

MARKETING DE RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NO AIQFOME

Augusto Cesare de Campos Soares*
Gabriela Fernanda Antunes Leonel Padilha**
Gabriel de Lima Torres***

RESUMO

O estudo analisa a influência do marketing de relacionamento na empresa aiqfome, na área relacionada à comunicação com os licenciados da marca. O objetivo consiste na identificação de contribuições das técnicas e conceitos, da área de estudo, durante a implementação da cultura de *Customer Success* na organização. Através de um estudo de caso, discute-se os resultados das pesquisas, realizadas com os clientes, que ocorreram no decorrer das etapas de implementação de dois times especializados, sendo um voltado para atendimento ativo, com foco estratégico e o outro para atendimento reativo, direcionado à resolução de problemas cotidianos. As pesquisas de satisfação aplicadas foram baseadas em metodologias comuns à área de marketing, realizadas e documentadas pela empresa, e posteriormente analisadas em acordo com a literatura. Fica notável, nos resultados apresentados, a evolução na satisfação dos clientes como resposta às mudanças implementadas. Com foco nos clientes licenciados, a análise documental aponta a ocorrência de *cross-selling* como consequência das novas técnicas aplicadas no relacionamento, ocasionando aceleração no processo de expansão, evidenciada pelo aumento do número de cidades licenciadas no período estudado. Por fim, o artigo reforça a eficiência da utilização de estratégias de marketing de relacionamento para mapear as necessidades dos clientes, utilizá-las nas tomadas de decisões no dia a dia e não obstante, revela a importância de um trabalho cíclico de avaliação e implementação de melhoria contínua, bem como a compreensão de que esse é um processo longo, visto que o período estudado da organização é de mais de dois anos.

Palavras-chave: Relacionamento. Experiência. Sucesso do cliente. Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

O tema da satisfação dos clientes como métrica na estratégia das organizações tem se tornado cada vez mais presente, principalmente nas empresas de tecnologia.

*Doutor em Administração Pública e Governo-FGV/SP, docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá-UEM/Maringá/PR; accsoares@uem.br;

**Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá-UEM /MARINGÁ/PR; gabii.padilha93@gmail.com;

*** Acadêmico do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá-UEM /MARINGÁ/PR; gadltorres@gmail.com

Essas estão inseridas em um contexto competitivo no mercado no qual a preferência do consumidor é o que garante os resultados.

Atualmente a voz do consumidor se mostra essencial na construção de um diferencial para se sustentar no mercado, e nesse cenário o marketing de relacionamento se apresenta como ferramenta para coletar o que o consumidor tem a dizer, analisar essas informações, e transformar em ações que farão a organização ter destaque dentre as tantas alternativas que se apresentam todos os dias em todos os setores.

Empresas de *software* dão especial atenção para questões relacionadas à satisfação, não só pela competitividade do mercado, mas também para assegurar maior rentabilidade com a retenção de clientes. Em muitos casos garantir que as interações com a empresa gerem mais valor para o cliente, tornando-o mais dependente das soluções oferecidas, e, por esse motivo, se mantenha sempre vinculado, gerando receita recorrente.

O mercado das empresas de tecnologia vem sendo impulsionado pela forte presença da sociedade nos meios digitais, dados da PNAD apontam que 74,9% dos domicílios do país tinham acesso à internet em 2017 (IBGE, 2018). Além desse cenário, a pandemia de COVID-19 intensificou ainda mais a concentração dos mercados consumidores em meios digitais. Lopes (2021) aponta que houve um aumento de 40% de aumento no número de consumidores no comércio digital durante o isolamento social.

Ainda no contexto pandêmico, um dos hábitos que migrou do físico para o virtual é o consumo de alimentos prontos. O mercado de *delivery* teve um desempenho crescente, o que revela aspectos da nova economia que tendem a contribuir para estudos futuros a respeito do comportamento dos consumidores e do papel das empresas de tecnologia no cenário atual. Segundo estudo feito pela GS&NPD em parceria com o Instituto Food Service Brasil, houve um crescimento de 24% nos gastos com *delivery* no comparativo de 2020 com 2021, além da categoria ter apresentado aumento de 13% no tráfego de sites e aplicativos (CNN Brasil, 2022).

Dados esses números, revela-se um cenário competitivo entre as empresas de

tecnologia. Lopes (2021) reforça que estratégias de diferenciação devem ser aplicadas visando sucesso nos negócios, e para tal, o mapeamento da relação com clientes desponta como boa prática, tendo sido realizada por 80% das empresas líderes digitais.

