

MARKETING DE RELACIONAMENTO: PROPOSTA DE MELHORIAS PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA *STARTUP*

Daniel Paulatti Kassar* Email: dpaulatti@gmail.com

Adriana de Paula Lacerda Santos* Email: adrianapls@ufpr.br

*Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR

Resumo: O desenvolvimento de *startups* caminha paralelamente ao desenvolvimento econômico mundial. Entretanto, observa-se na economia brasileira, um alto percentual de *startups* encerrando suas atividades em um período curto de tempo (até 10 anos). Na literatura, diversos autores revelam que as principais causas da mortalidade precoce de *startups* são problemas relacionados ao marketing, sendo a adequação do produto/serviço ao mercado e a fidelização de clientes dois de seus principais desafios. Neste contexto o objetivo deste trabalho foi propor um plano de ação para aumentar a satisfação dos clientes de uma *startup* brasileira. De início foi realizada a revisão bibliográfica em conceitos de marketing e fidelização de clientes. Foi definido o *Net Promoter Score* (NPS) como ferramenta para mensurar a satisfação dos clientes da empresa, devido a sua facilidade de aplicação e a sua capacidade de identificação dos principais pontos de insatisfação dos clientes. Foi utilizado o método de correlação de *Pearson* para identificar se há correlação linear entre o principal tópico identificado como ponto de melhoria e a nota atribuída pelo cliente à empresa na pesquisa de satisfação. O plano de ação foi elaborado utilizando a ferramenta 5W2H. A metodologia utilizada pode ser replicada em outras empresas se adequando aos processos internos das mesmas.

Palavras-Chave: Mortalidade de *startups*. Marketing. Satisfação de clientes. *Net Promoter Score*. Proposta de melhoria.

1 INTRODUÇÃO

As *startups* podem ser consideradas novas forças de crescimento mundial, sendo fator importante de crescimento econômico e criação de emprego principalmente em mercados emergentes (GARZARO; VAROTTO; PEDRO e SOUZA, 2018). De acordo com Rammer e Müller (2012), a constatação de que a atividade de *startups* caminha paralelamente ao progresso econômico impulsionou a criação de diversos programas de apoio a *startups* (RONCARATTI, 2017).

No Brasil, foram lançados programas de incentivo à *startups* em variados níveis de governo e organizações. Programas como o *Startup Brasil*, o *InovAtiva* e o *InvApps* (RONCARATTI, 2017). Apesar do incentivo governamental, uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral aponta que uma alta porcentagem de *startups* encerram suas atividades precocemente. Segundo a pesquisa, pelo menos 25% das *startups* morrem com um tempo de vida menor que 1 ano, 50% morrem com menos de 4 anos de vida e 75% das *startups* entram em falência com menos de 13 anos de atividade (NOGUEIRA e ARRUDA, 2015).

Dentre os fatores listados para a sobrevivência das empresas em estágio inicial, Nogueira e Arruda (2015) citam três como principais: a aceitação do produto/serviço pelo mercado, sintonia entre fundadores e capacidade de adaptação dos gestores às necessidades do mercado.

Segundo Pedro (2019), “o marketing foi identificado como um dos principais motivos pelos quais as startups não sobrevivem”. Concluindo que adoção da estratégia correta de marketing é essencial para a sobrevivência da empresa.

Garzaro, Varotto, Pedro e Souza (2018) comentam que o principal desafio dessas empresas é proporcionar satisfação aos seus clientes e aumentar sua fidelidade pois, segundo os autores, “são empresas iniciantes que precisam adquirir novos clientes e manter os já existentes para que possam crescer e se tornar mais competitivas no mercado”. Os autores ainda citam que o marketing de relacionamento tem sido adotado nas empresas para atingir esse crescimento e competitividade.

O marketing de relacionamento, segundo Duarte e Mascena (2021), “se mostrou um fator importante para as empresas fidelizarem seus clientes”. Para Kotler (2002), o marketing de relacionamento é ferramenta fundamental para uma empresa focar sua estratégia nas necessidades dos clientes e garantir sua fidelização.

Para aprimorar sua estratégia de marketing, as empresas devem utilizar ferramentas que permitam mensurar quais aspectos precisam ser melhorados (PORTER, 1986). As pesquisas de satisfação são uma importante ferramenta para nortear a empresa com relação a satisfação do seu cliente e tem como objetivo torná-lo fiel ao produto ou serviço (SANTOS; LARA e MARIANI, 2018).

Segundo Ribeiro e Fagundes (2019) “a pesquisa de satisfação é um dos instrumentos mais utilizados para avaliar se os objetivos de uma organização estão sendo atingidos”. Em 2003, Fred Reichheld, propôs um método de pesquisa de chamado *Net Promoter Score*, com o objetivo de identificar, através de uma única pergunta, a saúde do relacionamento com os clientes da empresa (RIBEIRO e FAGUNDES, 2019).

Neste contexto, o objetivo geral deste artigo é propor um plano de ação para melhorar o nível de satisfação dos clientes de uma *startup* brasileira. Sendo seus

objetivos específicos: mensurar, por meio de pesquisa, o nível de satisfação dos clientes desta *startup* e identificar as causas do resultado da pesquisa aplicada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Startups*

Startup é uma empresa cuja proposta de valor é inovadora e busca trazer ao mercado mudanças de comportamento e tendências de consumo (GARZARO; VAROTTO; PEDRO e SOUZA, 2018). Segundo Alves (2013), “*Startup* é uma empresa iniciante com um modelo inovador, que atua em um cenário de incertezas e busca o maior lucro possível em um menor tempo possível”.

