

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA CONQUISTA, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO DE UMA *STARTUP* GAÚCHA

COMMUNICATION STRATEGIES FOR CUSTOMER ACQUISITION, RETENTION AND LOYALTY: A CASE STUDY OF A STARTUP IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA CONQUISTA, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: UN ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA EMERGENTE GAUCHA

Claudia Fontana Winck¹
Simone Carvalho da Rosa²
Mauricio Barth³

Resumo

O avanço da tecnologia vem ocasionando algumas mudanças, como o comportamento dos clientes, transformações de mercado e, cada vez mais, a necessidade de se adaptar aos novos cenários. Nesse contexto, o artigo tem como objetivo identificar e analisar quais são as estratégias de comunicação utilizadas pela *startup* gaúcha para conquista, retenção e fidelização de clientes. Para atender a esse objetivo, adotou-se o método exploratório e descritivo, e, como procedimento técnico, a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, junto aos diretores e equipe comercial da empresa. Identificou-se que na *startup* analisada não existe uma estratégia de comunicação estruturada, ficando a cargo de cada colaborador. Isso demonstra que, mesmo sendo um modelo visto como novo e menor de uma grande empresa, acaba tendo um comportamento de um modelo tradicional, pois existe uma falta de adequação do perfil, bem como a manutenção de clientes já conquistados, e isso acaba gerando um alto índice de perda de clientes.

Palavras-chave: estratégias de comunicação; fidelização; retenção; *startup*.

Abstract

The advance of technology has brought a series of changes in areas such as customer behavior and market transformation, increasing the need to adapt to new scenarios. In this context, the objective of this article is to identify and analyze the communication strategies used by a startup in Rio Grande do Sul to attract, retain and build customer loyalty. To achieve this objective, the exploratory and descriptive methods were adopted, and, as technical procedures, bibliographical research and field research we conducted with the company's directors and commercial team. It was found that the analyzed start-up does not have a structured communication strategy, leaving it to each employee. This shows that although it is a model considered new and smaller of a large company, it ends up behaving like a traditional model because there is a lack of adequacy of profile, as well as the maintenance of customers already won, and this ends up generating a high rate of customer loss.

Keywords: communication strategies; loyalty; retention; startup.

Resumen

¹ Bacharela em Publicidade e Propaganda pela Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS). Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-1069-4948>. E-mail: clau.winck@gmail.com.

² Doutoranda em Processos e Manifestações Culturais, mestra em Indústria Criativa, bacharela em Publicidade e Propaganda. Professora na Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0700-6731>. E-mail: simonecr@feevale.br.

³ Doutor em Diversidade Cultural e Inclusão Social, mestre em Indústria Criativa, especialista em Gestão de Marketing, bacharel em Publicidade e Propaganda. Professor em cursos de Graduação e Pós-graduação Stricto Sensu e Coordenador Editorial na Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9125-9832>. E-mail: mauricio@feevale.br.

El avance de la tecnología provoca algunos cambios, como el comportamiento de los clientes, las transformaciones de mercado y, cada vez más, la necesidad de adaptarse a nuevos escenarios. En ese contexto, el artículo tiene como objetivo identificar y analizar cuáles son las estrategias de comunicación que utiliza la empresa emergente gaucha para conquistar, retener y fidelizar a los clientes. Para cumplir con ese objetivo, se adoptó el método exploratorio y descriptivo y, como procedimiento técnico, la investigación bibliográfica y la investigación de campo con los directores y el equipo comercial de la empresa. Se identificó que en la empresa analizada no existe una estrategia de comunicación estructurada, siendo responsabilidad de cada colaborador. Eso demuestra que, aun siendo un modelo visto como nuevo y menor de una gran empresa, termina por tener un comportamiento de modelo tradicional, porque falta la adecuación del perfil, además del mantenimiento de los clientes ya conquistados, y esto crea una alta tasa de pérdida de clientes.

Palabras clave: Estrategias de comunicación; fidelización; retención; empresa emergente.