Partindo da relevância das discussões a respeito das relações do cliente em empresas de *software*, o objetivo deste artigo é identificar as contribuições do marketing de relacionamento na implementação da cultura de sucesso do cliente na empresa aiqfome. Mais especificamente por meio de uma contextualização do papel do licenciado da marca, além de analisar a implementação dessa cultura no relacionamento com o cliente, durante o processo de expansão da empresa, e por fim, apresentar seus resultados na experiência dos envolvidos.

O aiqfome é uma empresa de *software* de *food delivery* adquirida pela Magazine Luiza em setembro de 2020. Com atuação há 14 anos e sede em Maringá – PR, possui mais de 400 funcionários, boa parte trabalhando remotamente por todo o Brasil.

De acordo com Nascimento (2022) o aplicativo é, atualmente, a segunda maior plataforma de *delivery* do país, presente em mais de 700 cidades, conquistando o interior expandindo através do modelo de licenciamento. Esse modelo de negócio é bastante parecido com o modelo de franqueamento, tendo algumas diferenças legais, que não são relevantes para esse estudo, mas basicamente, o cliente compra uma licença para operar a marca aiqfome em uma cidade, e os lucros são divididos com a licenciadora.

Para atingir os objetivos deste trabalho, adota-se a gestão de marketing como ponto de partida na teoria para revelar mais adiante os benefícios que o marketing de relacionamento pode trazer. O tema se afunila em direção aos desdobramentos da retenção de clientes para as organizações, passando pela gestão do relacionamento com a finalidade de gerar uma boa experiência e consequentemente sucesso para os clientes, gerando um ciclo de valor que tende a gerar mais receita.

Dentre os clientes da empresa, foi desenvolvido um estudo de caso focado nos licenciados da marca, que hoje compõem uma rede de mais de 300 empresários. Foi

avaliado um período de 2 anos, nos quais a empresa trabalhou na inserção da cultura de *customer success* voltada para a expansão de cidades por licenciamento.

Interpretar os desdobramentos da cultura de sucesso do cliente por uma empresa de tecnologia que atua em um mercado tão competitivo quanto o do *delivery* de comida tem potencial para enriquecer a discussão acadêmica, principalmente em torno da importância da valorização de métodos de relacionamento com cliente e a avaliação dos mesmos.

O mercado em questão teve um desempenho relevante nos últimos anos em decorrência da pandemia de COVID-19, o que revela aspectos da nova economia que tendem a contribuir para estudos futuros a respeito do comportamento dos consumidores e do papel das empresas de tecnologia no cenário atual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE MARKETING

O conceito de marketing surgiu junto com a Revolução Industrial, quando a fabricação de produtos começou em larga escala, aumentando as opções dos clientes. A partir disso, as empresas precisaram entender melhor seu público-alvo para convencê-los dos benefícios de um produto em detrimento de outro.

Philip Kotler publicou em 1967 o livro "Gestão de Marketing", e aqui surgem os primeiros conceitos de segmentação de mercado, posicionamento de marca e comportamento do consumidor.

Para Rodrigues (2021), a gestão de marketing está relacionada ao planejamento, análise e ações realizadas para atingir um público pré determinado. É através dessa gestão que as organizações conseguem guiar suas equipes e estabelecer uma comunicação entre empresa e mercado.

O marketing é uma área que inclui desde *branding* a *design* de produto, publicidade a distribuição de conteúdo. E é válido afirmar que toda organização precisa de marketing, esteja ela inserida em qual segmento for.

Nesse entendimento, pode-se dizer que a gestão de marketing é a determinação e gerenciamento de um plano de marketing de uma empresa, desde o planejamento até sua implementação. Isso inclui pesquisas de mercado e análises, para garantir a assertividade na comunicação com o público-alvo. E chegando em público-alvo é necessário o entendimento de cliente e consumidor.

2.2 CLIENTE E CONSUMIDOR

De acordo com Duailibi e Simonsen (2009) cliente refere-se a qualquer comprador, comprando ou não o produto; o segundo refere-se ao comprador que compra realmente o produto e que lhe dá uso.

Assim, é possível traçar os objetivos do marketing de uma empresa e como será o relacionamento com esse consumidor. Embora normalmente fala-se de cliente de uma forma mais genérica, o que interessa mesmo às empresas são os consumidores, pois são esses que farão ou não compras recorrentes de determinado produto.

Em um mundo cada vez mais globalizado, com mercados mais disputados, onde os produtos apresentam muitas semelhanças, e clientes buscam por inovação e valor agregado, entender os hábitos desse consumidor e criar um relacionamento se tornou meio de sobrevivência da maioria das empresas (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Kotler e Keller (2019) ainda destacam que para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente, mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Apesar do termo marketing ter surgido por volta dos anos 40, para Ambler (2004), desde o início do comércio, os mercadores desenvolviam relacionamento de longo prazo, mesmo sem muito entendimento da técnica, eles já sabiam da

importância em deixar seus consumidores satisfeitos, de outra forma, o comércio não teria sobrevivido.