As *startups* podem ser consideradas novas forças de crescimento mundial, sendo fator importante de crescimento econômico e criação de emprego principalmente em mercados emergentes (GARZARO; VAROTTO; PEDRO e SOUZA, 2018).

De acordo com Barros (2020), as *startups* entram no mercado para preencher lacunas deixadas por organizações tradicionais, por meio de serviços mais eficientes e melhorando a experiência do usuário. Uma pesquisa desenvolvida pelo *FitechLab* (2019) revela que, no Brasil, de 2015 para 2019 houve um crescimento de 33% no número de *startups* financeiras, denominadas *fintechs*.

Em consonância com o aumento do surgimento de novas *startups* e da sua capacidade de gerar progresso econômico, inúmeros países estabeleceram programas de apoio e incentivo a *startups* e pequenas e médias empresas (RONCARATTI, 2017). Segundo Roncaratti (2017), a partir dos anos 2000 essas políticas de incentivo começaram a surgir em países como Estados Unidos, Israel, Chile, Colômbia, Coreia do Sul, Índia, entre outros. No Brasil este fenômeno se exemplifica em programas como o Startup Brasil, InovAtiva, InovApps (RONCARATTI, 2017).

Apesar da existência de diversos programas de incentivo governamentais, Nogueira e Arruda (2015) comentam que, por conta do alto nível de risco, as *startups* muitas vezes assumem desafios intransponíveis e fracassam. Neste contexto, é imprescindível compreender os fatores determinantes para o sucesso e o fracasso de uma *startup* (NOGUEIRA e ARRUDA, 2015). Dentre os fatores listados para a

sobrevivência das empresas em estágio inicial, Nogueira e Arruda (2015) citam três como principais: a aceitação do produto/serviço pelo mercado, sintonia entre fundadores e capacidade de adaptação dos gestores às necessidades do mercado.

Segundo Pedro (2019), “o marketing foi identificado como um dos principais motivos pelos quais as *startups* não sobrevivem”. A autora ainda cita que, a existência de boas práticas de marketing tem peso de 29% nos fatores de sucesso de uma *startup*, concluindo que adoção da estratégia correta de marketing é essencial para a sobrevivência da empresa.

Para Nogueira e Arruda (2015), o principal desafio das *startups* é a permanência no mercado. Garzaro, Varotto, Pedro e Souza (2018) comentam que o principal desafio dessas empresas é proporcionar satisfação aos seus clientes e aumentar sua fidelidade pois, segundo os autores, “são empresas iniciantes que precisam adquirir novos clientes e manter os já existentes para que possam crescer e se tornar mais competitivas no mercado”. Os autores ainda citam que o marketing de relacionamento tem sido adotado nas empresas para atingir esse crescimento e competitividade.

2.2 Marketing de Relacionamento

O marketing passou a ser uma corrente utilizada na gestão administrativa por volta da década de 60, desde então, seus conceitos e aplicações vem passando por mudanças junto a dinâmica do mercado e comportamento de consumidores (GOMES e KURY, 2013).

Na década de 1980, em um cenário de incertezas a respeito do comportamento dos mercados, do surgimento de ferramentas sofisticadas de tecnologia de informação e do aumento da concorrência mercadológica, surge o marketing de relacionamento (SCUSSEL; PETROL; SEMPREBON e ANTUNES, 2017).

Para Berry (1983), o marketing de relacionamento consiste em atrair, manter e desenvolver relacionamentos com clientes, sendo sua conquista apenas uma parte do processo, que se complementa em solidificar o relacionamento e transformar clientes indiferentes em leais.

Antes do marketing avançar a este nível de interação e proximidade com os clientes, o marketing tradicional passou por modificações extensas desde o seu

conceito inicial (DUARTE e MASCENA, 2021). Estes avanços são decorrentes das necessidades de mercado, sendo que, a facilidade de acesso à informação em conjunto com a variedade extensa de produtos e serviços forçam as empresas a trabalhar melhor sua estratégia e posicionamento no mercado em que atuam (PEREIRA *et al.*, 2019).

Diante dessa evolução, Duarte e Mascena (2021) citam que o marketing tem se desenvolvido em seus conceitos de maneira significativa, segundo os autores, “cada vez mais tendenciado ao cuidado e atenção às opiniões e interações com os consumidores, buscando entender seus anseios, necessidades e emoções marcando assim o Marketing de Relacionamento”.

Para Kotler (2000), um erro comum entre diversas empresas é o foco exclusivo de suas ações na conquista de novos clientes, enquanto deixam de lado a manutenção de sua base de clientes já existente. Ainda segundo o autor, é mais barato para a empresa fidelizar os clientes existentes do que conquistar novos, com o bônus de que estes clientes fieis tem papel importante no aumento da base com seu poder de promoção da empresa.

Neste sentido, o marketing de relacionamento se torna fundamental para auxiliar as empresas em sua estratégia, focando nas necessidades de seus clientes e garantindo sua fidelização (PEREIRA *et al.*, 2019).

Segundo Oliveira, Marcondes, Malere e Galvão (2018), “as organizações devem ter o foco voltado para o cliente, detectar suas necessidades e se adaptar aos seus desejos, os quais estão em constante mudança”.