1 Introdução

Até os anos 1990, o foco das empresas estava em olhar para os produtos, pois, nesse período, o marketing e as estratégias de comunicação eram praticados em massa, o que vai de encontro ao que o autor Moutella comenta: “o atendimento ao cliente era reativo e os esforços de marketing eram orientados à conquista de novos clientes” (2002, p. 4).

Com o avanço tecnológico, algumas mudanças foram provocadas, por exemplo, o comportamento dos clientes e o mercado em si, fazendo com que fosse cada vez mais necessário se adaptar aos novos cenários desse, e, como consequência, tornou-se prioridade pensar em estratégias de comunicação que atendam à necessidade das *startups* de conquistarem clientes e obterem sustentabilidade financeira. Em vista das exigências dos consumidores por produtos e serviços de qualidade, as organizações precisam estar mais atentas à qualidade e ao atendimento do serviço que está sendo prestado, o que as torna cada vez mais competitivas, flexíveis e eficientes.

Com essas mudanças, o mundo fica cada vez mais incerto e esse cenário de extrema incerteza é onde uma *startup* está inserida, assim, como o autor Ries (2012) comenta, está se tornando cada vez mais difícil prever o futuro e, complementa, que:

Os métodos antigos de administração não estão à altura da tarefa. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. *Startups* não têm nenhum dos dois (Ries, 2012, p. 14).

A partir dessas considerações, estabeleceu-se, como objetivo geral, identificar quais as estratégias de comunicação adotadas pela *startup*, identificando e analisando as estratégias de comunicação utilizadas para conquista, retenção e fidelização de clientes pela ótica dos gestores e equipe comercial.

Realizou-se uma pesquisa aplicada, descritiva, com enfoque qualitativo, tendo como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, com o intuito de contextualizar os temas e um

estudo de campo, com a coleta dos dados por meio de questionário feito com os diretores e a equipe comercial da *startup*.

O artigo está estruturado da seguinte forma: introdução; fundamentação teórica (na seção 2) que se subdivide em: universo das *startups*, modelo de público, modelo de negócios e estratégias de comunicação para conquistar, reter e fidelizar clientes; na seção 3, apresenta-se a metodologia; na seção 4, a análise, com os resultados obtidos na pesquisa, e, por fim, as considerações finais.

2 O universo das *startups*

Para entender melhor qual a definição do que é uma *startup*, deve-se observar os princípios expostos por Ries (2012), quem afirma que sua empresa não precisa estar em uma garagem para ser considerada uma *startup*, visto que qualquer empresa, indiferente do seu porte, pode ser considerada uma, porém, para que seja enquadrada na definição, precisa desenvolver ideias para produtos inovadores, repetíveis e escaláveis.

Gitahy (2016) ressalta que algumas das chaves para se tornar uma *startup* é ser escalável, ou seja, crescer cada vez mais, e, por meio dessas ideias, obter aderência ao mercado atual, ter conhecimento por meio de pesquisa para saber como o público-alvo está reagindo, e aprender, por meio dos erros e acertos, qual o melhor caminho a ser escolhido para, assim, seguir em frente, buscando o melhor desempenho.

Reforçando a ideia, Blank e Dorf (2014) descrevem que independentemente de o produto abordado ser físico ou digital, esses erros e acertos são provenientes de testes aplicados em diferentes cenários. O autor coloca que esses testes possuem certas características e devem ser executados “com velocidade, ritmo e rápido ciclo de tempo” (Blank; Dorf, 2014, p. 198).

Em concordância com os autores, Carvalho, Alberone e Kircove destacam que “as validações devem ser realizadas em etapas e de forma iterativa. Isso quer dizer que você terá critérios para saber se pode passar para a próxima etapa e/ou deve refazer uma etapa, dependendo do resultado de outra” (2012, p. 16).

