425	23.951	17.645	131.910
11-2024							19.046	25.163	16.770	19.255	15.326	17.000	112.561
12-2024								13.109	16.225	22.474	16.164	13.784	81.757
01-2025									22.137	28.746	22.453	25.367	98.702
02-2025										19.575	18.365	14.050	51.990
03-2025											17.340	18.344	35.684
04-2025												17.075	17.075
Total	20.097	50.959	74.729	88.131	118.134	116.661	142.165	175.891	168.836	216.043	215.320	222.664	1.609.630

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Na Tabela 6, observa-se a variação do ticket médio mensal dessas coortes, com valores entre R$ 50,81 e R$ 130,34, resultando em TM médio de R$ 77,83 ao final do período.

Embora as demais áreas apresentem volume absoluto superior de clientes e receita, os indicadores relativos demonstram desempenho inferior quando comparados à carteira acompanhada pelo CS, especialmente em retenção e evolução do ticket médio.

Tabela 6 - Ticket Médio Demais Áreas dos últimos 12 meses

Início do Contrato / Mês	05-2024	06-2024	07-2024	08-2024	09-2024	10-2024	11-2024	12-2024	01-2025	02-2025	03-2025	04-2025
05-2024	77,59	98,65	83,84	109,00	114,67	99,76	91,01	130,34	95,04	104,57	129,78	100,73
06-2024		87,95	112,66	92,36	79,26	91,98	95,27	110,48	104,90	91,42	98,57	80,01
07-2024			82,66	67,93	96,28	67,90	71,80	110,47	68,23	104,25	96,01	106,87
08-2024				65,47	83,20	75,39	71,33	71,26	60,90	79,06	73,21	82,58
09-2024					86,52	67,32	85,58	91,03	70,48	92,41	66,72	91,28
10-2024						53,73	77,25	57,85	77,10	78,64	98,56	74,77
11-2024							63,91	86,47	59,68	70,27	56,76	64,88
12-2024								50,81	64,64	90,99	67,92	59,42
01-2025									76,33	100,86	81,65	95,01
02-2025										78,30	75,57	60,04
03-2025											65,43	71,94
04-2025												58,68
Total	77,59	92,82	93,88	83,30	91,15	75,56	79,02	87,42	74,97	88,61	81,53	77,83

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

As demais áreas correspondem às carteiras atendidas de forma predominantemente reativa, sem acompanhamento contínuo estruturado semelhante ao modelo adotado pela área de CS.

4.2 INDICADORES DE PERFORMANCE DOS DADOS LEVANTADOS

Com base nos dados apresentados no Quadro 1, verifica-se que a área de CS apresentou churn anual de 9,80%, inferior aos 13,07% observados nas demais áreas. Em termos mensais, estes indicadores correspondem a 0,78% e 1,03%, respectivamente.

Quadro 1 - Indicadores de Performance dos últimos 12 meses

	Taxa a.a.		Taxa a.m.	
Indicador	CS	Demais Áreas	CS	Demais Áreas
Churn	9,80%	13,07%	0,78%	1,03%
Ticket Médio	14,82%	11,66%	1,16%	0,92%

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Em relação ao ticket médio, a área de CS também apresentou desempenho superior, registrando crescimento anual de 14,82%, frente aos 11,66% observados nas demais áreas.

Os resultados indicam que a carteira acompanhada pelo CS apresentou maior capacidade de retenção e expansão de receita por cliente ao longo do período analisado. Esses achados convergem com Mehta, Steinman e Murphy (2020), ao defenderem que estratégias de Customer Success contribuem para aumento do engajamento, retenção e expansão do valor gerado pelos clientes.

Entretanto, os resultados devem ser interpretados considerando possíveis diferenças estruturais entre os perfis de clientes vinculados às carteiras analisadas, como porte, maturidade contratual, segmento ou potencial de consumo.

4.3 PROJEÇÕES

Nas projeções das demais áreas, observou-se comportamento semelhante em relação à redução progressiva do número de clientes ativos ao longo do período. Entretanto, a intensidade dessa redução mostrou-se superior à observada na carteira acompanhada pelo CS, refletindo o maior churn identificado historicamente nesse grupo.

