Academia Scale

MOVE · PLAYBOOK

Playbook de Health Score por Segmento

Academia CRM

8 dimensões | 5 faixas | 34 segmentos

AS 8 DIMENSÕES · PESO PADRÃO

D1 Adoção e usabilidade	20%
D2 Engajamento	10%
D3 Suporte e tickets	10%
D4 Financeiro e adimplência	15%
D5 Satisfação percebida	15%
D6 Valor e resultado	15%
D7 Relacionamento	10%
D8 Expansão	5%

AS 5 FAIXAS · SCORE 0–100

Campeão	85 a 100
Saudável	70 a 84
Atenção	50 a 69
Risco	30 a 49
Crítico	0 a 29

Sep 24, 2026 · Hugo Magno

COMO USAR

Como usar este playbook

Um Health Score só funciona se medir o que faz AQUELE segmento cancelar ou expandir. Por isso a base é uma arquitetura única (8 dimensões, 5 faixas), e o que muda por segmento são os pesos, os KPIs de uso e os gatilhos.

Leitura importante: em cada segmento, o score mede a saúde da base de clientes da empresa daquele segmento. Exemplo: no segmento Academias, quem recebe score é o aluno; em Franquias, é o franqueado.

Fluxo de aplicação em um cliente, amarrado ao MOVE

M Mapeamento Estratégico

O QUE FAZER

Enquadrar o cliente em um dos 34 segmentos, mapear a jornada e as fontes de dado (CRM, ERP, financeiro, helpdesk)

ENTREGA

Mapa de jornada + inventário de dados

O Organização e Otimização

O QUE FAZER

Aplicar a matriz de pesos do segmento, configurar campos e automações no Bitrix24

ENTREGA

Health Score rodando no CRM

V Valor e Validação

O QUE FAZER

Rodar RFM + clusterização, validar clusters contra churn histórico

ENTREGA

Clusters validados + plays

E Evolução Contínua

O QUE FAZER

Recalibrar pesos a cada trimestre com base em churn real e expansão real

ENTREGA

Score recalibrado + QBR interno

Regra de ouro: nenhum peso deste playbook é definitivo. Ele é o ponto de partida. Depois de 90 dias rodando, os pesos são recalibrados pela correlação real com churn da base do cliente (seção de Clusterização).

ARQUITETURA UNIVERSAL

Arquitetura universal do Health Score

O score vai de 0 a 100, soma 8 dimensões ponderadas, sofre travas (overrides) e é lido junto da tendência dos últimos 30 dias.

As 8 dimensões e o peso padrão

CÓD.	DIMENSÃO	O QUE MEDE	PESO
D1	**Adoção e usabilidade**	Uso real do produto ou serviço: logins, features-chave, frequência, profundidade	**20%**
D2	**Engajamento**	Presença em reuniões, resposta a comunicações, eventos, treinamentos	**10%**
D3	**Suporte e tickets**	Volume, severidade, reabertura, SLA, tickets repetidos	**10%**
D4	**Financeiro e adimplência**	Dias de atraso, recorrência de atraso, inadimplência, pedido de desconto	**15%**
D5	**Satisfação percebida**	NPS, CSAT, CES combinados	**15%**
D6	**Valor e resultado**	Metas do cliente atingidas, ROI comprovado, entregáveis do QBR	**15%**
D7	**Relacionamento**	Sponsor ativo, champion, nº de contatos (multithreading)	**10%**
D8	**Expansão**	Upsell, novas licenças, aumento de ticket, indicações	**5%**

FÓRMULA

$$HS = \Sigma_{i=1..8} w_i \cdot N_i$$

$N_i \in [0, 100] \cdot \Sigma w_i = 1$

Cada dimensão é normalizada de 0 a 100 antes de entrar na conta. Exemplo: dias de atraso 0 = 100 pontos, 1 a 15 = 70, 16 a 30 = 40, acima de 30 = 0.

100	70	40	0
0 dias	1 a 15	16 a 30	acima de 30

ARQUITETURA UNIVERSAL

As 5 faixas

Campeão
Azul · 85 a 100

Expansão, case, indicação

Saudável
Verde · 70 a 84

Manter cadência, preparar upsell

Atenção
Amarelo · 50 a 69

Plano de ação em até 7 dias

Risco
Vermelho · 30 a 49

Plano de resgate em até 48h, envolver liderança

Crítico
Preto · 0 a 29

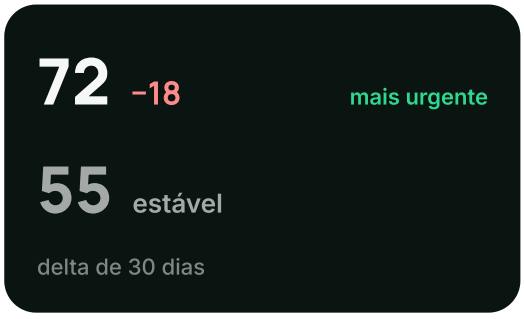
War room, diretor no caso, oferta de retenção

Travas (overrides) que valem para todo segmento

- Sponsor ou decisor saiu da empresa: score travado em no máximo 49 até novo sponsor mapeado.
- Inadimplência acima de 30 dias: teto 49. Acima de 60 dias: teto 29.
- Ticket crítico aberto há mais de 7 dias: menos 10 pontos.
- Detrator no último NPS (0 a 6) sem retorno em 72h: menos 10 pontos.
- Pedido formal de cancelamento ou aviso prévio: vai direto para Crítico.
- Queda de uso acima de 40% em 30 dias: menos 15 pontos, independente do resto.

Tendência

Score sozinho mente. Sempre leia o delta de 30 dias: um cliente em 72 que caiu 18 pontos é mais urgente que um em 55 estável. Regra prática: queda de 10 pontos ou mais em 30 dias rebaixa o cliente uma faixa para fins de priorização.



BIBLIOTECA DE KPIS

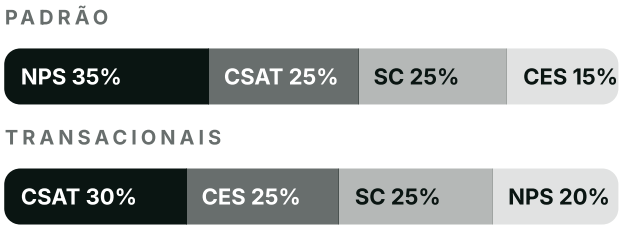
Biblioteca de KPIs

Esses são os indicadores que alimentam as 8 dimensões. Cada segmento usa um subconjunto, com cadências próprias.