Mas, somente depois de séculos, por volta da década de 80 que começam, segundo Madruga (2010), as pesquisas nessa área, em que é importante destacar como um marco as publicações de Berry (1983) sobre “o marketing de relacionamento como o processo de atração, manutenção e aumento do relacionamento com clientes”.

Las Casas (2006) traz que o marketing de relacionamento busca manter as interações entre prestador de serviço e cliente, permitindo que essa seja uma associação de parceria, e não apenas uma relação de compra. Essa relação também é observada por Urdan e Urdan (2010) que explicam que em algum momento da evolução das empresas o marketing se dividiu em: marketing de transação e marketing de relacionamento. O primeiro com objetivo em adquirir novos clientes, tendo um retorno rápido de rentabilidade, e o segundo com o objetivo em conquistar o cliente, obtendo lucro a partir da relação de longo prazo com o mesmo.

Kotler e Armstrong (2004) definem o marketing de relacionamento como criação, manutenção e aperfeiçoamento do relacionamento com o seu público. Além de elaborar estratégias de prospecção de clientes, fazendo com que as empresas empenhem-se em reter os clientes existentes e construam relacionamentos duradouros.

Tendo em vista o contexto apresentado, observa-se que o marketing tradicional vem se transformando por conta da competitividade no mercado atual, fazendo com que o foco passe da obtenção de novos clientes para a conservação da base já existente.

2.4 GESTÃO DE RELACIONAMENTO

Como mencionado anteriormente, a sociedade vive cada vez mais em um mundo globalizado em que o relacionamento com o cliente se tornou essencial para a sobrevivência das empresas.

Desde a década de 90, as empresas têm se preocupado em como manter seus clientes, foi nesse período que surgiu o primeiro modelo de gestão denominado *Customer Relationship Management* (CRM), ou em português, Gestão de Relacionamento com o Cliente.

Kotler e Armstrong (2007), afirmam que o CRM inclui *software* e ferramentas analíticas que unificam as informações do cliente, dessa forma trazendo clareza nos dados e a partir daí permite que sejam desenvolvidos métodos de relacionamentos. Para os autores, o CRM não é apenas o *software*, mas sim parte da cultura de toda a empresa, com foco na gestão do relacionamento com o cliente para otimizar os resultados.

Assim, o cliente como centro (*customer centric*) é a mentalidade que toda empresa deve ter hoje, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes e têm muitas opções literalmente na palma da mão. Por isso, investir em relações públicas, com o objetivo de fidelizar esse cliente, é uma estratégia fundamental para se destacar no mercado atual.

2.5 O CLIENTE FRENTE AO SUCESSO, EXPERIÊNCIA E RETENÇÃO

A partir do que foi apresentado a respeito do conceito de cliente, e do entendimento de que ele se define como o indivíduo que se relaciona com a empresa, é possível iniciar a exposição das definições de sucesso, experiência e retenção.

Steinman, Murphy e Mehta, autores do livro "*Customer Success - Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes*", publicado em 2016, apresentam sucesso do cliente como uma cultura, e ainda enfatizam que não pode ser resumida a um departamento ou ferramenta, e vai muito além de atendimento. De acordo com os autores, essa cultura se concretiza quando o cliente atinge os resultados esperados a partir das interações com a empresa.

Steinman, Murphy e Mehta (2016, apud MARTINEZ, 2016, p.12) apontam que "promover o sucesso dos clientes exige interação constante com os clientes e

adaptação contínua dos produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes”.

Ferracini (2019) afirma que o conceito de *Customer Success* vem ganhando espaço no mercado dada a busca das organizações por melhorias na experiência dos clientes objetivando uma fatia maior do mercado, bem como renovação de contratos já existentes, ou então expansão.

Roberta Silva (2019), especialista em sucesso e experiência do cliente, expõe a necessidade do desenho de uma jornada do cliente considerando todos os pontos de contato dele com a empresa, e que seja permeada pela cultura da organização, reforçando o ponto de que o sucesso do cliente está diretamente ligado a um esforço de todos na criação e fortalecimento de uma cultura. Esse método de definição de jornada visa garantir um controle da experiência do cliente. Nesse contexto, a autora já aborda a diferença entre sucesso e experiência do cliente, para ela a segunda está contida na primeira.

Para aprofundar, agora na perspectiva de experiência, é possível apresentar a definição de Eric Meira (2020) para o termo: “experiência do cliente é o nome que se dá para o conjunto de percepções e impressões que um consumidor possui sobre uma determinada empresa após interagir com ela”. Partindo dessa explanação observa-se que o conceito de experiência é amplo e envolve os eventos que ocorrem ao longo das interações do cliente com a empresa.