Embora o crescimento projetado do ticket médio contribua parcialmente para compensar a perda de clientes, a redução da base ativa impacta diretamente a geração de receita futura. Ao final do período projetado, estimou-se uma base de 2.454 clientes ativos e receita acumulada aproximada de R$2,612 milhões.

Os resultados reforçam a relevância da retenção para modelos de receita recorrente, uma vez que pequenas diferenças nas taxas de churn produzem impactos acumulados significativos no desempenho financeiro ao longo do tempo.

As projeções foram elaboradas com base no comportamento histórico das variáveis observadas entre maio de 2024 e abril de 2025, utilizando como parâmetros principais as taxas médias de churn e crescimento do ticket médio identificadas em cada grupo analisado.

Para a projeção da quantidade de clientes ativos, aplicou-se mensalmente a taxa média de churn sobre a base remanescente do mês imediatamente anterior. Já para a projeção do ticket médio, foi utilizada a taxa média histórica de crescimento mensal observada ao longo do período analisado.

A projeção de receita foi calculada a partir da seguinte fórmula: Receita Projetada = Número de Clientes no Mês × Ticket Médio no Mês.

Tal procedimento permitiu estimar a evolução futura da receita recorrente das coortes analisadas, considerando simultaneamente os efeitos da retenção de clientes e da expansão do ticket médio.

As projeções assumem estabilidade relativa das condições observadas no período histórico analisado, não incorporando possíveis alterações macroeconômicas, mudanças estratégicas ou variações abruptas no comportamento da base de clientes."

Os resultados das projeções indicam que, mesmo apresentando churn inferior às demais áreas, a carteira de CS tende a registrar redução gradual no número de clientes ativos ao longo do tempo. Esse comportamento evidencia que, embora estratégias de retenção contribuam para desacelerar perdas, elas não eliminam completamente o efeito natural de evasão presente em modelos de receita recorrente.

Tabela 8 - Projeção de Clientes CS 12 meses

Início do Contrato \ Mês	05-2025	06-2025	07-2025	08-2025	09-2025	10-2025	11-2025	12-2025	01-2026	02-2026	03-2026	04-2026
05-2024	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16
06-2024	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20
07-2024	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	24
08-2024	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	31
09-2024	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30	29	28
10-2024	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30
11-2024	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35
12-2024	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33
01-2025	37	36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26
02-2025	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32
03-2025	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	36
04-2025	53	52	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42
Total	485	473	461	449	437	425	413	401	389	377	365	353

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Por outro lado, o crescimento projetado do ticket médio atua como mecanismo compensatório parcial da perda de clientes, reduzindo os impactos negativos sobre a receita total. Esse comportamento sugere que estratégias de expansão de valor dentro da base ativa podem exercer papel relevante na sustentabilidade financeira da operação.

Ao observar o comportamento da projeção de receita na Tabela 10, percebe-se que há redução da performance ao longo do tempo. Esta redução é por conta do churn, que por mais que o CS tenha um percentual menor do que nas demais áreas, ainda existe.

Tabela 9 - Projeção de Ticket Médio do CS 12 meses

Início do Contrato \ Mês	05-2025	06-2025	07-2025	08-2025	09-2025	10-2025	11-2025	12-2025	01-2026	02-2026	03-2026	04-2026
05-2024	134,07	135,62	137,20	138,79	140,39	142,02	143,67	145,33	147,01	148,72	150,44	152,18
06-2024	113,99	115,31	116,65	118,00	119,37	120,75	122,15	123,57	125,00	126,45	127,91	129,39
07-2024	135,13	136,70	138,28	139,88	141,50	143,14	144,80	146,48	148,18	149,89	151,63	153,39
08-2024	105,75	106,97	108,21	109,46	110,73	112,02	113,31	114,63	115,95	117,30	118,66	120,03
09-2024	119,92	121,31	122,72	124,14	125,58	127,03	128,51	129,99	131,50	133,02	134,57	136,12
10-2024	95,74	96,85	97,97	99,11	100,25	101,42	102,59	103,78	104,98	106,20	107,43	108,67
11-2024	88,70	89,72	90,76	91,82	92,88	93,96	95,04	96,15	97,26	98,39	99,53	100,68
12-2024	79,08	80,00	80,93	81,86	82,81	83,77	84,74	85,72	86,72	87,72	88,74	89,77
01-2025	121,66	123,07	124,49	125,93	127,39	128,87	130,36	131,87	133,40	134,95	136,51	138,09
02-2025	83,20	84,17	85,14	86,13	87,13	88,14	89,16	90,19	91,24	92,29	93,36	94,44
03-2025	97,03	98,15	99,29	100,44	101,60	102,78	103,97	105,18	106,39	107,63	108,87	110,14
04-2025	77,09	77,98	78,88	79,80	80,72	81,66	82,60	83,56	84,53	85,51	86,50	87,50
Total	101,47	102,57	103,68	104,80	105,93	107,06	108,20	109,35	110,50	111,66	112,82	113,98