Além disso, Ries (2012), ressalta que o contexto em que uma *startup* está inserida, pode ser visto como algo inovador e, ao mesmo tempo, de extrema incerteza, pois não há como assegurar se o que está sendo proposto dará certo ou não. Nesse sentido, o autor afirma que a *startup* é “uma instituição humana, desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza” (Ries, 2012, p. 26). Complementando essa ideia, a *startup* pode ser definida como “uma catalisadora que transforma ideias em produtos. À medida que

os clientes interagem com os produtos, geram feedback e dados”, conforme Ries (2012, p. 57). Além disso, o autor destaca que existe um ciclo de *feedback*, que consiste em construir-avaliar-aprender e, em concordância a isso, Pinho e Thompson (2006, p. 17) ressaltam que é “uma atividade que envolve a descoberta, a avaliação e a exploração de oportunidades”.

Já Blank e Dorf (2014, p. 19) definem *startup* como uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma *startup* caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e informações sobre eles.

Com essa definição, é possível perceber que ela não tem o foco nas pessoas e sim no produto ou serviço (Torres, 2012). Com base na ideia de Ries, Torres (2012) define *startup* de um modo mais simples, defendendo a ideia de uma organização desenhada para criar uma solução para um determinado problema de um conjunto de pessoas.

Ries (2012) comenta que, diferente das empresas tradicionais, uma *startup* está sempre em busca de *feedbacks*. Na fase inicial de uma companhia é possível notar algumas das diferenças entre uma empresa tradicional e uma *startup*. Enquanto nas empresas tradicionais o plano recomendado é fazer um esboço detalhista e depois colocar em prática, na *startup*, o plano é definido como MVP - *Minimum viable product* ou o famoso “vamos ver o que acontece”, assim, utiliza essa tentativa para ver se tem mercado (Carvalho; Alberone; Kircove, 2012).

As *startups* digitais, conforme Grando (2012), são empresas que fornecem soluções utilizando *softwares* e aplicativos. O autor diz que “[...] se caracterizam tanto por terem um grande potencial de crescimento e geração de conhecimento e riqueza e orientação pela tecnologia quanto por possuírem inovação em seu DNA” (Grando, 2012, p. 582). Assim, são conhecidas como organizações exponenciais cuja preocupação está em se tornar escalável e apresentar algo que seja inovador.

Salientando a definição, O Estatuto da Associação Brasileira de Startups menciona que são “empresas nascentes de base tecnológica e de inovação que trabalham em condições de extrema incerteza” (Capítulo II, art. 5º, inciso I). Reforçando o entendimento dos autores, observa-se que, a partir das características expostas, o que mais se sobressai é que as *startups*, como um todo, têm um grande potencial de escalabilidade e, ao mesmo tempo, vivem em um cenário de extrema incerteza.

Para auxiliar na criação de uma empresa, Alexander Osterwalder criou o modelo de negócio, *Business Model Canvas*, com o qual é possível visualizar, de uma forma simples e prática, como criar, entregar e capturar valor ao seu modelo de negócio (Osterwalder, 2008). Após o estabelecimento da ideia e uma definição da proposta de valor, a modelagem de

negócio se estrutura em 3 pilares: modelo de público, modelo do negócio e modelo de monetização, os quais, após essa contextualização teórica do artigo, serão abordados na seção seguinte.

2.1 Modelo de público e modelos de negócios

Uma questão fundamental para uma *startup* é conseguir visualizar o público, ou públicos, que estão relacionados ao propósito da empresa e que são categorizados conforme Lopes, na ACE⁴. Com base no conceito de *B2C*, *business to consumer*, traduzindo para o português, “de empresa para consumidor”, considera-se que é um modelo de público onde o processo de venda acontece para o público final. No mercado *B2B*, *business to business*, contempla vendas entre empresas, assim, uma é fornecedora e a outra é o cliente, nesse caso, o cliente são outras empresas, sejam grandes, médias ou pequenas companhias.

Já o modelo *B2G*, *business to government*, não tão conhecido, porém vem se tornando cada vez mais importante com a necessidade do poder público. Nesse modelo é quando o governo é o maior consumidor. O *C2C*, *consumer to consumer*, ou “de consumidor para consumidor”, é um modelo de público no qual dois ou mais consumidores conduzem transações diretamente (quando pessoas físicas vendem os produtos a outros consumidores). Essa prática é comum em feiras de comércio de segunda mão, casas de leilão e anúncios classificados em jornais, mas só é mais proeminente em plataformas de comércio eletrônico.