Steinman, Murphy e Mehta (2016, p. 211) afirmam que de maneira geral a experiência do cliente é medida por meio de pesquisas de satisfação. Dentre as pesquisas de satisfação que podem ser aplicadas para avaliar a experiência do cliente está a metodologia *Customer Satisfaction Score* (CSAT), que apresenta um caráter transacional, isso quer dizer que ela tem objetivo de analisar situações específicas, ela é realizada imediatamente após eventos da jornada do cliente, por esse motivo ela pode demonstrar com precisão etapas que precisam de melhoria.

Para Kotler (2017), um cliente satisfeito tende a repetir a compra ou transação, o que aumenta o retorno e gera mais lucratividade. Essa análise sobre os efeitos de uma boa experiência do cliente aproxima a discussão a respeito de retenção de

clientes. Dantas (2021) ressalta que com a alta competitividade do mercado, manter relações sólidas e duradouras com clientes é imprescindível para as empresas. Kotler e Keller (2012) ainda apresentam o processo de retenção como uma decisão do cliente, cujo início se dá pelo desejo e o fim pela fidelidade. Todo o exposto sobre cultura de sucesso do cliente e práticas de experiência do cliente são formas de garantir a retenção dos mesmos.

2.6 DESDOBRAMENTOS DA RETENÇÃO DE CLIENTES

Kotler & Keller (2012) definem marketing como escolha de mercado alvo para aumentar o número de clientes por meio da entrega de valor. Essa visão de entrega de valor muito se relaciona com o exposto até aqui sobre atingimento de expectativas por parte dos clientes, ou seja, o sucesso do cliente, e de maneira mais completa, atingi-lo através de uma boa experiência. Como consequência dos fatores citados anteriormente, a retenção de clientes é o resultado mais importante do marketing de relacionamento, pois é através dela que se atinge o objetivo de geração de receita.

Kamakura, Ramaswami, & Srivastava (1991) já abordavam estratégias de *cross-selling* como ferramenta na consolidação do relacionamento com o cliente. “*Cross-selling* significa aproximar os clientes atuais de uma empresa e incentivá-los a aumentar as suas transações com ela, comprando um ou mais produtos adicionais” (Santos, 2016, p.10). Do ponto de vista estratégico, o *cross-selling* pode ser utilizado como meio para expansão do negócio, além de garantir mais receita, o cliente que já está satisfeito com as interações com a empresa, serve de motor para amadurecimento de novos produtos. Santos (2016) ainda relaciona outra vantagem estratégica: um cliente que já utiliza das suas soluções e já se relaciona com a sua empresa, tende a permanecer nessa relação ao utilizar outros produtos, pois o custo de migração para um concorrente passa a ser maior.

Além do que foi definido para *cross-selling* como desdobramento da retenção de clientes, outra estratégia que segue a mesma lógica é o *up-selling*. Faia, Silva e Vieira (2018) definem *up-selling* como venda aprimorada, que busca oferecer uma

solução melhor e mais completa, por vezes mais cara ao cliente, satisfazendo assim novas necessidades que o nível de serviço atual ainda não atendiam. Os pressupostos estratégicos dessa modalidade são os mesmos do exposto para *cross-selling*. Aqui pode ser considerado de maneira mais expressiva a ideia de expansão, ou seja, o cliente realizando recompras e aumentando o nível de contato com a empresa para atingir o sucesso esperado.

Dessa forma, caracteriza-se a importância estratégica do objetivo de retenção de clientes gerado pela cultura de sucesso do cliente e técnicas de experiência do cliente trabalhadas dentro do contexto de marketing de relacionamento, no qual se observa um comportamento sistêmico da organização para gerar valor ao cliente em toda a interação presente na sua jornada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo teve como objetivo identificar as contribuições do marketing de relacionamento em um processo de mudança cultural dentro da empresa aiqfome. Utilizou uma abordagem mista, com aspectos tanto qualitativos quanto quantitativos, através da combinação dos recursos de pesquisa explicativa e descritiva. Em relação a técnica explorou-se a pesquisa bibliográfica, a análise documental bem como a observação participante.

De acordo com Minayo (2013), o método de pesquisa qualitativa é entendido como uma forma de lidar com dimensões mais subjetivas e relacionais da realidade social e por meio de histórias, significados, motivações, crenças, valores e atitudes dos atores sociais. Realizou-se um estudo de caso sobre a empresa aiqfome, observada como um sistema social, no qual serão analisados os aspectos já citados.

Com relação à perspectiva quantitativa, foram utilizados dados referentes à satisfação dos clientes do aiqfome. Os mesmos foram provenientes do software “Halp”, utilizado pela própria organização para realização de análise e armazenagem de pesquisas. As coletas realizadas pela ferramenta aconteceram em datas anteriores à realização deste artigo.