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Essa queda no número de clientes faz com que a geração de receita destas coortes diminua ao longo do tempo.

Tabela 10 - Projeção de Receita do CS 12 meses

Início do Contrato	Mês	05-2025	06-2025	07-2025	08-2025	09-2025	10-2025	11-2025	12-2025	01-2026	02-2026	03-2026	04-2026	12 Meses
	05-2024	3.620	3.526	3.430	3.331	3.229	3.124	3.017	2.907	2.793	2.677	2.557	2.435	36.647
	06-2024	3.534	3.459	3.383	3.304	3.223	3.140	3.054	2.966	2.875	2.782	2.686	2.588	36.993
	07-2024	4.730	4.648	4.563	4.476	4.387	4.294	4.199	4.101	4.001	3.897	3.791	3.681	50.768
	08-2024	4.441	4.386	4.328	4.269	4.208	4.145	4.079	4.012	3.942	3.871	3.797	3.721	49.200
	09-2024	4.677	4.610	4.541	4.469	4.395	4.319	4.241	4.160	4.077	3.991	3.902	3.811	51.193
	10-2024	3.925	3.874	3.821	3.766	3.709	3.651	3.591	3.529	3.464	3.398	3.330	3.260	43.319
	11-2024	4.080	4.038	3.994	3.948	3.901	3.852	3.802	3.750	3.696	3.640	3.583	3.524	45.807
	12-2024	3.480	3.440	3.399	3.356	3.313	3.267	3.220	3.172	3.122	3.070	3.017	2.962	38.818
	01-2025	4.501	4.430	4.357	4.282	4.204	4.124	4.041	3.956	3.869	3.779	3.686	3.590	48.819
	02-2025	3.578	3.535	3.491	3.445	3.398	3.349	3.299	3.247	3.193	3.138	3.081	3.022	39.776
	03-2025	4.560	4.515	4.468	4.419	4.369	4.317	4.263	4.207	4.149	4.090	4.028	3.965	51.351
	04-2025	4.086	4.055	4.023	3.990	3.955	3.920	3.882	3.844	3.804	3.762	3.719	3.675	46.715
Total		49.212	48.516	47.798	47.056	46.291	45.502	44.688	43.849	42.985	42.095	41.179	40.235	539.405

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Com base nas projeções para a área de CS, foi possível identificar a projeção de 353 clientes ao final do período em abril de 2026, ou seja, uma redução de 132 clientes quando comparado com o período inicial de maio de 2025. A receita total projetada para estes coortes resultou em aproximadamente R$539,4 mil.

Ressalta-se que as projeções a seguir focam exclusivamente na manutenção e expansão da base de clientes instalada. Como o estudo desconsidera a entrada de novos contratos (aquisições) no 'Ano 2', os valores apresentados devem ser interpretados como o potencial de saúde e retenção da carteira atual, e não como o crescimento total projetado para a organização

Com base na fórmula utilizada para as projeções de clientes, a partir dos dados de abril de 2025, foram analisados alguns aspectos importantes sobre a evolução dos clientes ao longo do tempo. A Tabela 11 ilustra a variação mensal do número de clientes ativos, considerando o mês de início de contrato, e evidencia um padrão de queda progressiva, que é coerente com a aplicação da taxa de *churn* a.m para as demais áreas.

Como mostrado na Tabela 12, o TM apresenta crescimento no período de maio de 2024 a abril de 2025.