No contexto das *startups*, para Garzaro, Varotto, Pedro e Souza (2018), “as startups são empresas iniciantes que precisam adquirir novos clientes e manter os já existentes para que possam crescer e se tornar mais competitivas no mercado”. Sendo assim, segundo os autores, o marketing de relacionamento é a ferramenta ideal para fidelizar os clientes, uma vez que ela visa estabelecer trocas relacionais e compromisso no esforço de ambas as partes (cliente e empresa) na continuidade do relacionamento.

Para Duarte e Mascena (2021), as estratégias de marketing devem alinhar os objetivos da organização com as necessidades dos consumidores. Sendo essenciais

as ações para envolver o cliente dentro do ambiente de venda, fazê-lo interagir com a empresa e oferecer sua opinião sobre a experiência.

Neste contexto, Santos, Lara e Mariani (2018) citam a importância das pesquisas de satisfação como ferramenta para nortear a empresa com relação a satisfação do seu cliente, tendo como objetivo torna-lo fiel ao produto ou serviço.

2.3 Pesquisas de Satisfação e *Net Promoter Score*

As pesquisas de satisfação são ferramentas fundamentais para captar a opinião do cliente sobre como uma organização pode ser avaliada em seus produtos, serviços e marcas (LARENTIS; GIACOMELLO e CAMARGO, 2012).

Segundo Kotler e Keller (2006), a satisfação pode ser definida como a avaliação, após o consumo, relacionada ao atendimento das expectativas relacionadas ao desempenho de um produto ou serviço. Os autores ainda citam que esta avaliação resulta em um sentimento de prazer ou desapontamento.

De acordo com Esperidião e Trad (2005), a prática de avaliação dos serviços por meio da pergunta aos usuários se difundiu na década de 60, na Europa e nos EUA. Já, no Brasil, os estudos de satisfação passaram a ganhar destaque a partir da década de 90 (ESPERIDIÃO e TRAD, 2005).

A satisfação do cliente é o julgamento a respeito de um produto ou serviço, que proporciona uma sensação positiva em sua relação de consumo (FRANCISCO; SANTOS; SANCHES e MARTINEZ, 2020).

Segundo Oliver (1997), a satisfação, bem como seu efeito, precisa ser constantemente mensurada e avaliada, para manter e aumentar o número de clientes de uma empresa. O autor ainda indica que a satisfação pode ter a lealdade como consequência, uma vez que o consumidor tende a ser fiel e influenciar outras atitudes relacionadas ao produto ou serviço avaliado.

Reichheld (2003), define que o crescimento de uma empresa geralmente tem relação direta com a lealdade e satisfação de seus clientes. De acordo com Larentis, Giacomello e Camargo (2012), isso denota a “necessidade de investigar e compreender como os clientes avaliam as empresas e suas marcas, através de pesquisa”.

Não há consenso na literatura sobre o melhor método de pesquisa para identificar a satisfação dos clientes e cabe ao pesquisador selecionar a opção que melhor se adequa ao seu estudo (RIBEIRO e FAGUNDES, 2019).

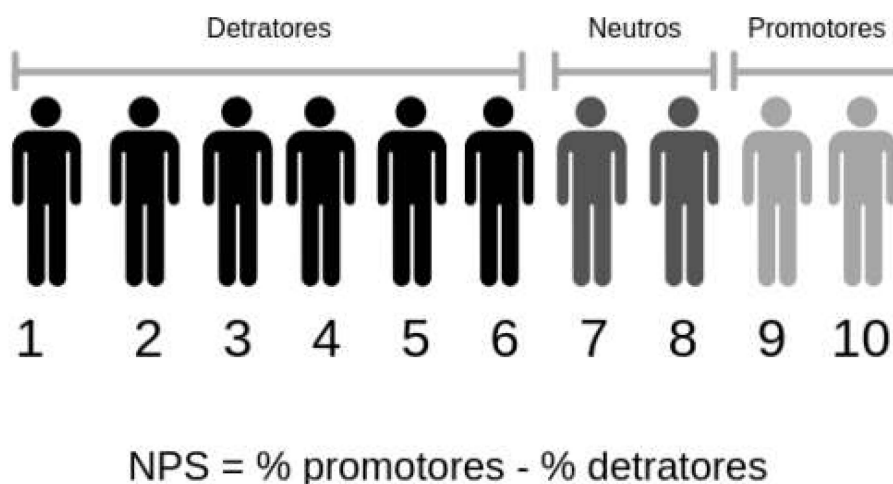
De acordo com Bortoli (2020), as condições referentes a tecnologia modificaram a competitividade entre as empresas e a forma de se relacionar com seus clientes. O autor destaca o avanço da internet e da inteligência de dados como fatores cruciais nessas modificações, citando a necessidade da utilização de sistemas para as empresas se aproximarem de seus clientes e compreenderem seus comportamentos e decisões.

Neste contexto, Fred Reichheld, propôs um método chamado *Net Promoter Score* (NPS), com o objetivo de identificar, através de uma única pergunta, a saúde do relacionamento com os clientes da empresa (RIBEIRO e FAGUNDES, 2019). Segundo Santos, Lara e Mariani (2018), o NPS busca quantificar a lealdade do cliente, sendo uma importante ferramenta de apoio às empresas.

De acordo com Reichheld (2003), o NPS tem como objetivo mensurar a satisfação e fidelização dos clientes de uma empresa por meio de uma única pergunta, “em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?”. A resposta dessa pergunta permite a empresa agrupar seus clientes em três grupos, os promotores, os neutros e os detratores. Segundo o autor, os clientes promotores respondem entre 9 e 10, os neutros entre 7 e 8, enquanto os detratores entre 0 e 6”.