Dois cenários foram avaliados: o primeiro em que foi perguntado aos clientes “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria o atendimento do time de *Customer Success* do aifome para um amigo?”, e o segundo no qual a cada interação do cliente com a empresa, o mesmo foi questionado se estava ou não satisfeito.

Da Silva e Júnior (2014) definem que a pesquisa quantitativa se aplica em situações nas quais se tem um problema bem definido e existem teorias que referenciam o objeto de conhecimento. No contexto deste artigo são levados em consideração os estudos a respeito de marketing de relacionamento.

Para atingir os objetivos, foram descritos os fenômenos observados e as explicações relacionadas aos fatores que levaram à ocorrência dos mesmos.

Segundo Silveira e Gerhartt (2009), na pesquisa descritiva os pesquisadores fornecem uma série de informações sobre o que desejam estudar. Esse tipo de estudo descreve os eventos e fenômenos de uma determinada realidade. Para Gil (2007), as pesquisas explicativas tentam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, podendo ser vista como uma continuação da pesquisa descritiva.

Para que seja possível vincular os conhecimentos a respeito de marketing de relacionamento aos eventos observados na organização, também se fez necessário o uso da pesquisa bibliográfica e da análise documental associadas, sendo a primeira definida como referências teóricas “já analisadas e publicadas por meios escritos ou eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de websites” (MATOS E LERCHE, 2001). Já a análise documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas sem tratamento analítico.

Visando maior aproximação com os aspectos subjetivos dos fenômenos analisados, utilizou-se da observação participante como técnica investigativa. De acordo com Vogt (1999), tal recurso considera que o pesquisador participa ativamente do contexto no qual são coletados os dados, podendo o mesmo informar que é tanto participante quanto observador. Para Mónico et al. (2017), esse método possibilita acessar informações que seriam de difícil acesso por métodos como o de entrevistas

Entendidos os métodos descritos até aqui, pode-se definir estudo de caso como uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (FONSECA, 2002, p.34).

Portanto, para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa, na composição de um estudo de caso com objetivos descritivos e explicativos, a partir da combinação de técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e observação participante.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste tópico foram apresentados os resultados obtidos derivados do estudo de caso realizado na empresa aiqfome, por meio das métricas levantadas durante o processo de implantação da cultura de *Customer Success*.

De acordo com a Agência Brasil (2021) com a pandemia, o setor de *delivery* foi um dos que mais cresceram no país. No aiqfome não foi diferente, com a expansão da empresa em ritmo acelerado também aumentou a demanda por melhoria de atendimento, não só em nível de suporte, mas também em nível estratégico, para que cada cidade licenciada crescesse de forma saudável e rentável.

Dessa forma, a empresa decidiu criar um time de *Customer Success*, que até então era apenas uma time de atendimento reativo com cerca de 6 pessoas. O que corrobora com o apresentado sobre marketing de relacionamento por Urdan e Urdan (2010), visto que essa subdivisão da área visa conquistar o cliente e assim obter lucro a partir da relação de longo prazo.

Edição 21 (1-2022), p.45-61

O primeiro passo foi entender se as pessoas do time atual estavam capacitadas para essa mudança e se não, capacitá-las. Também foram feitas novas contratações, e ao fim do ano de, 2020, o time contava com o dobro de pessoas. O segundo passo foi fazer uma pesquisa de satisfação (CSAT) com os licenciados para entender quais os principais problemas e gargalos, conforme indicado por Steinman, Murphy e Mehta (2016).

Realizou-se a primeira pesquisa em janeiro de 2021 através de um formulário bastante simples, apenas com a seguinte pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria o atendimento do time de *Customer Success* do aifome para um amigo?”, também foi deixado um campo em aberto para sugestões e *feedbacks*.

Nessa primeira avaliação obteve-se 205 respostas e 69,41% de satisfação, essa sendo calculada através da média das respostas obtidas. Os *feedbacks* também foram bastante relevantes, seguem os que chamaram mais atenção:

- necessidade de atendimento mais focado em estratégia para crescimento de pedidos nas cidades;
- centralização dos canais de comunicação;
- time de atendimento em horários não comerciais, como sábados, domingos e feriados.

Com esses dados, a empresa decidiu dar mais um passo na implementação da cultura de *Customer Success*: a criação de um braço de atendimento reativo dentro do time já existente. Assim os analistas de *Customer Success* ficariam focados na parte estratégica das cidades, como crescimento e rentabilidade e esse novo time cuidaria de todo o atendimento reativo e suporte do licenciado, dessa forma também seria resolvido o problema de atendimento em horários não comerciais, já que esse time trabalharia no regime de escalas. Esse movimento se aproxima do exposto por Las Casas (2006) no que diz respeito à manutenção de interações que permitem uma associação de parceria entre as partes.