Satisfação (D5): NPS, CSAT e CES

INDICADOR	PERGUNTA BASE	QUANDO DISPARAR	CONVERSÃO (0 A 100)
NPS	De 0 a 10, quanto recomendaria?	Relacional: a cada 90 ou 180 dias. Transacional: pós-marco (go-live, renovação)	Promotor 9 a 10 = 100. Neutro 7 a 8 = 60. Detrator 0 a 6 = 0 a 30 (nota x 5)
CSAT	Quão satisfeito ficou com [interação]? (1 a 5)	Após ticket, entrega, treinamento, reunião	(nota média - 1) x 25
CES	Quão fácil foi resolver? (1 a 7)	Após ticket, onboarding, processo financeiro	(nota média - 1) x 16,7

Composição recomendada de D5: NPS 35%, CSAT 25%, SC 25%, CES 15%. Em segmentos transacionais (varejo, e-commerce, saúde): CSAT 30%, CES 25%, SC 25%, NPS 20%. Ver Sentimento Conversacional na página 08.



QBR e valor (D6)

KPI	COMO MEDIR	PONTUAÇÃO
Metas acordadas atingidas	% das metas do último QBR cumpridas	% direto
ROI comprovado	Cliente reconheceu ganho em número (ata do QBR)	Sim = 100, parcial = 50, não = 0
QBR realizado no prazo	Aconteceu na janela prevista, com decisor	Sim com decisor = 100, sem decisor = 50, não = 0
Plano de sucesso atualizado	Documento vivo revisado nos últimos 90 dias	Sim = 100, não = 0

Engajamento (D2) e relacionamento (D7)

1. Taxa de comparecimento a reuniões agendadas (meta acima de 85%).
2. Tempo médio de resposta do cliente a e-mail e WhatsApp (acima de 5 dias é alerta).
3. Participação em treinamentos, webinars, comunidade.
4. Número de contatos ativos na conta (1 contato = risco estrutural, 3 ou mais = saudável).
5. Sponsor identificado e ativo nos últimos 60 dias.

Suporte e tickets (D3)

KPI	SAUDÁVEL	ALERTA
Tickets por mês vs média do segmento	Até 1,2× a média	Acima de 2× ou zero absoluto por 60 dias (silêncio)
% tickets de severidade alta	Abaixo de 10%	Acima de 25%
Taxa de reabertura	Abaixo de 5%	Acima de 15%
Cumprimento de SLA	Acima de 95%	Abaixo de 85%
Tickets repetidos (mesmo tema em 30 dias)	0 a 1	3 ou mais

Atenção: zero ticket por muito tempo não é saúde, geralmente é abandono. Cruze sempre com D1.

Financeiro e adimplência (D4)

KPI	PONTUAÇÃO
Dias de atraso no título atual	0 = 100. 1 a 15 = 70. 16 a 30 = 40. Acima de 30 = 0
Atrasos nos últimos 6 meses	0 = 100. 1 = 70. 2 = 40. 3 ou mais = 0
Pedido de desconto ou renegociação	Nenhum = 100. Pediu = 50. Renegociou dívida = 20
Forma de pagamento	Recorrente automático = bônus de 10 pontos
Downgrade nos últimos 6 meses	Menos 30 pontos

Adoção e usabilidade (D1)

- DAU/MAU ou frequência de uso vs contratado.
- % de usuários ativos sobre licenças contratadas.
- Uso das 3 a 5 features-chave que geram valor (definidas por segmento).
- Tempo até o primeiro valor (TTFV) no onboarding.
- Para serviços e produtos físicos: recorrência de compra, consumo vs contratado, agendamentos realizados.

Expansão (D8)

- Aumento de MRR nos últimos 12 meses.
- Novas licenças, módulos, unidades ou SKUs.
- Indicações geradas e cases autorizados.
- NRR (Net Revenue Retention) da conta.

BIBLIOTECA DE KPIS

Sentimento Conversacional (SC)

Pesquisa responde 10 a 20% da base. Conversa acontece com 100%. O SC lê o que o cliente fala no Contact Center e nas calls e transforma em nota, cobrindo justamente quem nunca responde NPS.

Duas leituras

Satisfação por interação

Cada conversa ou call recebe um CSAT implícito de 1 a 5. Conversão para pontos: (nota - 1) x 25, a mesma regra do CSAT de pesquisa.

Índice de Percepção 30-60-90

Consolida as interações em três janelas, com peso maior para o recente. 0 a 30 dias = 50%. 31 a 60 dias = 30%. 61 a 90 dias = 20%. Resultado de 0 a 100.

O que é avaliado em cada interação

CRITÉRIO	O QUE OBSERVA
Sentimento	Tom do cliente de -2 (muito negativo) a +2 (muito positivo)
CSAT implícito	Satisfação com a interação, de 1 a 5
CES implícito	Esforço: precisou insistir, repetir o problema, escalar
Sinais de churn	Os sinais do segmento descritos nas páginas de segmento
Sinais de expansão	Novas demandas, novas áreas, mais usuários
Interlocutor	Decisor ou operacional (decisor sumindo é alerta de D7)
Evidência	Trecho da conversa que justifica a nota

Nova composição da D5

Padrão: NPS 35%, CSAT 25%, SC 25%, CES 15%. Transacionais (varejo, e-commerce, saúde): CSAT 30%, CES 25%, SC 25%, NPS 20%.

PADRÃO



TRANSACIONAIS



Travas conversacionais

- Intenção de cancelamento verbalizada em conversa ou call: menos 15 pontos e alerta ao dono da conta em 24h.
- 3 interações negativas seguidas: menos 10 pontos.
- Queda de 20 pontos ou mais no SC entre a janela de 0 a 30 e a de 31 a 60 dias: rebaixa uma faixa para fins de priorização.

Volume mínimo: com menos de 3 interações na janela, o SC não entra no cálculo e seu peso é redistribuído entre NPS, CSAT e CES. Uma conversa ruim isolada não derruba uma conta.