No modelo *D2C*, ou *DTC*, siglas para *direct to consumer*, em português “direto com o consumidor”, diz respeito à relação comercial, sem intervenções, entre fábricas e consumidor, além disso, tem uma infinidade de outras siglas como *O2O* (*Online to offline*), entre outros. O entendimento do público com base no propósito da *startup* na definição do negócio é um aspecto fundamental para fazer com que todos os outros elementos da constituição de uma *startup*, que sai da ideia para ir para o mercado, sejam alinhados.

A partir dessa definição de público, outro passo fundamental para a empresa é definir qual o modelo de negócio que se adequa ao produto/serviço a ser entregue no mercado. É interessante destacar que Osterwalder (2008) classificou da seguinte forma, conforme destacado no Quadro 1.

⁴ Ace - Aceleradora de *Startups*. Disponível em: <https://acestartups.com.br/tipos-modelo-negocio/>. Acesso em: 01 jul. 2023.

Quadro 1: Tipos de modelos de negócios

Tipo	Descrição	Exemplos de empresa
<i>Unbundling</i>	É um modelo de empresa que pode ter três focos: no relacionamento com clientes, na inovação de produtos e/ou na infraestrutura. Trata-se de um modelo mais complexo, que exige investimentos elevados para funcionar corretamente.	
Cauda longa	Esse modelo só é possível na internet. Baseia-se em oferecer uma grande quantidade de produtos de nicho que vendem individualmente pouco, mas que, no seu total, geram alta receita.	Lulu (Lulu.com) Myspace (myspace.com)
Multifaces	Tipo de modelo em que dois diferentes segmentos de clientes coexistem e são interdependentes, pois a presença de um gera valor para o outro. Esse tipo de negócio, no qual dois segmentos, ainda que atendidos simultaneamente, são interdependentes.	Google (google.com) Playstation (PlayStation.com)
Gratuito	Produto ou serviço gratuito continuamente como forma de atrair usuários. O modelo busca converter parte desses usuários em pagantes, em troca de benefícios maiores (<i>premium</i>) do que os ofertados gratuitamente. Esse modelo também é conhecido como <i>Freemium</i> (<i>Free + Premium</i>).	Dropbox (Dropbox.com) Skype (Skype.com) Mailchimp (mailchimp.com)
Aberto	São modelos em que a oferta de valor vem em parte de parceiros/clientes externos à organização. Podemos dizer que é equivalente ao <i>crowdsourcing</i> ou ao <i>marketplace</i> .	Ideaken (ideaken.com) Innocentive (InnoCentive.com)

Fonte: adaptado pelos autores (2023) com base em Osterwalder (2008).

Essas modelagens acabaram sofrendo alterações e recebendo algumas nomeações em razão da presença da tecnologia como meio para impulsionar novos modelos de negócios. Isso pode ser observado a partir da classificação de Lopes, ACE, no quadro 2.

Quadro 2: Tipos de modelos de negócios

Tipo	Descrição	Exemplos de empresas
SaaS	<i>Software</i> como Serviço (SaaS), nesse caso a empresa possui pagamento mensal ou anual, é responsável por distribuir, atualizar e realizar manutenções da plataforma.	Microsoft Office 365 Dropbox
<i>Software House</i>	Empresas responsáveis em desenvolver <i>softwares</i> para terceiros de forma customizada.	Linx / Totvs
<i>Adware</i>	Serviço oferecido de forma gratuita, porém o usuário precisa visualizar as publicidades.	Facebook, Spotify (Versão Free)/ Wix
Assinatura	Entrega constante de um serviço em troca de um valor mensal.	Netflix
E-commerce	Nada mais é do que vendas pela internet.	Amazon / Netshoes
<i>Marketplace</i>	Conecta a oferta e a demanda por produtos e serviços.	Uber / Airbnb
Games	Desenvolvimento de jogos.	Zynga /King Riot Games

Fonte: adaptado pelos autores (2023) com base na página ACE.