No período de janeiro a julho de 2021, a empresa focou em estruturar esses dois times, definir suas funções e fazer as contratações necessárias. Esse planejamento foi compartilhado com toda a empresa, para que todos ficassem bastante cientes da

necessidade de melhoria na comunicação com os licenciados e no entendimento da cultura de *Customer Success*.

O segundo ponto trazido pelos licenciados sobre centralizar os canais de comunicação também foi levado a sério pela empresa. Naquele momento a comunicação com os licenciados era feita através da ferramenta WhatsApp e da ferramenta Slack, essa segunda é uma ferramenta de comunicação por canais amplamente utilizada por empresas de tecnologia. Pensando na centralização e também na proteção de dados, a empresa cortou o contato pelo WhatsApp, e implementou dentro do Slack uma ferramenta de *tickets* chamada Halp. Com essa ferramenta cada solicitação do licenciado entra em uma fila, sem riscos da informação se perder como pode acontecer em *chats* comuns. Com o Halp também é possível avaliar satisfação nas soluções dos problemas e tempo de resposta. Assim se adequando ao que foi teorizado por Kotler e Armstrong (2007) sobre *Customer Relationship Management* (CRM), que reforça a importância de ferramentas e *softwares* para análise das etapas de um processo.

E por fim, pensando na melhoria e transparência na comunicação com os licenciados, foi criado um evento trimestral chamado RESENHA, em que os gerentes de cada área fazem uma *live* com todos os licenciados da rede a fim de apresentar como estão os números e projetos do aiqfome.

Antes do novo time começar a atender, em julho de 2021 foi aplicada uma nova pesquisa de satisfação, com a mesma pergunta e formato de antes: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria o atendimento do time de *Customer Success* do aiqfome para um amigo?”. A ideia aqui era medir a satisfação antes do time começar a operar e, mês a mês a partir da nova ferramenta, ir acompanhando o progresso. Dessa vez obteve-se 236 respostas e 75,11% de satisfação, já havendo uma pequena melhora (5,70%) em relação a pesquisa realizada seis meses antes.

Todas essas mudanças e estruturas foram apresentadas para os licenciados no primeiro RESENHA realizado em maio de 2021, o que também pode ter interferido nos resultados da pesquisa de julho de 2021, já que, segundo o aiqfome, o evento foi bastante elogiado pela rede.

Então a partir de agosto de 2021, com os dois times atendendo os licenciados, um focado na experiência e resolução de problemas, em que a empresa nomeou de time de *Customer Experience* e outro focado na estratégia e rentabilidade de cada licenciado, chamado de time de *Customer Success*, chegou-se nos seguintes dados:

Tabela 1 – Dados de satisfação dos licenciados por mês.

mês	tickets resolvidos	% satisfação
agosto 2021	4.128	95,83
setembro 2021	6.509	66,67
outubro 2021	7.068	54,55
novembro 2021	7.610	45,45
dezembro 2021	5.845	80,00
janeiro 2022	6.455	95,77
fevereiro 2022	5.646	97,83
março 2022	7.262	97,85
abril 2022	6.100	98,00

Fonte: Ferramenta Halp aiqfome (2022).

Nos primeiros meses de operação com o time de *Customer Experience* e implementação da ferramenta Halp, notou-se que a satisfação estava baixa, então fez-se necessário avaliar também quantos desses *tickets* estavam sendo avaliados depois de finalizados, e o resultado pode ser verificado na Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de tickets resolvidos e avaliados.

mês	tickets resolvidos	tickets avaliados	% tickets avaliados
agosto 2021	4.128	48	1,16
setembro 2021	6.509	3	0,05
outubro 2021	7.068	11	0,16

Edição 21 (1-2022), p.45-61

novembro 2021	7.610	11	0,14
dezembro 2021	5.845	15	0,26

Fonte: Ferramenta Halp aiqfome (2022).

Com esses dados, foi possível analisar que menos de 2% dos *tickets* estavam sendo avaliados depois que o problema era resolvido. Então, no início de janeiro de 2022 o time decidiu fazer um treinamento com os licenciados ensinando-os a usar a nova ferramenta e também destacaram a importância de avaliarem cada atendimento, conforme dados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Quantidade de tickets resolvidos e avaliados, após treinamento.

mês	tickets resolvidos	tickets avaliados	% tickets avaliados
janeiro 2022	6.455	1.489	23,07
fevereiro 2022	5.646	2.168	38,40
março 2022	7.262	2.564	35,31
abril 2022	6.100	2.100	34,43

Fonte: Ferramenta Halp aiqfome (2022).