Tabela 11 - Projeção de Clientes Demais Áreas 12 meses

Início do Contrato	Mês	05-2025	06-2025	07-2025	08-2025	09-2025	10-2025	11-2025	12-2025	01-2026	02-2026	03-2026	04-2026
	05-2024	192	190	188	186	184	182	180	178	176	174	172	170
	06-2024	239	236	233	230	227	224	221	218	215	212	209	206
	07-2024	205	202	199	196	193	191	189	187	185	183	181	179
	08-2024	215	212	209	206	203	200	197	194	192	190	188	186
	09-2024	219	216	213	210	207	204	201	198	195	192	190	188
	10-2024	233	230	227	224	221	218	215	212	209	206	203	200
	11-2024	259	256	253	250	247	244	241	238	235	232	229	226
	12-2024	229	226	223	220	217	214	211	208	205	202	199	196
	01-2025	264	261	258	255	252	249	246	243	240	237	234	231
	02-2025	231	228	225	222	219	216	213	210	207	204	201	198
	03-2025	252	249	246	243	240	237	234	231	228	225	222	219
	04-2025	288	285	282	279	276	273	270	267	264	261	258	255
Total		2.826	2.791	2.756	2.721	2.686	2.652	2.618	2.584	2.551	2.518	2.486	2.454

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Essa taxa de crescimento foi aplicada mês a mês, com base nos valores da taxa de crescimento mensal do TM apresentado no quadro 1, analisados a partir do comportamento das coortes de clientes nas demais áreas, conforme os dados apresentados no Quadro 1.

Tabela 12 - Projeção de Ticket Médio Demais Áreas 12 meses

Início do Contrato	Mês	05-2025	06-2025	07-2025	08-2025	09-2025	10-2025	11-2025	12-2025	01-2026	02-2026	03-2026	04-2026
	05-2024	102	103	104	104	105	106	107	108	109	110	111	112
	06-2024	81	81	82	83	84	85	85	86	87	88	89	89
	07-2024	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119
	08-2024	83	84	85	86	86	87	88	89	90	91	91	92
	09-2024	92	93	94	95	96	96	97	98	99	100	101	102
	10-2024	75	76	77	78	78	79	80	80	81	82	83	83
	11-2024	65	66	67	67	68	69	69	70	70	71	72	72
	12-2024	60	61	61	62	62	63	63	64	65	65	66	66
	01-2025	96	97	98	99	99	100	101	102	103	104	105	106
	02-2025	61	61	62	62	63	63	64	65	65	66	66	67
	03-2025	73	73	74	75	75	76	77	77	78	79	80	80
	04-2025	59	60	60	61	61	62	63	63	64	64	65	66
Total		79	79	80	81	81	82	83	84	85	85	86	87

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Assim como nas projeções para o CS, nas demais áreas projeta-se redução na geração mensal de receita, por conta do churn. A queda é minimizada por conta do aumento no TM projetado ao longo dos meses do período projetado.

Tabela 13 - Projeção de Receita Demais Áreas 12 meses

Início do Contrato	Mês	05-2025	06-2025	07-2025	08-2025	09-2025	10-2025	11-2025	12-2025	01-2026	02-2026	03-2026	04-2026	12 Meses
	05-2024	19.518	19.493	19.466	19.437	19.406	19.372	19.336	19.298	19.257	19.214	19.169	19.121	232.085
	06-2024	19.299	19.232	19.163	19.091	19.016	18.938	18.857	18.773	18.685	18.595	18.501	18.404	226.554
	07-2024	22.110	21.988	21.861	21.730	21.595	21.569	21.540	21.509	21.475	21.439	21.401	21.360	259.578
	08-2024	17.919	17.832	17.742	17.649	17.553	17.453	17.350	17.244	17.223	17.201	17.177	17.152	209.496
	09-2024	20.176	20.083	19.987	19.887	19.784	19.678	19.567	19.453	19.336	19.214	19.189	19.163	235.518
	10-2024	17.582	17.516	17.447	17.375	17.301	17.224	17.143	17.060	16.974	16.885	16.793	16.697	205.997
	11-2024	16.960	16.918	16.875	16.828	16.780	16.729	16.676	16.621	16.563	16.502	16.439	16.374	200.266
	12-2024	13.732	13.677	13.620	13.561	13.499	13.436	13.370	13.301	13.231	13.157	13.082	13.003	160.669
	01-2025	25.314	25.257	25.197	25.134	25.068	24.998	24.925	24.849	24.769	24.685	24.597	24.506	299.300
	02-2025	13.998	13.944	13.887	13.829	13.768	13.705	13.639	13.571	13.501	13.428	13.353	13.275	163.896
	03-2025	18.296	18.245	18.191	18.136	18.077	18.016	17.952	17.886	17.816	17.744	17.669	17.592	215.620
	04-2025	17.055	17.033	17.010	16.984	16.957	16.927	16.896	16.862	16.827	16.789	16.749	16.708	202.796
Total		221.957	221.218	220.447	219.642	218.804	218.044	217.252	216.426	215.657	214.855	214.120	213.354	2.611.777