JORNADA

Jornada do cliente padrão

Toda jornada deste playbook segue 7 fases. O que muda por segmento é a duração de cada fase e o KPI que manda nela.

01	02	03	04	05	06	07
Venda e handoff	Onboarding	Primeiro valor	Adoção	Maturidade e QBR	Renovação	Expansão e advocacy

A seta de volta é proposital: cada expansão reabre um ciclo de adoção do que foi vendido.

FASE	OBJETIVO	KPI DOMINANTE	PESQUISA	GATILHO DE ALERTA
01. Venda e handoff	Passar expectativa correta ao CS	% de handoffs com plano de sucesso preenchido	Nenhuma	Promessa de venda fora do escopo
02. Onboarding	Configurar e treinar	Tempo de implantação vs previsto	CES pós-implantação	Atraso acima de 20% do prazo
03. Primeiro valor	Cliente ver resultado concreto	TTFV (dias até o primeiro ganho)	CSAT do marco	Sem valor percebido em 45 dias
04. Adoção	Uso vira hábito	% usuários ativos, features-chave	NPS relacional (D+90)	Uso abaixo de 50% do contratado
05. Maturidade e QBR	Provar ROI, alinhar metas	Metas atingidas, QBR com decisor	NPS relacional	QBR adiado 2 vezes
06. Renovação	Renovar sem desconto	Score 90 dias antes do vencimento	NPS transacional	Score abaixo de 70 em D-90
07. Expansão e advocacy	Crescer a conta	NRR, indicações	Pedido de case	Promotor sem pedido de indicação em 30 dias (oportunidade perdida)

PESO DINÂMICO POR FASE

No onboarding (fases 2 e 3), D1 e D3 sobem 5 pontos cada e D8 vai a zero. Na renovação (fase 6), D4 e D7 sobem 5 pontos cada.

SEGMENTOS 1 A 8

Tecnologia e Serviços B2B

Nesses segmentos o churn nasce de valor não percebido e de dependência de uma pessoa só. D6 e D7 pesam mais do que em qualquer outro bloco.

#	SEGMENTO	D1 USO	D2 ENGAJ.	D3 SUPORTE	D4 FINANC.	D5 SATISF.	D6 VALOR	D7 RELAC.	D8 EXPANS.
1	SaaS B2B	**25%**	10%	10%	10%	15%	15%	10%	5%
2	Software house e dev sob demanda	10%	15%	10%	15%	10%	**20%**	15%	5%
3	Agências de marketing	10%	15%	5%	15%	15%	**25%**	10%	5%
4	Consultorias e assessorias	10%	15%	5%	15%	10%	**25%**	15%	5%
5	Telecom e provedores (ISP)	**20%**	5%	**20%**	**20%**	15%	10%	5%	5%
6	Contabilidade e BPO financeiro	15%	10%	15%	**20%**	15%	10%	10%	5%
7	Integradores e parceiros CRM/ERP	**20%**	10%	15%	10%	15%	15%	10%	5%
8	Produtoras de vídeo, conteúdo e eventos	5%	15%	5%	**20%**	**20%**	**20%**	10%	5%

Destaque verde: dimensão de maior peso no segmento.

1 SaaS B2B

- **Uso (D1):** % licenças ativas, DAU/MAU, uso das 3 features que geram valor, integrações ativas.
- **Jornada crítica:** onboarding até D+30 e renovação anual. TTFV acima de 30 dias triplica o risco.
- **Sinais de churn:** queda de logins do admin, exportação em massa de dados, champion saindo.
- **Sinais de expansão:** licenças acima de 90% de uso, pedido de feature de plano superior.
- **Pesquisas:** CES pós-onboarding, CSAT pós-ticket, NPS a cada 90 dias, QBR trimestral em contas acima do ticket médio.

2 Software house e desenvolvimento sob demanda

- **Uso (D1):** entregas no prazo por sprint, homologações aprovadas de primeira, sistema em produção sendo usado.
- **Jornada crítica:** aceite de entregas e pós-go-live (sustentação).
- **Sinais de churn:** escopo em disputa, bugs críticos recorrentes em produção, cliente pedindo código-fonte.
- **Sinais de expansão:** backlog novo vindo do cliente, contrato de sustentação.
- **Pesquisas:** CSAT por sprint, NPS no go-live e a cada 180 dias, QBR mensal em projetos longos.

3 Agências de marketing

- **Uso (D1):** aprovações de peças no prazo, materiais enviados pelo cliente.
- **Valor (D6):** leads, CPL, ROAS e vendas atribuídas vs meta. É a dimensão que mais derruba conta.
- **Sinais de churn:** cliente questionando relatório, pedindo acesso às contas de mídia, CPL subindo 3 meses seguidos.
- **Sinais de expansão:** meta batida 2 meses seguidos, aumento de verba de mídia.
- **Pesquisas:** CSAT mensal do relatório, NPS trimestral, QBR mensal de resultado.

4 Consultorias e assessorias

- **Uso (D1):** execução das tarefas do plano pelo cliente (% do plano de ação concluído).
- **Valor (D6):** indicadores de negócio do cliente antes e depois (baseline obrigatório no kickoff).
- **Sinais de churn:** reuniões remarcadas, cliente delegando para nível operacional, plano parado.
- **Sinais de expansão:** pedido de nova frente, liderança citando a consultoria em reunião interna.
- **Pesquisas:** CSAT por encontro, NPS a cada fase, QBR trimestral com o decisor.

5 Telecom e provedores de internet (ISP)

- **Uso (D1):** disponibilidade do link, consumo de banda vs contratado, linhas ativas.
- **Suporte (D3):** quedas por mês, tempo de reparo, visitas técnicas. É o principal motor de churn.
- **Sinais de churn:** 2 ou mais quedas no mês, portabilidade solicitada, pedido de cópia de contrato.
- **Sinais de expansão:** consumo acima de 85% da banda, abertura de nova filial.
- **Pesquisas:** CSAT pós-reparo, CES pós-atendimento, NPS semestral. QBR só em contas corporativas.

6 Contabilidade e BPO financeiro

- **Uso (D1):** documentos enviados no prazo pelo cliente, uso do portal.
- **Financeiro (D4):** honorário atrasado aqui é sinal forte de cliente saindo ou quebrando.
- **Sinais de churn:** multa ou guia paga com atraso por erro do escritório, troca do sócio responsável.
- **Sinais de expansão:** abertura de nova empresa, mudança de regime, folha crescendo.
- **Pesquisas:** CSAT pós-fechamento mensal, CES do portal, NPS semestral, QBR anual (planejamento tributário).