Embora a quantidade de *tickets* avaliados tenha aumentado consideravelmente, ainda há um trabalho de conscientização a ser feito, pois menos da metade do atendimento possui avaliação. De toda forma, se analisado o resultado de abril de 2022 a satisfação foi de 98,00%, um avanço bastante significativo quando comparado com a primeira pesquisa realizada em janeiro de 2021, em que a satisfação era de 69,41%.

Outro ponto bastante relevante nesse estudo, é em relação a quantidade de cidades licenciadas e a quantidade de licenciados. Segundo dados informados pela empresa, atualmente, o aiqfome está presente em 738 cidades, dessas, 564 são unidades licenciadas com 312 licenciados, o que mostra que muitos deles possuem mais de uma cidade, reforçando o conceito de *cross-selling* apresentado por

Kamakura, Ramaswami, & Srivastava (1991) sobre marketing de relacionamento e a importância da satisfação para recompra e retenção.

Identificou-se também nesse estudo que a postura do aiqfome em primeiro ouvir o cliente antes de tomar as decisões necessárias, foi um fator bastante relevante, além da mobilização de toda a empresa na implementação da cultura de *Customer Success* que já acontece há dois anos, mostrando que esse é um processo demorado que requer muita análise e paciência, mas que já trouxe grandes melhorias na satisfação dos licenciados com a marca.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho visou identificar as contribuições do marketing de relacionamento na implementação da cultura de sucesso do cliente no aiqfome, e para esse fim foram realizadas análises nos documentos armazenados pela empresa no decorrer dos últimos dois anos, os quais mostraram que mudanças precisaram acontecer na organização visando acompanhar seu crescimento, mas também a gerar um bom relacionamento com seus clientes. O estudo se concentrou no licenciado da marca, um cliente que tem atuação direta na expansão da empresa em decorrência do seu modelo de negócio.

Os conceitos do marketing de relacionamento serviram de ponto de partida para o início de novas práticas para a empresa, possibilitando a identificação de metodologias de pesquisa e avaliação das interações com um cliente estratégico da sua cadeia de valor.

Ao utilizar da pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria o atendimento do time de *Customer Success* do aiqfome para um amigo?”, a empresa inicia uma tentativa de utilizar o método de avaliação NPS de Frederick Reichheld, apresentado na literatura por Kotler e Keller (2019), porém as análises realizadas pela empresa, com base nos resultados apurados, não são coerentes com o que versa a teoria por não fazerem o cálculo de clientes promotores, e somente considerar a escala como nível de satisfação. Tal distorção da teoria gerou interferência na análise

desenvolvida no estudo, que seguiu a mesma lógica utilizada pela empresa para retratar sua realidade.

No que diz respeito ao uso da metodologia *Customer Satisfaction (CSAT)*, também retirada da literatura, já é possível observar uma correta implementação e análise, trazendo noções mais confiáveis da percepção dos clientes acerca das interações com a empresa.

De maneira geral, a transformação gerada pela aproximação da organização com o marketing de relacionamento trouxe um caráter mais analítico para práticas que já estavam presentes na cultura organizacional, portanto essa se mostra como a maior contribuição para o desenvolvimento do que é apresentado como cultura de sucesso do cliente.

Considerando que a empresa aiqfome seguirá com as avaliações com seus clientes, e ainda prevê melhoria na aplicação dos métodos e utilização de novas ferramentas, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com a intenção de analisar o relacionamento da empresa com os demais clientes não explorados no estudo, bem como uma aplicação e observação dos dados utilizando da metodologia completa do *Net Promoter Score*.

Por fim, ao observar a relação do aumento da satisfação com o crescimento de 184 cidades e 112 licenciados, é possível concluir que houve *cross-selling*, considerando as possibilidades que o modelo de negócio da aiqfome apresenta, portanto cumpriu-se com o que se espera da atuação do marketing de relacionamento.

Diante de todo exposto até, pode-se afirmar que o objetivo em avaliar a contribuição do marketing de relacionamento na implementação da cultura de sucesso do cliente na aiqfome foi atingido.

RELATIONSHIP MARKETING AND CUSTOMER EXPERIENCE: A CASE STUDY AT AIQFOME

ABSTRACT

The study analyzes the influence of marketing relationship at aiqfome company, related to the communication with the brand licensees. The main objective is to identify the techniques and concepts contributions of the mentioned study field during the

implementation of the aiqfome's Customer Success Culture. The customers surveys results are discussed in two steps, which occurred during the implementation phase. The first team results focused on active customer service, with a strategic focus. The second one on a reactive customer service, as solving daily problems. The Customer Satisfaction Surveys applied were based on common marketing's methodologies, carried out and documented by the company, and later analyzed according to literature references. It is notable, in the results presented, the evolution in customer satisfaction as a response to the implemented changes. The analysis suggest the occurrence of cross-selling as a consequence of the introduced relationship techniques, therefore resulting in a quicker expansion process, this fact can be noticed once the number of licensed cities in the period increased. Finally, the article reinforces the efficiency on using Marketing's relationship strategies to map the customers' needs and use them as decision-making and nevertheless reveals the importance of a cyclical work on evaluating and implementating improvements, as well as the understanding this as a long process, since the studied period of the organization is more than two years.