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Ao considerar as projeções para demais áreas, chegou-se a 2454 clientes ao final do período em abril de 2026, apresentando queda de 372 clientes ao comparar com maio de 2025. Para projeção de receita, o total para estas coortes resultou em aproximadamente R$2,612 milhões.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos evidenciam diferenças relevantes entre a carteira acompanhada pela área de Customer Success (CS) e as demais áreas da empresa, especialmente em relação aos indicadores de retenção de clientes, evolução do ticket médio e projeção de receita recorrente. Embora as demais áreas apresentem maior volume absoluto de clientes e faturamento, a carteira de CS demonstrou desempenho relativamente superior em indicadores estratégicos associados à sustentabilidade financeira de longo prazo.

A taxa de churn observada na área de CS foi inferior à registrada nas demais áreas, indicando maior capacidade de retenção da base de clientes ao longo do período analisado. Esse resultado converge com a literatura de Customer Success, que associa estratégias de acompanhamento contínuo, proximidade com o cliente e geração de valor ao fortalecimento do relacionamento e à redução da evasão de clientes (Mehta; Steinman; Murphy, 2020).

Além da retenção, verificou-se que a área de CS também apresentou crescimento percentual superior do ticket médio quando comparada às demais áreas. Esse comportamento sugere que o relacionamento contínuo com os clientes pode contribuir não apenas para sua permanência na base, mas também para ampliação do valor gerado ao longo do ciclo contratual.

Os resultados reforçam a perspectiva defendida por Bush (2019), segundo a qual a combinação entre redução do churn e crescimento do ticket médio tende a impactar diretamente a expansão sustentável da receita em modelos de negócios recorrentes. Nesse contexto, mesmo pequenas diferenças percentuais nos indicadores de retenção podem gerar impactos acumulados significativos sobre o desempenho financeiro no longo prazo.

As projeções realizadas também evidenciaram que, mesmo em cenários de crescimento do ticket médio, o churn permanece como variável crítica para a manutenção da receita recorrente. Em ambas as carteiras analisadas observou-se tendência de redução gradual da base de clientes ao longo do tempo, embora essa retração tenha ocorrido de forma menos intensa na área de CS.

Embora os resultados demonstrem um crescimento de receita incremental de R$ 214.790 na área de CS (Quadro 2), uma avaliação financeira integral exigiria o cálculo do Retorno sobre Investimento (ROI) da área. É fundamental que a gestão considere se os ganhos em retenção e ticket médio superam o custo de servir (folha de pagamento dos CSMs e ferramentas), garantindo que a estrutura não se torne um centro de custo que neutralize o aumento da receita projetada.

Quadro 2 - Comparativo entre CS e Demais Áreas

Indicador	Ano 1	Ano 2	Δ R$	Δ %
CS	324.615	539.405	214.790	166,2%
Demais Áreas	1.609.630	2.611.777	1.002.146	162,3%

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Esse comportamento demonstra que estratégias voltadas exclusivamente à aquisição de novos clientes podem não ser suficientes para sustentar o crescimento organizacional no longo prazo, especialmente em mercados altamente competitivos e baseados em recorrência. Assim, os resultados sugerem que a retenção e o engajamento contínuo dos clientes passam a exercer papel estratégico para a preservação da receita futura e do valor vitalício do cliente (LTV).