7 Integradores e parceiros de CRM/ERP

- **Uso (D1):** usuários ativos na plataforma implantada, automações rodando, pipelines atualizados.
- **Jornada crítica:** implantação e 90 dias pós-implantação (quando o time volta ao Excel).
- **Sinais de churn:** vendedores fora do CRM, licenças sem login há 30 dias, pedido de downgrade de plano.
- **Sinais de expansão:** novo departamento querendo entrar, pedido de integração ou BI.
- **Pesquisas:** CES pós-implantação, CSAT pós-ticket, NPS a cada 90 dias, QBR trimestral de adoção.

8 Produtoras de vídeo, conteúdo e eventos

- **Uso (D1):** pouco relevante. Troque por briefings e materiais entregues no prazo.
- **Satisfação (D5) e valor (D6):** número de rodadas de alteração, entrega no prazo, resultado da peça ou evento.
- **Sinais de churn:** 3 ou mais rodadas de ajuste, cliente cotando concorrente para o próximo job.
- **Sinais de expansão:** contrato recorrente (fee mensal), pedido de pacote anual.
- **Pesquisas:** CSAT por entrega, NPS pós-projeto, QBR semestral para contas recorrentes.

Sinais de churn Sinais de expansão

SEGMENTOS 9 A 16

Saúde, Bem-estar e Educação

Aqui o cliente final é uma pessoa, não uma empresa. Frequência (D1) e experiência (D5) mandam, e o silêncio de 30 dias já é churn em andamento.

#	SEGMENTO	D1 USO	D2 ENGAJ.	D3 SUPORTE	D4 FINANC.	D5 SATISF.	D6 VALOR	D7 RELAC.	D8 EXPANS.
9	Clínicas médicas e odontológicas	20%	10%	5%	15%	**25%**	10%	10%	5%
10	Clínicas de tratamento recorrente (fisio, psico, nutri)	**25%**	10%	5%	15%	20%	15%	5%	5%
11	Laboratórios e diagnóstico por imagem	20%	5%	10%	10%	**25%**	10%	15%	5%
12	Planos de saúde e odontológicos	15%	5%	15%	**25%**	20%	10%	5%	5%
13	Academias e estúdios fitness	**30%**	15%	5%	15%	15%	10%	5%	5%
14	Salões, estética e barbearias	**25%**	10%	5%	10%	**25%**	10%	10%	5%
15	Escolas e faculdades	20%	15%	5%	**25%**	15%	10%	5%	5%
16	Edtechs, cursos online e infoprodutos	**30%**	15%	10%	10%	15%	10%	5%	5%

Destaque verde: dimensão de maior peso no segmento.

9 Clínicas médicas e odontológicas

- **Uso (D1):** comparecimento, taxa de retorno, tratamento iniciado vs orçado.
- **Jornada crítica:** orçamento aprovado e retorno. Orçamento não fechado em 15 dias esfria.
- **Sinais de churn:** faltas (no-show) 2 vezes seguidas, tratamento interrompido, reclamação de espera.
- **Sinais de expansão:** paciente com tratamento concluído e bem avaliado, família sem cadastro.
- **Pesquisas:** CSAT pós-consulta (24h), CES do agendamento, NPS semestral. QBR não se aplica: troque por revisão de plano de tratamento.

10 Clínicas de tratamento recorrente (fisioterapia, psicologia, nutrição)

- **Uso (D1):** sessões realizadas vs plano, intervalo entre sessões.
- **Valor (D6):** evolução registrada em prontuário (dor, peso, metas terapêuticas).
- **Sinais de churn:** intervalo 2× maior que o habitual, cancelamento de pacote, remarcações seguidas.
- **Sinais de expansão:** meta atingida (vender manutenção), pacote maior.
- **Pesquisas:** CSAT mensal, NPS a cada 10 sessões.

11 Laboratórios e diagnóstico por imagem

- **Uso (D1):** recorrência de exames, volume de pedidos por médico solicitante.
- **Relacionamento (D7):** médicos que encaminham são a conta B2B real. Monitore volume por médico.
- **Sinais de churn:** médico solicitante reduzindo pedidos 30%, laudo atrasado, recoleta.
- **Sinais de expansão:** check-up anual, novos exames no mesmo paciente, clínica parceira nova.
- **Pesquisas:** CSAT pós-coleta, CES do resultado online, NPS semestral. QBR trimestral com clínicas e médicos parceiros.

12 Planos de saúde e odontológicos

- **Financeiro (D4):** peso máximo. Atraso de boleto é o melhor preditor de cancelamento.
- **Suporte (D3):** negativas de autorização, reclamações na ANS, reembolso atrasado.
- **Sinais de churn:** 2 boletos atrasados, pedido de portabilidade, reclamação formal.
- **Sinais de expansão:** inclusão de dependentes, upgrade de categoria, contrato PME crescendo em vidas.
- **Pesquisas:** CSAT pós-atendimento, CES de autorização e reembolso, NPS anual. QBR trimestral só em contratos empresariais.

13 Academias e estúdios fitness

- **Uso (D1):** check-ins por semana. Abaixo de 1 por semana por 3 semanas é o alerta nº 1.
- **Engajamento (D2):** aulas coletivas, app, avaliação física realizada.
- **Sinais de churn:** sem check-in em 14 dias, cartão recusado, congelamento pedido.
- **Sinais de expansão:** frequência alta, interesse em personal, nutrição, plano anual.
- **Pesquisas:** CSAT mensal curto, NPS trimestral. Revisão de metas (avaliação) no lugar do QBR a cada 90 dias.

14 Salões de beleza, estética e barbearias

- **Uso (D1):** intervalo de retorno vs ciclo do serviço (corte 30 dias, coloração 45, estética conforme protocolo).
- **Relacionamento (D7):** vínculo com o profissional. Se o profissional sai, a cliente vai junto.
- **Sinais de churn:** passou 1,5× o ciclo sem voltar, profissional preferido desligado, reclamação de atraso.
- **Sinais de expansão:** compra de produto, pacote, serviços novos (cross-sell).
- **Pesquisas:** CSAT pós-atendimento via WhatsApp, NPS trimestral.