Keywords: Relationship. Experience. Customer Success. Satisfaction.

REFERÊNCIAS

AMBLER, T.; **The new dominant logic of Marketing:** views of the elephant. London: Centre for Marketing of London Business School, 2004. Working Paper, n. 04 - 903.

BARSALINI, C. M.; KNISS, C. T.; ANTUNES, R.R.. **Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do marketing de relacionamento com o cliente.** Revista Brasileira de Marketing, vol. 14, núm. 1, janeiro-março, 2015, p. 59-71 Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

BERRY, L. L.; Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D.; **Marketing de relacionamento no setor de software:** um estudo exploratório (orgs.). Emerging perspectives of services marketing, American Marketing Association, Chicago, IL, 1983. p. 25-38.

DAUILIB, R.; SIMONSEN, H. J.; **Criatividade e Marketing:** O clássico dos livros de Marketing. São Paulo, M. Books, 2009.

DEMO, G.; ROZZETT, K.; **Customer Relationship Management Scale for the Business-to-Consumer market:** exploratory and confirmatory validation and models comparison. International Business Research, [S.l.], v. 6, p. 29-42, 2013.

FERRACINI, G. S.; **Aplicação da metodologia ágil:** estudo de caso na área de Customer Success em uma empresa de tecnologia. Orientadora: Reichert, Fernanda

Maciel. 2019. 220 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/203840>. Acesso em: 19 mar. 2022.

FONSECA, J.; **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. ed. Ceará: UFCE, 2002. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acesso em: 19 mar. 2022.

GIL, A. C.; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAMAKURA, W. A.; RAMASWAMI, S. N.; SRIVASTAVA, R. K.; Applying latent trait analysis in the evaluation of prospects for cross-selling of financial services. **International Journal of Research in Marketing**, [s. l.], v. 8, p. 329 - 348, 1991. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016781169190030B>. Acesso em: 22 mar. 2022.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

_____; **Princípios de marketing**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P.; **Marketing Management-Analysis: Planning, Implementation and Control**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 2017.

LAS CASAS, A. L.; **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, L. M. da S. **Mapeamento da jornada e estudo de retenção de clientes de empresa B2B SAAS, usando dinâmica de sistemas**. 2021. 89f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

MADRUGA, R.; **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2a edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, K. S. L.; LERCHE, S.V.; **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. Fortaleza; Demócrito Rocha; 2001

MATTAR, J.; **Metodologia Científica na Era da Informática**. 3. ed. rev. e atual. [S. l.]: Saraiva, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acesso em: 19 mar. 2022.

MEIRA, E.; O que é Customer experience: A experiência do cliente é indispensável para aumentar a receita do seu negócio. **Administradores.com**, [S. l.], p. 1-2, 17 dez. 2020. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-%C3%A9-customer-experience>. Acesso em: 22 mar. 2022.

MINAYO, M.; Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, p. 621-626, 13 nov. 2012. DOI <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 19 mar. 2022.

MÓNICO, Lisete et al. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **CIAIQ 2017**, v. 3, 2017.

RODRIGUES, J.; **Gestão de Marketing**: passo a passo para estabelecer processos completos na área, 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/gestao-de-marketing/>. Acesso em: 20 de março de 2022.

SANTOS, J. P.; **Cross-Selling no crescimento das empresas**. Orientador: João Paulo Peixoto. 2015. 67 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - IESF - Atlântico Business School, [S. l.], 2016. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2794457. Acesso em 22 mar. 2022.

SILVA, R.; **A jornada do cliente baseada em valores**. Disponível em: <http://customersuccessbrasil.com/a-jornada-do-cliente-baseada-em-valores/> Acesso em: 19 mar. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. T.; **Introdução À Pesquisa Em Ciências Sociais**: A Pesquisa Qualitativa em Educação. 1. ed. [S. l.]: Atlas, 1987. 176 p.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T.; **Marketing estratégico no Brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

VALENTE, J.; **Pesquisa revela aumento de pedidos de comida por app durante pandemia**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-12/pesquisa-revela-aumento-de-pedidos-de-comida-por-app-durante-pandemia#:~:text=Os%20pedidos%20de%20refei%C3%A7%C3%B5es%20pela,%20emerg%C3%Aancia%20de%20sa%C3%BAde%20p%C3%ABlica>. Acesso em: 26 abr. 2022.

VOGT, W. P. **Dictionary of statistics & methodology**: A nontechnical guide for the social sciences. 2º edição. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1999.