O *Net Promoter Score* é o resultado da subtração da porcentagem de clientes detratores pela de clientes promotores (SANTOS; LARA e MARIANI, 2018) (FIGURA 1).

Figura 1. Métrica NPS



Fonte: Santos, Lara e Mariani (2018)

Os clientes promotores, segundo Reichheld (2003), geralmente são fiéis e leais, além de recomendar a empresa para amigos e colegas. Enquanto os clientes neutros, são clientes passivamente satisfeitos e os detratores tiveram uma experiência insatisfatória e tendem a criticar a organização para amigos e colegas. A meta da organização é manter os clientes promotores como promotores, promover os clientes neutros à promotores e olhar com muita atenção para os clientes detratores. Segundo Oliver (1997), os consumidores insatisfeitos podem afetar a marca e seu crescimento por meio da publicidade negativa.

Em 2011, Reichheld em conjunto com Markey, propôs uma melhoria em seu método, com a adição de uma pergunta qualitativa ao final da pergunta principal (RIBEIRO e FAGUNDES, 2019). A pergunta pode ser definida pelo pesquisador, mas segundo Reichheld e Markey (2011) ela deve elucidar ao pesquisador com relação ao motivo da resposta do cliente, se resumindo a “o que motivou sua resposta?”.

Há diversas pesquisas científicas que visam avaliar a efetividade do NPS, não havendo, na academia, um consenso sobre isso (RIBEIRO e FAGUNDES, 2019). Por outro lado, no mercado, devido a facilidade de aplicação, o NPS vem sendo muito utilizado como estratégia para identificar a experiência do cliente, especialmente relacionada ao setor de serviços (BORTOLI, 2020).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo propor um plano de ação para melhorar o nível de satisfação dos clientes de uma *startup* brasileira. Os dados avaliados são de uma empresa de tecnologia com abrangência nacional, prestadora de serviços com foco no mercado universitário brasileiro.

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada com abordagem quantitativa e qualitativa, pois favorece o entendimento do objeto da pesquisa por meio de dados. O instrumento de pesquisa utilizado foi o de estudo de caso, que, segundo Ventura (2007), “visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”.

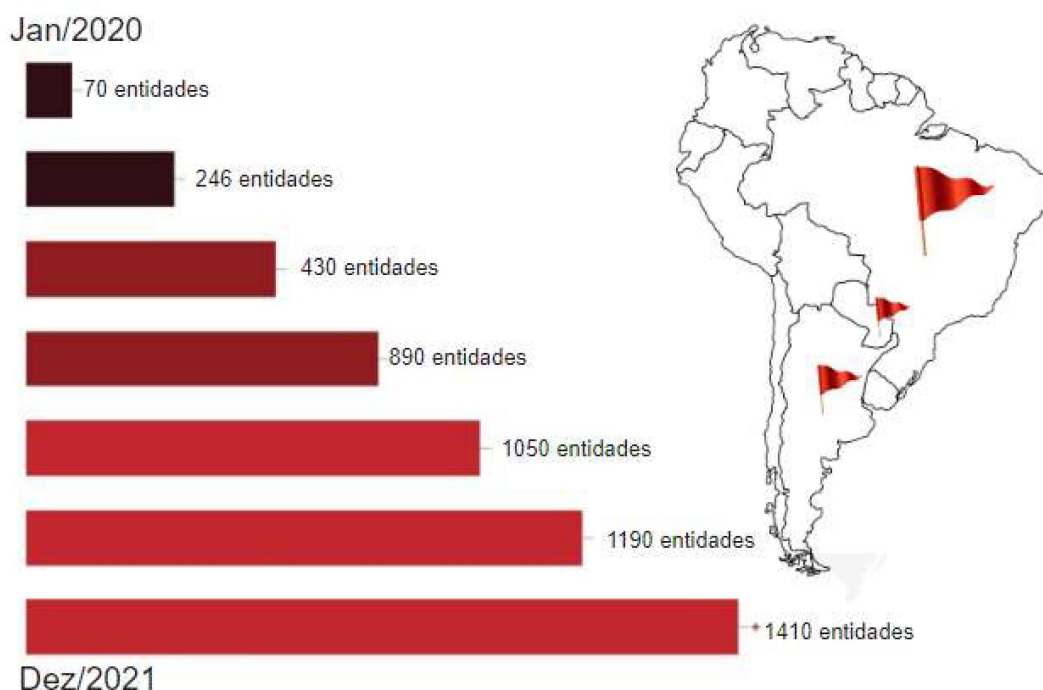
3.1 O Estudo de Caso

Este estudo foi desenvolvido com base nos dados da empresa XYZ, uma *startup* paranaense. A XYZ é uma empresa que se auto denomina como uma “universitech”, uma empresa de tecnologia voltada para o meio universitário.

A XYZ atua como prestadora de serviços para entidades acadêmicas, segundo os sócios da empresa seu propósito é trazer “soluções, profissionalismo e oportunidades ao ecossistema universitário”. Dentre os serviços prestados pela empresa, o principal é a plataforma online de vendas e gerenciamento para entidades estudantis.