15 Escolas e faculdades

- **Financeiro (D4):** mensalidade atrasada é o principal preditor de evasão.
- **Uso (D1):** frequência do aluno, notas, acesso ao ambiente virtual.
- **Sinais de churn:** faltas acima de 20%, queda de nota, reclamação dos pais, pedido de histórico escolar.
- **Sinais de expansão:** irmãos, atividades extracurriculares, pós-graduação para egressos.
- **Pesquisas:** CSAT bimestral, NPS semestral com responsáveis, reunião de pais como QBR.

16 Edtechs, cursos online e infoprodutos

- **Uso (D1):** % de conclusão de módulos, dias desde o último acesso, entregas de atividades.
- **Engajamento (D2):** comunidade, lives, mentorias.
- **Sinais de churn:** sem acesso em 10 dias nos primeiros 30 (fase de reembolso), progresso travado.
- **Sinais de expansão:** conclusão acima de 70%, aluno respondendo na comunidade, pedido de nível avançado.
- **Pesquisas:** CSAT por módulo, CES da plataforma, NPS na metade e no fim do curso.

Sinais de churn Sinais de expansão

SEGMENTOS 17 A 24

Varejo, Indústria, Agro e Logística

Sem contrato de assinatura, "uso" vira comportamento de compra. D1 aqui é recência e frequência de pedido, e a RFM entra como motor do score.

#	SEGMENTO	D1 USO	D2 ENGAJ.	D3 SUPORTE	D4 FINANC.	D5 SATISF.	D6 VALOR	D7 RELAC.	D8 EXPANS.
17	Varejo físico	**30%**	10%	5%	5%	25%	5%	10%	10%
18	E-commerce	**30%**	10%	10%	5%	25%	5%	5%	10%
19	Distribuidoras e atacado	**25%**	5%	10%	**25%**	10%	10%	10%	5%
20	Franquias (franqueadora olhando franqueados)	**20%**	15%	10%	15%	10%	**20%**	5%	5%
21	Indústria B2B	**20%**	5%	15%	**20%**	10%	10%	15%	5%
22	Agronegócio (insumos, máquinas, revendas)	**20%**	10%	10%	**20%**	10%	10%	15%	5%
23	Logística e transportadoras	**20%**	5%	**20%**	15%	15%	10%	10%	5%
24	Energia solar	15%	5%	**20%**	**20%**	15%	15%	5%	5%

Destaque verde: dimensão de maior peso no segmento.

17 Varejo físico

- **Uso (D1):** dias desde a última compra, compras por trimestre, ticket médio.
- **Engajamento (D2):** uso de programa de fidelidade, abertura de WhatsApp e e-mail.
- **Sinais de churn:** passou 2× o intervalo médio de compra, pontos de fidelidade vencendo sem uso.
- **Sinais de expansão:** categorias novas no carrinho, cliente comprando para presente.
- **Pesquisas:** CSAT pós-compra, NPS trimestral por loja. Sem QBR.

18 E-commerce

- **Uso (D1):** recência, frequência e valor (RFM puro), visitas ao site, carrinho abandonado.
- **Suporte (D3):** trocas, devoluções, atraso de entrega, reclamação em marketplace ou Reclame Aqui.
- **Sinais de churn:** devolução na última compra, atraso de entrega, sem visita em 60 dias.
- **Sinais de expansão:** compra recorrente da mesma categoria (oferecer assinatura), adesão a clube.
- **Pesquisas:** CSAT pós-entrega, CES da troca, NPS 30 dias após a entrega.

19 Distribuidoras e atacado

- **Uso (D1):** pedidos por mês vs histórico, mix de SKUs, positivação por vendedor.
- **Financeiro (D4):** limite de crédito usado, títulos vencidos, prazo médio de pagamento subindo.
- **Sinais de churn:** mix encolhendo (comprando só o item de preço), pedido pulando um ciclo.
- **Sinais de expansão:** nova loja do cliente, SKU lançado entrando no pedido.
- **Pesquisas:** CSAT pós-entrega, NPS semestral com compradores, QBR trimestral com top 20% da carteira.

20 Franquias (franqueadora olhando a rede)

- **Uso (D1):** uso do sistema da rede, pedidos na central de compras, aderência aos padrões.
- **Valor (D6):** faturamento da unidade vs meta, margem, ranking na rede.
- **Sinais de churn:** royalties atrasados, franqueado faltando em convenção, unidade abaixo de 70% da meta por 3 meses.
- **Sinais de expansão:** unidade no top 20%, franqueado com capital para segunda unidade.
- **Pesquisas:** NPS do franqueado (FNPS) semestral, CSAT do suporte da franqueadora, QBR trimestral por unidade.

21 Indústria B2B

- **Uso (D1):** volume comprado vs contrato ou forecast, recorrência de pedidos.
- **Suporte (D3):** não conformidades, devoluções, atrasos de entrega (OTIF abaixo de 95%).
- **Sinais de churn:** cliente homologando segundo fornecedor, compras pulverizadas, engenharia do cliente sumindo.
- **Sinais de expansão:** nova linha de produto, planta nova, co-desenvolvimento.
- **Pesquisas:** CSAT pós-entrega, NPS anual com compras e engenharia, QBR semestral (OTIF, qualidade, custo).

22 Agronegócio

- **Uso (D1):** compra dentro da janela de safra, hectares atendidos, uso de máquina (telemetria).
- **Financeiro (D4):** barter, CPR, títulos pós-colheita. Olhar por safra, não por mês.
- **Sinais de churn:** cliente não fez pedido na janela de plantio, quebra de safra na região, técnico de campo trocado.
- **Sinais de expansão:** arrendamento de área nova, sucessão familiar trazendo tecnologia.
- **Pesquisas:** CSAT pós-visita técnica, NPS por safra, QBR no pré e no pós-safra.

23 Logística e transportadoras

- **Uso (D1):** volume embarcado vs média, rotas ativas.
- **Suporte (D3):** avarias, extravios, entregas fora do prazo, tempo de resposta a ocorrência.
- **Sinais de churn:** volume caindo 20% sem sazonalidade, cliente cotando frete no mercado, avaria recorrente.
- **Sinais de expansão:** nova rota, armazenagem, logística reversa.
- **Pesquisas:** CSAT por ocorrência, CES do rastreio, NPS trimestral, QBR mensal com SLA e custo por entrega.