O que pode ser observado no comparativo do quadro 1 para o quadro 2 é que os formatos definidos por Osterwalder (2008) acabaram sendo diluídos e passaram a compor outras

definições, com um contexto mais atual, que é descrito no segundo quadro.

A definição do modelo de negócios é o que determina como será entregue ou o que gerará valor para os seus clientes. Para saber qual o melhor tipo de modelo de negócio para aplicar na *startup*, é fundamental trabalhar a validação, processo que deve ser levado em conta, pois é com ele que se entende como o produto vai se adaptar às necessidades do cliente e o que pode ser feito para deixá-lo mais atrativo.

Existem 3 pilares na modelagem de negócio, e a prioridade é definir, a partir do propósito da empresa, o público; em um segundo momento os gestores analisam qual o melhor modelo de negócio a ser aplicado; e o terceiro a partir do modelo de negócio e de público, considerando o propósito da *startup*, torna-se necessário estabelecer quais são as formas de monetização.

A monetização é um dos aspectos mais relevantes para manter a sobrevivência de um modelo de negócio no formato de *startup*. A partir dessa contextualização, vale apresentar os modelos de monetização mais comuns, que segundo Ribeiro (2019), seria a venda de produtos/serviços; *freemium*; publicidade; comissionamento; transação; assinatura/mensalidade; geração de leads; híbrido.

Dentro dos aspectos abordados sobre uma *startup*, o aspecto que se torna relevante é como ela vai se relacionar com o mercado, e, para isso, é importante abordar as estratégias de comunicação.

3 Estratégias de comunicação para conquistar, reter e fidelizar clientes

No contexto das *startups*, as estratégias de comunicação são denominadas canais de aquisição, que são formas de captação e fidelização dos clientes. Essas são descritas e fazem parte de diferentes etapas de relacionamento das empresas com os clientes. Também, são identificadas, segundo Chen (2012), como:

- a) Mídia Paga (Google Ads, FB Ads, Mídia OOH, Mídia “tradicional” em rádio, TV, revista e outros);
- b) Viralidade (*Referral Marketing*, Redes Sociais, Marketing Boca-a-Boca e PR *Stunts*)
- c) SEO (*Inbound Marketing*, Marketing de Conteúdo e Busca)
- d) Vendas (*Field Sales*, *Inside Sales* e *Outbound Sales*)
- e) Outros (Parceria, Canais de Distribuição, outros menores).

A partir disso, é necessário que a empresa estabeleça suas prioridades e objetivos, a partir do estágio em que se encontra, selecionando os canais mais adequados para o seu negócio, pois dessa forma conseguirá testar a aderência e obter resultados da proposta de valor.

Para ajudar nessa questão, e em outras, é importante identificar qual(is) é(são) a(s) dor(es)/necessidade(s) do cliente/potencial cliente e qual é a solução que pretende entregar para esse. A proposta de valor nada mais é do que mostrar o porquê vale a pena pagar pelo seu produto, apresentando quais serão os benefícios e facilidades que os consumidores terão. Barth (2013) reforça que proposta de valor é, de certa forma, uma junção de produtos e serviços que criam valor para segmentos específicos.

O mercado está em constante evolução e, por conta disso, o nível de exigência com relação aos produtos e serviços está cada vez maior por parte dos consumidores. Com isso, as empresas precisam adotar medidas para garantir a diferenciação no serviço, satisfação e fidelização do cliente (Oliveira, 2011).

Com relação à adaptação das empresas aos clientes, Kotler e Armstrong, afirmam que, “para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente - conquistando-o por entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos” (2003, p. 45).

Em concordância à ideia citada acima, a empresa possui um diferencial quando o foco é voltado para as necessidades, desejos e satisfação do cliente. Costa *et al.* (2015) complementa que cada vez mais as empresas vêm disputando o mesmo cliente, e por isso a qualidade do atendimento se tornou uma parte chave para o negócio, ou seja, a busca incessante pela qualidade no atendimento é um diferencial. Assim, para que uma empresa tenha um atendimento diferenciado, precisa compreender que não pode tratar os seus clientes de forma igual, pois é necessário compreender as diferenças para que possa tratá-los de forma diferenciada, conforme ressalta Farris *et al.* (2012), que é fundamental entender que nem todos os clientes são os mesmos, é necessário compreender as diferenças para que possa tratá-los de forma diferenciada.