A empresa, segundo os sócios, passou por dificuldades na pandemia, devido ao enfraquecimento do setor de eventos, uma vez que a venda de *tickets* para eventos universitários era sua principal fonte de receita. Apesar desta dificuldade, a XYZ se alavancou e assumiu um papel transformador na gestão das entidades estudantis do Brasil todo. Em dois anos, a empresa teve um salto de 70 clientes em janeiro de 2020 para 1400 em dezembro de 2021. Estes clientes estão distribuídos em todos os estados do Brasil, além de regiões do Paraguai e da Argentina (FIGURA 2).

Figura 2. Crescimento e abrangência de mercado da XYZ



Fonte: O autor.

De acordo com os sócios da empresa, o principal desafio da XYZ em 2022 é manter os clientes adquiridos no período de pandemia, além de manter sua taxa de aquisição de novos clientes. Este desafio vai totalmente de encontro com a literatura no que diz respeito aos problemas e desafios das *startups*. Garzaro, Varotto, Pedro e Souza (2018) citam que as *startups* “são empresas iniciantes que precisam adquirir novos clientes e manter os já existentes para que possam crescer e se tornar mais competitivas no mercado”.

A XYZ é composta por grandes áreas: Desenvolvimento, Comercial e Operação. A pesquisa foi feita para auxiliar a área de operação, cujo principal braço é o time de *Customer Success* ou, sucesso do cliente.

3.2 Etapas da Pesquisa

De início foi feita uma pesquisa bibliográfica a respeito dos temas que permeiam a pesquisa, sendo eles: marketing de relacionamento, fidelização de clientes e pesquisas de satisfação. Após essa revisão inicial, foi realizado uma segunda pesquisa bibliográfica acerca da relevância deste estudo, consultando pesquisas e artigos sobre as *startups* no Brasil e no mundo.

Posteriormente foi definida a empresa foco do estudo, bem como o método a ser aplicado. O *Net Promoter Score*, proposto por Fred Reichheld, foi adotado devido sua objetividade de resposta, facilidade de aplicação e do potencial de identificação da percepção global do usuário final em relação ao desempenho organizacional. Este método, consiste em disparar uma pesquisa para a base de dados dos clientes da empresa com duas perguntas, uma principal e uma complementar. A principal é: “de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a empresa para um amigo?”. A complementar é: “Por que e como podemos melhorar?”. A pergunta principal tem por objetivo mensurar o potencial de promoção deste cliente e a complementar tem por objetivo identificar as causas da nota atribuída pelo cliente.

Após definição do método, foi levantado junto aos gestores da empresa a base de clientes para a qual formulário deveria ser enviado. A base selecionada foi a de clientes ativos no primeiro trimestre de 2022, totalizando 612 entidades estudantis, espalhadas por 16 estados do Brasil, a saber: Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Maranhão, Tocantins, Pará, Acre e Rio Grande do Norte.

A pesquisa foi disparada por meio da ferramenta *Google Forms*, via e-mail para a base de clientes da XYZ. Após coleta de dados, as respostas foram tratadas afim de classificar os clientes da empresa nos três grupos propostos pelo criador do método NPS: Promotores, neutros e detratores. E assim, posteriormente, foi identificado o *score* da empresa neste indicador. O NPS é resultado da subtração entre o percentual de promotores e o percentual de detratores da empresa.

A pergunta qualitativa disparada na pesquisa foi utilizada para identificar a causa da nota atribuída e fundamentar a elaboração do plano de ação após análise dos resultados. Dentre as respostas do grupo de promotores foram identificados termos similares que apareceram majoritariamente nas respostas, assim como no grupo de detratores. Após a identificação dos termos mais presentes nas respostas de ambos os grupos, foi definido um indicador referencial para cada termo. Esta definição foi estabelecida para validar estatisticamente a correlação entre os indicadores definidos e a nota atribuída na pesquisa.

O modelo estatístico escolhido para validar a correlação entre os indicadores foi o método de análise de correlação de variáveis de *Pearson*.

Segundo Figueiredo, Rocha, Silva, Neves e Silva (2014), “Definimos correlação de Pearson como uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas”. As variáveis, neste caso, foram a nota atribuída pelo cliente à XYZ, o indicador que representa o termo majoritário encontrado na resposta qualitativa do grupo de promotores e o indicador que representa o termo majoritário encontrado na resposta do grupo de detratores.

O método de *Pearson* para validar a correlação linear entre variáveis consiste no cálculo do coeficiente de *Pearson* (r). Este cálculo segue a fórmula (FIGURA 3).

Figura 3 Fórmula para cálculo do coeficiente de Pearson

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Fonte: Figueiredo, Rocha, Silva, Neves e Silva (2014)

O coeficiente de *Pearson* indica se existe ou não correlação linear entre duas variáveis (FIGUEIRDO e SILVA, 2009). O coeficiente varia entre -1 e 1, o sinal indica o sentido da correlação (indireto ou direto), enquanto o valor indica a força da correlação. Quanto mais próximo do zero, mais fraca é a correlação entre as variáveis analisadas. Segundo Figueiredo, Rocha, Silva, Neves e Silva (2014), a correlação positiva indica que quando a variável base “x” aumenta, a variável “y” aumenta. Enquanto a correlação negativa indica que quando “x” aumenta, “y” diminui.

Após o cálculo e interpretação do coeficiente, foi identificado o fator mais impactante para a baixa satisfação dos clientes dos clientes detratores da empresa XYZ. Por fim, foi elaborado um plano de ação para solucionar o problema identificado, por meio do método 5W2H, ferramenta, que, segundo Martins (2017), tem por características principais a praticidade e eficiência.