24 Energia solar

- **Uso (D1):** geração real vs projetada (monitoramento do inversor).
- **Suporte (D3):** chamados de manutenção, tempo até homologação na distribuidora.
- **Sinais de churn:** geração abaixo de 85% do projetado, conta de luz ainda alta, financiamento atrasado.
- **Sinais de expansão:** ampliação de sistema, bateria, carregador veicular, indicação de vizinhos.
- **Pesquisas:** CES da homologação, CSAT pós-instalação, NPS aos 6 e 12 meses, relatório anual de geração como QBR.

Sinais de churn Sinais de expansão

SEGMENTOS 25 A 34

Financeiro, Imobiliário e Serviços especializados

Contratos longos e dinheiro no meio: D4 pesa muito e o churn costuma ser silencioso até o pedido formal. Aqui travas e tendência valem mais que o score absoluto.

#	SEGMENTO	D1 USO	D2 ENGAJ.	D3 SUPORTE	D4 FINANC.	D5 SATISF.	D6 VALOR	D7 RELAC.	D8 EXPANS.
25	Fintechs e meios de pagamento	**30%**	5%	15%	10%	15%	10%	5%	10%
26	Seguros e corretoras	10%	10%	15%	**25%**	15%	10%	10%	5%
27	Cooperativas de crédito e bancos digitais	**25%**	10%	10%	20%	15%	5%	5%	10%
28	Imobiliárias (locação e venda)	10%	10%	20%	**25%**	15%	10%	5%	5%
29	Construtoras e incorporadoras	5%	15%	20%	**25%**	15%	10%	5%	5%
30	Escritórios de advocacia	5%	15%	10%	**20%**	15%	**20%**	10%	5%
31	Turismo, hotelaria e agências de viagem	20%	10%	10%	5%	**30%**	5%	10%	10%
32	Administradoras de condomínio	10%	10%	**20%**	**20%**	15%	10%	10%	5%
33	Automotivo (concessionárias e oficinas)	**20%**	10%	15%	10%	**20%**	5%	10%	10%
34	Clubes de assinatura B2C	**30%**	10%	10%	20%	15%	5%	5%	5%

Destaque verde: dimensão de maior peso no segmento.

25 Fintechs e meios de pagamento

- **Uso (D1):** TPV mensal vs média de 3 meses, transações por dia, produtos ativos.
- **Suporte (D3):** chargebacks, contestações, instabilidade de API, tempo de liquidação.
- **Sinais de churn:** TPV caindo 25% (lojista dividindo com outra adquirente), pedido de antecipação recusado.
- **Sinais de expansão:** TPV crescendo 3 meses, interesse em crédito, link de pagamento, conta PJ.
- **Pesquisas:** CES do onboarding (KYC), CSAT pós-ticket, NPS trimestral, QBR com top contas por TPV.

26 Seguros e corretoras

- **Financeiro (D4):** parcela em atraso = apólice em risco de cancelamento automático.
- **Suporte (D3):** sinistro. A experiência no sinistro define a renovação.
- **Sinais de churn:** sinistro negado ou demorado, cotação em outra corretora, renovação com aumento acima de 15%.
- **Sinais de expansão:** cliente com 1 ramo só (cross-sell auto, vida, residencial, empresarial).
- **Pesquisas:** CSAT e CES pós-sinistro, NPS 60 dias antes da renovação, revisão anual de apólices como QBR.

27 Cooperativas de crédito e bancos digitais

- **Uso (D1):** movimentação mensal, produtos por cooperado (principalidade), acesso ao app.
- **Financeiro (D4):** inadimplência de crédito e uso de cheque especial acima do habitual.
- **Sinais de churn:** salário parou de cair na conta, saldo médio caindo, transferências para outro banco.
- **Sinais de expansão:** alta movimentação com poucos produtos (investimento, seguro, consórcio).
- **Pesquisas:** CSAT no app, CES de abertura de conta, NPS semestral, reunião anual com cooperados PJ.

28 Imobiliárias

- **Duas bases:** proprietário (quem paga a taxa de administração) e inquilino. Score separado para cada.
- **Suporte (D3):** chamados de manutenção, vistoria, tempo de reparo.
- **Sinais de churn (proprietário):** imóvel vago acima de 60 dias, repasse atrasado, inquilino inadimplente.
- **Sinais de expansão:** proprietário com mais imóveis não administrados, inquilino perto de comprar.
- **Pesquisas:** CSAT pós-chamado, NPS semestral para proprietários, prestação de contas anual como QBR.

29 Construtoras e incorporadoras

- **Financeiro (D4):** parcelas do fluxo de obra e financiamento. Atraso na fase de obra é distrato em formação.
- **Engajamento (D2):** visitas à obra, abertura dos relatórios de andamento.
- **Sinais de churn:** pedido de distrato, atraso de 2 parcelas, cronograma da obra atrasado.
- **Sinais de expansão:** cliente investidor comprando segunda unidade, indicação na vizinhança.
- **Pesquisas:** CSAT na entrega das chaves, CES da assistência técnica, NPS a cada marco de obra.

30 Escritórios de advocacia

- **Valor (D6):** resultado dos processos, prazo cumprido, economia gerada (consultivo).
- **Engajamento (D2):** cliente lendo relatórios, participando de reuniões.
- **Sinais de churn:** cliente questionando honorários, sócio responsável ausente, derrota em caso relevante sem explicação.
- **Sinais de expansão:** nova área jurídica, contrato de partido mensal.
- **Pesquisas:** CSAT por demanda, NPS semestral, QBR trimestral com relatório de carteira.

31 Turismo, hotelaria e agências de viagem

- **Uso (D1):** viagens ou estadias por ano, antecedência de reserva.
- **Satisfação (D5):** avaliações públicas (Google, TripAdvisor, Booking) entram na conta.
- **Sinais de churn:** avaliação abaixo de 4, problema na última viagem sem compensação, 2× o intervalo sem reservar.
- **Sinais de expansão:** viagem em família, corporativo, upgrade de categoria.
- **Pesquisas:** CSAT no check-out ou retorno, NPS 7 dias depois, QBR com contas corporativas.