Seguindo na mesma linha de pensamento, Costa *et al.* (2015, p. 58) ressalta que “todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante”, além de que “a capacidade de fazer cada cliente se sentir especial e importante constitui o ponto crucial para estabelecer empatia”. Portanto, é necessário mostrar as razões para o cliente continuar com o produto, serviço ou companhia, segundo Blank e Dorf (2014, p. 141).

Para que uma empresa tenha clientes fiéis, é preciso dar atenção maior ao relacionamento criado. Conforme ressaltam os autores Kotler e Keller “as empresas hoje

devem trabalhar para criar vínculos mais fortes e lealdade com os seus clientes” (1998, p. 397). Quando o cliente identifica que a empresa está preocupada com a sua experiência e com a sua opinião referente a algum serviço oferecido, ele sente que é importante, e isso irá refletir tanto no crescimento da empresa, que está oferecendo serviço, como também para o cliente ou para a empresa dele, e isso cria uma experiência única. Conforme também, expressa Souki em que “o serviço e a atenção ao cliente são fundamentais no processo de fidelização, isso porque todos buscam experiências mágicas” (2006, p. 13).

Complementando a ideia acima, Blank e Dorf (2014) ressalta que para qualquer estratégia de retenção de clientes funcionar, é esperado que a empresa cumpra todas as promessas feitas ao cliente para que a compra fosse feita. Além disso, salientam que “os clientes precisam adorar o produto e, quando “ligados” a esses, fazer com que cada um dos aspectos do modelo de negócio tenha um desempenho excepcional” (Blank; Dorf, 2014, p. 151).

Conforme Moutella (2002), para que uma empresa tenha clientes fiéis, precisa, primeiro, identificar e reconhecer quem são. Após reconhecer, Farris *et al.* (2012) complementa que, é preciso recompensar os melhores e os mais valiosos clientes, visto que são aqueles que deseja manter. Esses clientes precisam receber mais atenção do que os outros, pois caso venham a romper o contrato, os lucros serão mais afetados, por isso deve-se prestar muita atenção neles, procurando recompensá-los de uma maneira que não envolva preço, porque para esses clientes muitas vezes a redução do preço não faz sentido, eles valorizam o que você faz.

Em vista disso, Madruga (2006) destaca a importância de manter um relacionamento com o cliente. Entretanto, comenta que a fidelização não é para sempre, apesar disso, quanto maior for o tempo do relacionamento, maiores serão os benefícios mútuos. Para complementar o pensamento, segundo o site Resultados Digitais: “conquistar um novo cliente custa sete vezes mais do que fidelizar um cliente que já está em sua carteira” (Tudo, 2020). Desse modo, percebe-se que a retenção de cliente é um investimento e que isso garantirá um crescimento das vendas e uma diminuição das despesas.

Já Gremler *et al.* comenta que “encantar os clientes parece uma boa ideia, podendo levar à repetição da compra e à fidelidade do cliente” (2014, p. 70). No entanto, é importante entender que esse nível de serviço envolve esforços. Em qualquer relacionamento, lida-se com emoções e valores, e a confiança e lealdade é o que define a duração do relacionamento, esses são fatores que aumentam a percepção em relação às empresas, marcas ou produtos, pois se o cliente for tratado com carinho, respeito e dedicação, quanto mais o cliente perceber e sentir o valor, mais fiel ele se tornará (Moutella, 2002). A partir desse contexto, são usados procedimentos

metodológicos, com o intuito de atender à problemática e ao objetivo principal desse estudo, conforme apresentados a seguir.