4 RESULTADOS

A pesquisa iniciou na mensuração do nível de satisfação dos clientes da XYZ por meio do NPS (*Net Promoter Score*). A entrevista foi aplicada em abril de 2022 para todos os clientes (612 clientes) da empresa que estiveram ativos durante o primeiro

trimestre de 2022. Do total da base foram obtidas 535 respostas, aproximadamente 87,4%. As respostas estão demonstradas na tabela 1.

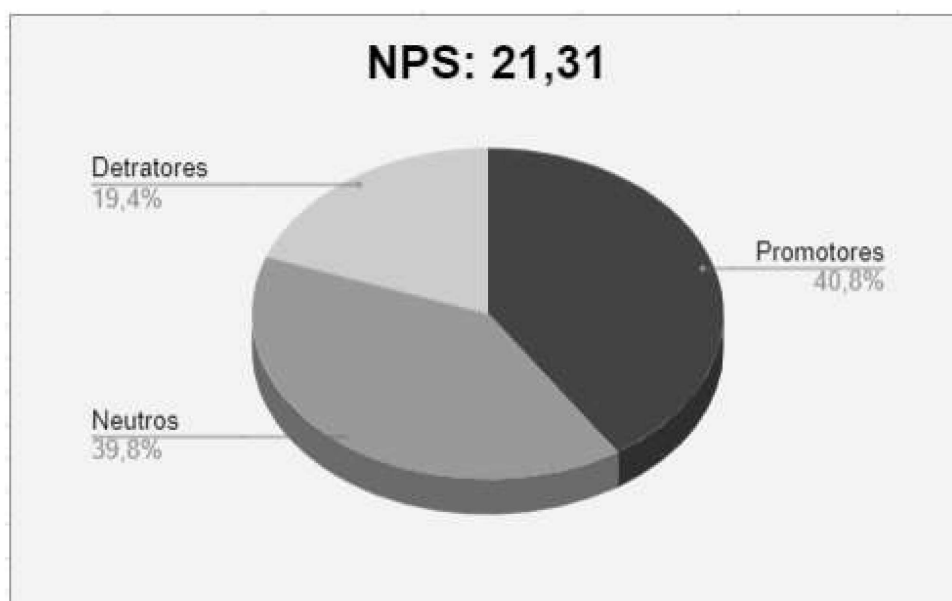
Tabela 01 - Resultado da pesquisa NPS

Classificação	Quantidade	Percentual
Promotores	218	40,75%
Neutros	213	39,81%
Detratores	104	19,44%
Total	535	
NPS	21,31	

Fonte: O autor.

De acordo com o resultado da pesquisa, 40,75% dos clientes da XYZ podem ser classificados como promotores, 39,81% como neutros e 19,44% como detratores. Sendo assim o indicador NPS da empresa no primeiro trimestre de 2022 é de 21,31, como evidencia o gráfico 1.

Gráfico 1 - Percentual de promotores, detratores e neutros.



Fonte: O autor.

Sendo assim, em consonância com Reichheld e Markey (2011), a maioria (41%) da base de clientes ativos da XYZ são leais e compradores entusiastas da marca. Entretanto, uma parte da base de clientes ativos é neutra, ou seja, clientes satisfeitos, mas vulneráveis a concorrência. Enquanto uma parcela considerável (19%) é detratora, clientes insatisfeitos com tendência a procurar outro fornecedor.

De acordo com os criadores do método, cada grupo possui um comportamento diferente e requer tratamento diferente no contato com a empresa. Para fundamentar a tomada de decisão dos gestores, o método indica a complementação da nota com uma pergunta qualitativa, em que o cliente explica o motivo da nota atribuída à empresa (RIBEIRO e FAGUNDES, 2019).

A pergunta qualitativa lançada no formulário da pesquisa foi “Por que e como podemos melhorar?”. Para traduzir quantitativamente as respostas qualitativas, foram identificados termos similares e foi mensurado o percentual de ocorrência desses termos nas respostas dos detratores e dos promotores da empresa. Dentre os clientes classificados como detratores, o termo “problemas técnicos” e similares como “bugs”, “travamentos” e “falhas no sistema”, apareceram em 83,65% das respostas, um total de 87 clientes como consta na tabela 2. Outros termos como taxas e similares relacionados ao custo da plataforma, assim como reclamações sobre a usabilidade e a baixa adesão do público à plataforma obtiveram um percentual relevante de ocorrência nas respostas qualitativas.

Tabela 2 – Ocorrência dos termos similares nas respostas qualitativas dos clientes detratores.

Tópico Qualitativo	Número de respostas	Percentual de Ocorrência
Problemas Técnicos	87	83,65%
Taxas	16	15,38%
Pouco intuitivo	10	9,62%
Baixa adesão do público	9	8,65%

Fonte: O autor.

Enquanto no grupo de promotores, o termo “faturamento” e similares como, “receita”, “dinheiro” e “retorno financeiro”, apareceram em 77,06% das respostas, em um total de 168 clientes, como consta na tabela 3. Outros termos como facilidade de controle e similares como poder de gerenciamento, assim como elogios a usabilidade da plataforma obtiveram um percentual relevante de ocorrência nas respostas qualitativas.

Tabela 3 –Ocorrência dos termos similares nas respostas qualitativas de clientes promotores.

Tópico Qualitativo	Número de respostas	Percentual de Ocorrência
Receita	168	77,06%
Controle	45	20,64%
Usabilidade	32	14,68%

Fonte: O autor.