32 Administradoras de condomínio

- A conta real é o síndico e o conselho. Troca de síndico = trava do score em 49.
- **Suporte (D3):** chamados, tempo de resposta, erros em boleto ou prestação de contas.
- **Sinais de churn:** assembleia com pauta de troca de administradora, inadimplência do condomínio subindo.
- **Sinais de expansão:** serviços extras (portaria remota, manutenção, cobrança garantida).
- **Pesquisas:** CSAT pós-chamado, NPS com síndico semestral, prestação de contas anual como QBR.

33 Automotivo (concessionárias e oficinas)

- **Uso (D1):** revisões feitas na rede vs plano do fabricante, quilometragem.
- **Suporte (D3):** retorno de serviço (carro voltou com o mesmo problema).
- **Sinais de churn:** revisão pulada, fim da garantia, retorno de serviço.
- **Sinais de expansão:** carro com 3 a 4 anos (troca), acessórios, seguro, frotista.
- **Pesquisas:** CSAT pós-serviço, CES do agendamento, NPS pós-venda aos 30 dias.

34 Clubes de assinatura B2C (box, streaming, serviços)

- **Uso (D1):** consumo do serviço, box abertos e avaliados, sessões no app.
- **Financeiro (D4):** cartão recusado é churn involuntário. Régua automática de recuperação de pagamento resolve boa parte sozinha.
- **Sinais de churn:** pular entrega, pausa, queda de consumo, visita na página de cancelamento.
- **Sinais de expansão:** plano anual, presente de assinatura, add-ons.
- **Pesquisas:** CSAT por entrega, CES do cancelamento (sim, medir), NPS aos 90 dias.

Sinais de churn Sinais de expansão

MATRIZ RFM

Matriz RFM aplicada

RFM mostra quanto o cliente vale e se está se afastando. Health Score mostra por quê. Rodar os dois juntos é o que separa priorização de achismo.

Como calcular

01
Defina R, F e M conforme o tipo de negócio (tabela abaixo).

02
Janela padrão: 12 meses. Negócios sazonais (agro, turismo, escola): janela do ciclo completo.

03
Divida cada eixo em quintis (1 a 5) dentro da própria base. R invertido: menos dias = nota 5.

04
Concatene: um cliente 5-4-5 é recente, frequente e de alto valor.

R, F e M por tipo de negócio

TIPO	SEGMENTOS	R (RECÊNCIA)	F (FREQUÊNCIA)	M (MONETÁRIO)
Transacional	9, 11, 14, 17, 18, 19, 21, 22, 31, 33	Dias desde a última compra ou visita	Nº de compras ou visitas na janela	Receita total na janela
Recorrente com uso	1, 5, 7, 13, 16, 25, 27, 34	Dias desde o último uso relevante (não login vazio)	Dias de uso ativo no mês	MRR ou mensalidade
Recorrente de serviço	2, 3, 4, 6, 8, 10, 30, 32	Dias desde a última interação de valor (entrega, reunião, aprovação)	Interações de valor por mês	Fee mensal + projetos extras
Contrato longo	12, 15, 20, 23, 24, 26, 28, 29	Dias desde o último contato ativo do cliente	Contatos ou movimentações por trimestre	Valor do contrato (LTV restante)

Os 10 grupos RFM e o que fazer

GRUPO	REGRA (R / F / M)	LEITURA	AÇÃO PADRÃO
Campeões	R 5, F 4 a 5, M 4 a 5	Compram muito, recente e caro	Case, indicação, beta de novidades, upsell premium
Leais	R 3 a 5, F 4 a 5	Frequentes, valor médio	Programa de fidelidade, aumento de ticket
Potenciais leais	R 4 a 5, F 2 a 3	Recentes, ainda construindo hábito	Onboarding reforçado, segunda compra ou feature
Novos	R 5, F 1	Acabaram de entrar	Jornada de primeiro valor em até 30 dias
Promissores	R 4, F 1, M 1 a 2	Entraram com pouco	Educação de valor, oferta de entrada
Precisam de atenção	R 3, F 3, M 3	Na média e esfriando	Contato consultivo, pesquisa CSAT
Prestes a dormir	R 2 a 3, F 1 a 2	Afastando	Reativação com conteúdo ou oferta leve
Em risco	R 1 a 2, F 3 a 5, M 3 a 5	Eram bons e sumiram	Ligação do CS em 48h, diagnóstico da causa
Não pode perder	R 1, F 5, M 5	Top clientes em fuga	Diretor liga, oferta de retenção personalizada
Hibernando e perdidos	R 1, F 1 a 2, M 1 a 2	Baixo valor e distantes	Automação de win-back barata, depois limpar a base

RFM cruzado com Health Score

Essa matriz define o modelo de atendimento: high touch, mid touch ou tech touch, e é a base da carteira de cada CSM.

	HEALTH SCORE ALTO (70+)	HEALTH SCORE BAIXO (< 70)
RFM ALTO (M 4 A 5)	**Proteger e expandir** foco em D8, cases, QBR executivo	**Prioridade máxima** dinheiro grande em risco, plano de resgate com diretor
RFM BAIXO (M 1 A 3)	**Crescer** oferta de upgrade, hábito, indicação	**Tech touch** automação, não gastar hora de CS sênior

CLUSTERIZAÇÃO

Clusterização da base e validação

Cluster só vale se prever churn melhor que o achismo do time. A regra: nenhum cluster vira play antes de passar nos 6 testes abaixo.

Variáveis de entrada

- As 8 dimensões do Health Score, já normalizadas de 0 a 100.
- R, F e M em quintis.
- Tempo de casa (meses), porte do cliente, plano ou produto, canal de aquisição.
- Variável-alvo separada, fora do modelo: cancelou ou não nos 6 meses seguintes (para validar).

Método

- Sem time de dados: use a matriz RFM x Health Score como clusterização por regra. Já resolve 80% dos casos.
- Com dados: K-means com variáveis padronizadas. Escolha k pelo cotovelo e pela silhueta, normalmente entre 4 e 7.
- Base com muitos outliers (poucos clientes gigantes): separe o top 5% por receita em carteira própria e clusterize o resto.

A Extrair dados 12 meses

B Limpar e normalizar

C Rodar clusters k de 4 a 7

D 6 testes de validação

E Nomear clusters e definir plays

F Subir no CRM e automatizar

Se reprovar nos testes (D), volta para a limpeza (B). Se aprovar, segue para nomear e subir no CRM.