Essa necessidade de proatividade é corroborada pela literatura, que indica que em modelos de receita recorrente, o suporte ao cliente tradicional e reativo não é mais suficiente para garantir a permanência do usuário. Conforme Hochstein et al. (2020), a transição para serviços baseados em assinatura reduziu drasticamente os custos de mudança (*switching costs*), tornando o *churn* um risco crítico. Portanto, a gestão de CS atua como um 'construtor' (*builder*) de relacionamentos, garantindo que o cliente não apenas utilize o produto, mas realize o potencial de valor prometido, o que previne a migração para estados relacionais negativos.

Já sob a ótica financeira, a preservação do valor vitalício (LTV) torna-se o diferencial competitivo central, visto que a retenção é frequentemente considerada um indicador de desempenho superior até mesmo à aquisição isolada. De acordo com Mehta, Steinman e Murphy (2020), um aumento marginal de apenas 1% na taxa de *churn* pode exigir um esforço de vendas até 20% maior em novos negócios apenas para manter o ritmo de crescimento anterior. Assim, estratégias de retenção eficazes asseguram que cada novo cliente conquistado gere um retorno escalável, permitindo que a organização sustente um crescimento exponencial em vez de apenas repor perdas de receita.

Outro aspecto relevante refere-se ao uso de projeções como ferramenta de apoio gerencial. A aplicação das taxas históricas de churn e crescimento do ticket médio permitiu estimar cenários futuros de comportamento das carteiras, evidenciando os impactos financeiros associados à retenção de clientes. Tal resultado reforça a importância do monitoramento contínuo de indicadores de performance, conforme

defendido por Caldeira (2012), ao destacar que decisões estratégicas dependem da capacidade organizacional de acompanhar tendências e interpretar dados de desempenho.

Entretanto, os resultados devem ser interpretados considerando algumas limitações analíticas. As diferenças observadas entre as carteiras podem estar parcialmente associadas a características específicas dos perfis de clientes analisados, como porte, segmento de atuação, maturidade contratual ou potencial de consumo.

Além disso, as projeções realizadas baseiam-se na manutenção das condições históricas observadas no período analisado, não incorporando possíveis mudanças econômicas, estratégicas ou mercadológicas que possam alterar o comportamento futuro das variáveis analisadas.

De forma geral, os resultados obtidos indicam que a atuação estruturada da área de Customer Success pode contribuir para maior estabilidade da receita recorrente, redução relativa do churn e crescimento do valor gerado pelos clientes ao longo do tempo. Assim, a pesquisa reforça a relevância estratégica do CS não apenas como área de suporte ao cliente, mas como elemento associado à sustentabilidade financeira e competitividade organizacional em modelos de negócios recorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o comportamento e a retenção da base ativa de clientes da empresa ALFA, comparando a performance das carteiras acompanhadas pela área de Customer Success (CS) com aquelas atendidas de forma predominantemente reativa. A partir da análise das coortes de clientes entre maio de 2024 e abril de 2025, foi possível identificar diferenças relevantes nos indicadores de churn, ticket médio e projeções de receita recorrente entre os grupos analisados.

Os resultados demonstraram que a carteira vinculada ao CS apresentou menor taxa de churn e crescimento superior do ticket médio em relação às demais áreas, indicando maior capacidade de retenção e expansão de valor da base de clientes ao longo do tempo. Embora as demais áreas apresentem maior volume absoluto de clientes e faturamento, os indicadores relativos observados sugerem que a atuação estruturada do CS contribui para maior estabilidade da receita recorrente e preservação do valor gerado pelos clientes.

As projeções realizadas também evidenciaram que pequenas diferenças nas taxas de retenção produzem impactos acumulados relevantes sobre a receita futura, reforçando a importância estratégica de práticas voltadas ao acompanhamento contínuo da jornada do cliente. Nesse sentido, os achados convergem com a literatura de Customer Success ao indicar que ações focadas em engajamento, relacionamento e geração contínua de valor podem contribuir para redução do churn e fortalecimento da sustentabilidade financeira em modelos de negócios recorrentes.

Como contribuição gerencial, o estudo oferece subsídios para empresas que buscam compreender os impactos da retenção de clientes sobre a previsibilidade de receitas e o crescimento sustentável. Os resultados evidenciam a relevância do monitoramento contínuo de indicadores como churn, ticket médio e receita recorrente como instrumentos de apoio à tomada de decisão estratégica.