A fim de tentar entender as respostas qualitativas dos usuários foram criadas duas hipóteses, a saber:

- a) Foi considerada que a nota atribuída pelo cliente à empresa na pesquisa tinha correlação com o faturamento online da entidade na plataforma.
- b) Foi considerada que a nota atribuída pelo cliente à empresa na pesquisa tinha correlação os problemas técnicos enfrentados pela entidade na plataforma.

Para validar as hipóteses levantadas foi utilizado o método de análise de correlação de variáveis de *Pearson*.

A variável base analisada foi a nota atribuída pela entidade à empresa na pesquisa e as variáveis utilizadas para identificar a correlação foram:

- a) Indicador A: O faturamento *online* durante o uso da plataforma.
- b) Indicador B: O total de anomalias (chamadas no suporte) relatadas pela entidade durante o uso da plataforma.

A média das notas atribuídas pelos clientes à empresa na pesquisa foi de 8,00, a média do faturamento online das entidades contempladas na pesquisa foi de aproximadamente R\$ 59.942,45/cliente e a média de anomalias registradas foi de aproximadamente 10 anomalias/cliente. De acordo com a fórmula descrita na Figura 3, o coeficiente de *Pearson* (r) encontrado para o Indicador A foi de 0,02 apontando uma correlação quase inexistente entre o faturamento *online* da entidade e a nota atribuída no NPS. Por outro lado, o coeficiente r para o Indicador B foi de -0,81 apontando uma correlação indireta muito forte entre o total de anomalias encontradas pelo cliente na plataforma e a nota atribuída pelo mesmo para a empresa.

A identificação do coeficiente de correlação linear de *Pearson* (r) revelou que não existem indícios de que o faturamento online do cliente utilizando a plataforma tem relação direta com a nota atribuída por ele à empresa na pesquisa de satisfação. Porém, por estar presente em mais de 77% das respostas qualitativas dos clientes promotores no formulário, se mostra um fator relevante na percepção do cliente sobre a empresa. O mesmo coeficiente demonstrou que há forte correlação (indireta) entre a quantidade de problemas técnicos na plataforma e o nível de satisfação dos clientes

da empresa. Ou seja, quanto maior o número de *bugs* na plataforma, menor será a satisfação dos seus clientes.

Sendo assim, o principal problema a ser enfrentado pela empresa no que diz respeito à satisfação de seus clientes é a quantidade de problemas técnicos encontrados na ferramenta.

Identificado o problema, o plano de ação com duas etapas (TABELA 02 e 03) foi elaborado e apresentado para os gestores da empresa. A primeira etapa envolve a equipe de suporte da empresa e tem o objetivo de identificar/quantificar as principais anomalias. Enquanto a segunda etapa envolve a equipe de suporte e de produto, tendo como objetivo priorizar e direcionar as demandas de desenvolvimento para a equipe de programação de *software*.

Tabela 2 – Etapa 1 do plano de ação.

WHAT	Identificar e quantificar as principais anomalias relatadas aos atendentes de suporte.
WHO	Gerente do time de suporte.
WHERE	Banco de dados da empresa.
WHEN	No dia seguinte após reunião quinzenal do time de suporte.
WHY	Facilitar a priorização no envio de demandas para o time de desenvolvimento.
HOW	Extrair os dados do canal de atendimento ao cliente, separar as anomalias em tópicos e quantificar os tópicos mais recorrentes.
HOW MUCH	6 horas do gerente de suporte por mês.

Fonte: O autor.

Tabela 3 – Etapa 2 do plano de ação.

WHAT	Priorização das demandas de desenvolvimento.
WHO	Gerente de produto e gerente de suporte.
WHERE	Reunião de priorização e programação de <i>sprints</i> .
WHEN	Reunião quinzenal de planejamento de <i>sprint</i> de desenvolvimento.

WHY	Reduzir o número de anomalias e chamadas no suporte provenientes de problemas técnicos na plataforma.
HOW	Análise do relatório de anomalias apresentadas pelo gerente de suporte e criação de demandas para o time de desenvolvimento, baseado no número de ocorrências em cada tópico de anomalia.
HOW MUCH	2 horas do gerente de suporte e 2 horas do gerente de produto por mês.

Fonte: O autor.

O plano de ação elaborado considera a necessidade de monitorar a implantação das melhorias sugeridas ao time de programação e também o constante monitoramento da satisfação dos clientes. Para assim, identificar a efetividade das melhorias propostas e obter informações relevantes para novas rodadas de análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de *startups* caminha paralelamente com o desenvolvimento econômico mundial. Porém, para concretizar sua potencial contribuição ao crescimento econômico, as *startups* devem estar atentas às mudanças em seu mercado de atuação e, principalmente, às necessidades de seus clientes.

Estudos revelam que metade das *startups* encerram suas atividades antes mesmo de completar 5 anos de atuação. Dentre os principais motivos para este problema, se destacam, a inadaptabilidade às exigências de mercado e dissonância do produto/serviço com a vontade do consumidor. Por consequência, a mensuração da satisfação de seus clientes e a criação/aplicação de planos de ação para aumentar este nível de satisfação passa a ser atividade crucial para a manutenção da atividade de uma *startup*.

O *Net Promoter Score* (NPS), proposto por Fred Reichheld, se mostrou uma ferramenta eficaz para fundamentar a tomada de decisão dos gestores de uma *startup*. Sua facilidade de aplicação e resposta, culminam em uma pesquisa rápida e eficaz no que diz respeito a extração de informações dos clientes.