4 Metodologia

Nesse artigo, para atender o objetivo central, utilizou-se a pesquisa aplicada, quanto à natureza, que visa analisar a *startup*, como ela faz a gestão e de que forma é utilizado as estratégias de comunicação para conseguir conquistar, reter e fidelizar clientes (Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto à classificação, em termos de objetivos, a metodologia utilizada classifica-se como pesquisa exploratória-descritiva, tendo como proposta facilitar o entendimento, assim como apresentar um problema, deixando-o evidente e sugerir hipóteses. Nesse caso, o objetivo proposto era identificar quais são as estratégias de comunicação adotadas para conquistar, reter e fidelizar clientes da *startup*.

Referente aos procedimentos técnicos que foram utilizados, trata-se de um estudo de caso, visto que é uma pesquisa elaborada para coletar informações de um grupo específico e tem como objetivo coletar respostas para o problema.

A pesquisa também é caracterizada como bibliográfica e documental, pois foi utilizada e desenvolvida a partir de materiais como livros, artigos científicos e sites, para ter mais alcance e embasamento sobre os temas de modelo de negócio, modelo de público, conceito e características de *startups*, bem como as estratégias de comunicação para conquistar, reter e fidelizar clientes.

A pesquisa documental, segundo Gil (2002), é semelhante à pesquisa bibliográfica, porém a diferença entre as duas é que a pesquisa documental é baseada em materiais/dados que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reestruturados de acordo com o que é proposto. Desse modo, esse tipo de pesquisa utiliza materiais como: relatórios de pesquisa e de empresas, tabelas, documentos etc.

Sobre a abordagem do problema, é caracterizada como qualitativa, visto que foi desenvolvida a partir da análise das respostas obtidas com a aplicação das entrevistas. Na próxima seção apresenta-se um descritivo da *startup*, objeto desse estudo, e, na seção 5, a análise das entrevistas da equipe e dos diretores.

4.1 Sobre a *startup*

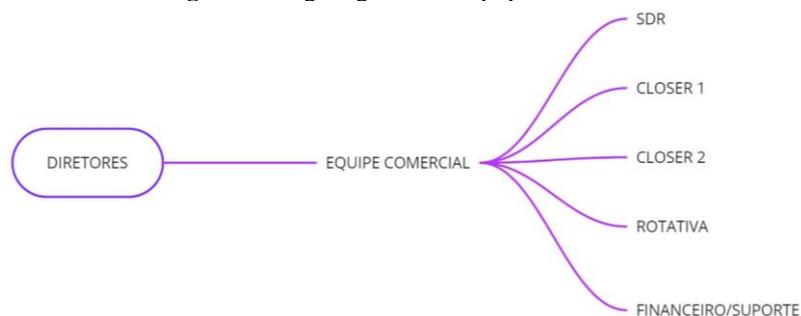
A *startup* analisada, quanto negócio principal o sistema/aplicativo de gestão de equipes, com sede situada na cidade de Novo Hamburgo/RS, com atuação nesse setor há cinco anos, foi fundada em 11 de setembro de 2016 e conta com 12 colaboradores, sendo seis do setor técnico e seis do setor comercial.

A empresa possui abrangência nacional e internacional. Seu produto é um aplicativo que faz o acompanhamento de equipes e gerencia os clientes de forma simples e objetiva, o intuito é fazer com que as empresas não percam nenhum dado e que tenham acesso às informações em tempo real, dessa forma as empresas deixaram de lado as planilhas ou outros sistemas mais complexos, e, além disso, o sistema visa aumentar a produtividade das equipes, uma vez que terão o acompanhamento da equipe, gerarão relatórios e facilitarão a comunicação dos funcionários que estão lá na ponta com os gestores. Atualmente, são mais de quatro mil usuários utilizando o serviço e o aplicativo já foi contratado por mais de 500 empresas.

4.1.2 Estrutura comercial

A estrutura comercial, conforme se observa na figura 1, é composta por um diretor comercial, pela equipe comercial, onde tem uma SDR que recebe os *leads* que se cadastraram pelo site ou pelo aplicativo e é responsável pela potencialização desses, já a equipe das *closers* fazem a elaboração de treinamentos/demonstrações do produto, elaboram propostas, acompanham e auxiliam na contratação do serviço. Constituída por áreas distintas que fazem parte da *startup*, a delimitação que foi escolhida para a análise foi a equipe comercial e a direção comercial e técnica.