No campo acadêmico, a pesquisa contribui para as discussões sobre Customer Success e retenção de clientes ao aplicar conceitos teóricos em um contexto organizacional real, utilizando análise de coortes e projeções de receita como ferramentas analíticas. Além disso, amplia a discussão sobre a importância estratégica do CS em empresas baseadas em recorrência, temática ainda relativamente recente na literatura nacional.

Entretanto, o estudo apresenta limitações. A análise concentrou-se em uma única empresa e considerou exclusivamente clientes já existentes na base, sem incorporar o impacto da entrada de novos clientes nas projeções futuras. Além disso, não foram analisadas em profundidade possíveis diferenças estruturais entre os perfis de clientes das carteiras avaliadas, como porte, segmento ou potencial de consumo, fatores que podem influenciar os resultados observados.

Embora os achados sejam específicos da realidade da Empresa ALFA em Porto Alegre, os padrões de comportamento das métricas observados validam as teorias de Customer Success aplicadas ao modelo SaaS. Os resultados reforçam que, mesmo em diferentes contextos geográficos ou de porte, o foco na experiência do cliente permanece como um direcionador crítico de receita recorrente

As projeções realizadas também partiram da premissa de manutenção das condições históricas observadas no período analisado, não contemplando possíveis mudanças mercadológicas, econômicas ou estratégicas que possam alterar o comportamento futuro das variáveis estudadas.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a abrangência analítica do tema, incorporando diferentes segmentos empresariais, períodos mais longos de observação, análises estatísticas complementares e variáveis associadas ao custo operacional das estruturas de Customer Success. Estudos comparativos entre diferentes modelos de atendimento e estratégias de retenção também podem contribuir para aprofundar a compreensão sobre os impactos do CS na sustentabilidade financeira e competitividade organizacional.

REFERÊNCIAS

ARTHA, Bhenu et al. Customer retention: A literature review. **Social science studies**, v. 2, n. 1, p. 030-045, 2022.

BUSH, Wes. **Product-Led Growth:** How to Build a Product That Sells Itself. [S.l.]: Wes Bush, 2019.

CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão - Key Performance Indicators**. São Paulo: Almedina Brasil, 2012. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9789896940379/. Acesso em: 24 mar. 2025.

CAMARGO, Jaqueline Souza de. **Relatório de Produto:** Customer Success: a aliada da fidelização de clientes em empresas SaaS. 2019. 62fls. Trabalho de Conclusão de Curso – (Bacharelanda em Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista – UNESP, Bauru- SP, 2019. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/entities/publication/3925e234-e2ed-4e15-8470-22086b4fe12b. Acesso em: 8 abr. 2025.

CASTRO, Horacio Matias; FERREIRA, Juliana Carvalho. Modelos de regressão linear e logística: quando utilizar e como interpretá-los? **Jornal Brasileiro de Pneumologia**, São Paulo, v. 48, n. 6, p. e20220439, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/jbpneu/a/8ddLBhmCQZpS7bhqwywFWTB/?format=pdf. Acesso em: 27 mar. 2025.

DEWEY, J. **Experience and Nature**. Chicago: Open Court Publishing, 1925.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

HOCHSTEIN, Bryan et al. An industry/academic perspective on customer success management. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 1, p. 3-7, 2020.

KSHATRI, Vinitkumar. **Customer Success in SaaS Industry –** what is it and how can it be achieved? 2022. 51fls. Relatório (Mestrado em Engenharia e Gestão) – Politecnico di Torino, Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale (Engineering and Management), Torino, 2022. Disponível em: https://webthesis.biblio.polito.it/secure/22881/1/tesi.pdf. Acesso em: 8 abr. 2025.

LEVITT, T. Miopia em Marketing. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 45-56, 1960. Disponível em: https://nadiamarketing.com.br/site/wp-content/uploads/2019/01/mrketingmiopia41336.pdf. Acesso em 10 maio 2025.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience** - A Revolução na Experiência do Cliente. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770083/. Acesso em: 24 mar. 2025.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2022. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/. Acesso em: 23 mar. 2025.

MEHTA, Nick; STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln. **Customer Success:** How Innovative Companies