Os 6 testes de validação

#	TESTE	COMO FAZER	CRITÉRIO DE APROVAÇÃO
1	**Separação estatística**	Silhueta média e tamanho de cada cluster	**Silhueta acima de 0,3 e nenhum cluster com menos de 5% da base**
2	**Backtest de churn**	Aplicar os clusters na foto de 6 a 12 meses atrás e comparar com quem cancelou	**Cluster de risco com churn de pelo menos 2× a média da base**
3	**Poder preditivo do score**	Curva ROC do Health Score contra churn real	**AUC acima de 0,70. Abaixo disso, recalibrar pesos**
4	**Validação de negócio**	CSMs classificam 10 contas por cluster sem ver o resultado	**Concordância de 80% ou mais com o modelo**
5	**Estabilidade**	Rodar em 2 meses seguidos	**Menos de 20% dos clientes trocando de cluster sem evento que explique**
6	**Concordância conversacional**	Comparar o CSAT implícito com o CSAT real respondido pelo cliente na mesma interação	**Concordância de 80% ou mais. Até atingir, o SC entra com metade do peso**

RECALIBRAÇÃO DOS PESOS

Para cada dimensão, compare a nota média de quem cancelou com a de quem ficou. A dimensão com maior diferença ganha peso. A que não diferencia perde peso. Mude no máximo 5 pontos por dimensão por trimestre, para não quebrar a série histórica.

PLAYS POR CLUSTER

Plays por cluster após a validação

Cluster validado vira carteira, dono, prazo e automação. Os 7 clusters abaixo são os que mais aparecem nas bases; renomeie conforme o resultado real do cliente.

CLUSTER	PERFIL	DONO E MODELO	PRIMEIRO PASSO	META EM 90 DIAS
A **Campeões expansíveis**	HS 85+, RFM alto	CSM sênior, high touch	Em 15 dias: mapa de expansão + pedido de indicação	**30% com upsell ou indicação**
B **Saudáveis estáveis**	HS 70 a 84, RFM médio	CSM, mid touch	Em 30 dias: QBR com metas novas	**20% sobem para A**
C **Novos em construção**	Menos de 90 dias de casa	Onboarding, mid touch	Em 7 dias: checar TTFV e marco de primeiro valor	**80% com primeiro valor entregue**
D **Esfriando**	HS 50 a 69 ou queda de 10+ pontos	CSM, mid touch	Em 7 dias: ligação diagnóstica + CSAT	**50% voltam para B**
E **Alto valor em risco**	HS abaixo de 50, M 4 a 5	Diretor + CSM, high touch	Em 48h: reunião com decisor e plano de resgate	**70% salvos**
F **Risco financeiro**	D4 abaixo de 40, uso ok	Financeiro + CSM	Em 72h: renegociação e troca para pagamento recorrente	**Inadimplência do cluster cai pela metade**
G **Baixo valor em risco e hibernando**	HS baixo, M 1 a 2	Automação, tech touch	Em 7 dias: régua de win-back automática	**15% reativados, resto sai da base ativa**

Roteiro do play de resgate (clusters D e E)

1. **Diagnóstico:** abrir as 8 dimensões e achar as 2 que mais caíram. Esse é o motivo, não o que o cliente diz primeiro.
2. **Contato:** ligação, não e-mail. Abrir com o dado ("vi que o uso caiu 40% em junho") e perguntar a causa.
3. **Plano:** 3 ações, com dono dos dois lados e data. Registrar no CRM.
4. **Acompanhamento:** checkpoint semanal até o score voltar para 70.
5. **Encerramento:** CSAT do resgate e retorno à cadência normal.

Automações no Bitrix24

- Campo calculado de Health Score por negócio ou empresa, atualizado diariamente.
- Mudança de faixa dispara tarefa para o dono do cluster com o prazo da tabela acima.
- Trava ativada (sponsor saiu, inadimplência 30+) gera alerta no canal da liderança.
- Pesquisas NPS, CSAT e CES disparadas por robô de estágio, resposta volta para o campo de D5.
- Detrator dispara tarefa de retorno em 72h. Promotor dispara pedido de indicação em 7 dias.

Rituais de gestão

SEMANAL
Reunião de risco
Clusters E e F, conta por conta

MENSAL
Revisão de carteira
Movimento entre clusters, NRR, churn

TRIMESTRAL
Recalibração
Pesos, travas, AUC do score

TRIMESTRAL
QBR interno de CS
Resultado por cluster vs meta de 90 dias

PRÓXIMOS PASSOS

Próximos passos: roadmap 30-60-90

O primeiro passo em qualquer cliente é o inventário de dados. Sem saber onde estão uso, tickets e financeiro, nenhum peso deste playbook sai do papel.

1–30

Dias 1 a 30: Mapeamento (M)

- Enquadrar o cliente em um dos 34 segmentos e confirmar o tipo de RFM
- Inventário de fontes: CRM, ERP ou financeiro, helpdesk, produto, pesquisas
- Mapear a jornada nas 7 fases com prazos reais do cliente
- Extrair 12 meses de histórico, incluindo quem cancelou
- Escolher as 3 a 5 features ou comportamentos-chave de D1

31–60

Dias 31 a 60: Organização (O)

- Configurar campos das 8 dimensões e o cálculo do score no Bitrix24
- Aplicar pesos do segmento e as 6 travas universais
- Ligar pesquisas NPS, CSAT e CES com robôs por estágio
- Rodar RFM e a matriz RFM x Health Score
- Ativar o Sentimento Conversacional com revisão humana amostral
- Primeira clusterização e os 6 testes de validação

61–90

Dias 61 a 90: Valor e Evolução (V e E)

- Distribuir carteira por cluster, com donos e prazos
- Ativar plays e automações dos 7 clusters
- Iniciar reunião semanal de risco e revisão mensal de carteira
- Medir churn, NRR e movimento entre clusters vs linha de base
- Primeira recalibração de pesos com dado real de churn

Indicadores de sucesso do projeto ao fim de 90 dias: AUC do score acima de 0,70, 100% da base com score, cluster E com plano ativo em 100% das contas e queda de churn mensurada contra os 12 meses anteriores.

www.academiascale.com.br