A pesquisa aplicada trouxe resultados positivos para a empresa analisada. Além da constatação de que o produto/serviço gera valor aos seus clientes, também foi identificado quais pontos agregam valor e quais prejudicam a experiência do cliente.

Os resultados obtidos na pesquisa foram satisfatórios para os gestores da empresa e o plano de ação proposto deverá ser adotado. É importante ressaltar que a pesquisa realizada pode, e deve, ser executada com recorrência na empresa, afim de identificar novos problemas e propiciar a melhoria contínua.

A pesquisa pode ser replicada em outras empresas, se adequando aos processos internos das mesmas. Como sugestão para pesquisas posteriores, cabe a mensuração do NPS da empresa após aplicação das melhorias estipuladas para validar a efetividade da mesma.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. ANÁLISE DO CRESCIMENTO E DO IMPACTO DAS STARTUPS FINTECHS NAS ECONOMIAS DOS PAÍSES EMERGENTES DO BRICS. Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2020.

BERRY, L. Relationship Marketing. Em: Berry, L.; Shostack, G.; Upah, G. (Ed.) Emerging Perspectives on Service Marketing. American Marketing Association, Chicago, IL. 1983, p. 25-38

BORTOLI, P. SATISFAÇÃO DE CLIENTES DIGITAIS: Análise da Utilização da Métrica Net Promoter Score no Setor de Digital Trading. Escola de Administração, FGV, São Paulo, 2020. <https://hdl.handle.net/10438/29360>

BUENO, F.; PETROL, M.; SEMPREBON, E.; ROCHA, R. O que é afinal marketing de relacionamento: Uma proposta de conceito unificador. Revista de Ciências da Administração, vol. 19, núm. 48, agosto, 2017, pp. 9-23 Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n48p9>

DUARTE, N.; MASCENA, M. Marketing de Relacionamento: Estratégia para Mensurar a Satisfação do Cliente Utilizando o Método Net Promoter Score (NPS). Id on Line Rev.Mult. Psic., Julho/2021, vol.15, n.56, p. 270-287. ISSN: 1981-1179. <https://doi.org/10.14295/online.v15i56.3148>.

ESPERIDIÃO, M.; TRAD, L. Avaliação de satisfação de usuários. Ciência & Saúde Coletiva, SciELO Public Health, p. 303-312, 2005. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232005000500031>

FIGUEIREDO FILHO, D.; SILVA JÚNIOR, J. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). Revista Política Hoje, Recife, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009.

FRANCISCO, Q.; SANTOS, A.; SANCHES, R; MARTINEZ, M. Análise das pesquisas de satisfação dos participantes de estudos clínicos. Em: Brazilian Journal of Development. V. 6, n. 10, 2020. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n10-307>

GARZARO, D; VAROTTO, L; PEDRO, S; RICCOMINI, F. Relacionamento com clientes em empresas startups: uma análise de publicações em periódicos de alto impacto. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, 12(1), p.60–86. 2019.

GOMES, M.; KURY, G. A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa. XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Mossoró, Rio Grande do Norte, 2013.

GROSELLI, A. Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H. 2014. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/12822>

KOTLER, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LARENTIS, F.; GIACOMELLO, C.; CAMARGO, M. Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: estudo do efeito de diferentes pontos de escala – Administração, PUCRS, 2019.

MARTINS, M. Aplicação do método 5W2H em uma microempresa de artefatos têxteis. 2017. 39 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017. <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5909>

NOGUEIRA, V.; ARRUDA, C. Causas da mortalidade das startups brasileiras: Como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Nova Lima, DOM: v.9, n. 25, p. 26-33, 2015.

OLIVEIRA, E.; MARCONDES, K.; MALERE, E.; GALVÃO, H. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. Revista de Administração da Fatea, v. 2, n. 2, p. 79-93, 2009.

OLIVER, R. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw Hill, 1997.

PEDRO, B. IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NO SUCESSO (INSUCESSO) DAS STARTUPS. Gestão e Estratégia Industrial, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019. <http://hdl.handle.net/10400.5/19561>

PEREIRA, F.; PENCZKOWSKI, G.; OLIVEIRA, G.; BAGETTI, L.; CASTAGNO JUNIOR, R. ANÁLISE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO

DIFERENCIAL COMPETITIVO NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESAS DO PARANÁ. Administração, Fae, 2019.

RAMMER, C.; MÜLLER, B. Start-up promotion instruments in OECD countries and their application to developing countries. German: GIZ, 2012. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/110561/1/718712390.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

REICHHELD, F. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, v. 81, p. 46-54, 2003.

REICHHELD, F.; MARKEY, R. A Pergunta Definitiva 2.0: como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RIBEIRO, L.; FAGUNDES, A. A Relação Entre o Net Promoter Score e a Satisfação do Cliente. Em: XLIII Encontro da ANPAD, 2019.

RONCARATTI, L. INCENTIVOS A STARTUPS NO BRASIL: os casos do Startup Brasil, InovAtiva e InovApps. Repositório do conhecimento do IPEA, Cap.11, p.215-229. 2017.

SANTOS, L.; LARA, M.; MARIANI, J. MARKETING DE RELACIONAMENTO: A utilização da ferramenta Net Promoter Score (NPS) para mensurar a satisfação dos clientes de um Posto de Combustível. Administração, Centro Universitário Campo Real, 2019.

VENTURA, M. Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. SOCERJ, 20(5), p. 383-386, 2007.