Figura 1: Organograma da equipe comercial



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

A partir dessas especificações, foi possível realizar a análise para identificar e analisar as ações desenvolvidas pela *startup* para conquistar, reter e fidelizar seus clientes.

5 Análise

A fim de embasar a investigação proposta, realizou-se duas pesquisas de campo, uma com os dois diretores da *startup* e outra com a equipe comercial, no total quatro colaboradoras participaram da pesquisa, no subcapítulo são apresentados os resultados obtidos com as entrevistas realizadas.

5.1 Resultado das entrevistas

De acordo com o que foi descrito na metodologia, buscou-se entrevistar os diretores. O perfil dos entrevistados é destacado no quadro 3:

Quadro 3: Perfil dos diretores

Entrevistado	Idade	Expertise	Função na empresa
Diretor 1	53 anos	Mestre em administração de empresas pela Unisinos	CEO
Diretor 2	32 anos	Formado em sistemas para internet	CTO

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

5.1.1 Visão dos diretores

A partir da visão dos diretores e da trajetória profissional, buscou-se compreender como criaram a *startup*, como é feita a captação dos clientes, tendo o foco na percepção desses em relação às estratégias de comunicação para conquistar, reter e fidelizar os clientes, como também outros aspectos relacionados à gestão da equipe comercial.

5.1.2 Como surgiu a *startup* e qual é o serviço proposto

Os entrevistados comentam como a *startup* surgiu, na entrevista foi afirmado que: "a ideia da *startup* já estava dentro de mim há muito tempo, sempre trabalhei na área comercial e sentia uma dificuldade muito grande da equipe comercial fazer os relatórios" (Entrevistado 1). Já o entrevistado 2 tem um perfil mais técnico e comenta que:

Antigamente eu tinha um software *house*, onde eram desenvolvidos *softwares* sob demanda, porém tinha um grande problema, que era na parte de fechar os orçamentos, então devido a isso, optamos em seguir por outro caminho, tendo um produto próprio, foi aí que o entrevistado 1 virou cliente e nasceu a *startup* (Diretor 2, entrevistado).

Para isso, o entrevistado 1 teve que sair da empresa onde trabalhava para dar início a essa ideia e diz: "sugeri a um amigo para que a gente montasse uma *startup*, a ideia inicial era um relatório de visitas para vendedor externo e conseguimos evoluir para uma gestão de equipes externas e clientes" essa afirmação reflete no pensamento de Ries (2012), que comenta sobre as *startups* não terem um planejamento tão formal como nos modelos tradicionais.

Antigamente, o aplicativo era muito voltado para o vendedor e hoje em dia o foco mudou totalmente, isso reforça a posição de Pinho e Thompson (2016) quando comentam que é importante avaliar oportunidades para geração de negócios.

O Diretor 2 complementa que foi realizado “uma pesquisa, conversamos com algumas empresas que tinham vendedores e identificamos que o problema não era resolvido de forma tecnológica, os relatórios eram enviados de forma manual”. Isso reflete o pensamento de Ries (2012) quando comenta sobre construir-avaliar-aprender.

Para dar início a *startup*, os dois diretores entrevistados comentam que foram para o mercado com investimentos pessoais, o entrevistado 2 expõe que “com dois meses já foi desenvolvido o primeiro MVP, e já tinha um cliente, então, em pouco tempo a gente já se pagava”. Carvalho; Alberone; Kircove (2012) reforça que em uma *startup* se utiliza essa tentativa para ver se tem mercado.

Após confirmar que havia mercado e para ter um incentivo maior, buscou-se uma forma de receber um investimento, que foi por meio de uma aceleradora. O diretor 2 fala que “tivemos a opção de banco, mas optamos pela aceleradora, pelo ambiente deles, pelo centro de inovação deles, porque temos acesso a CEO e a outros profissionais da área”.

Uma condição de *startup*, segundo a Lopes, declara que é importante a definição do modelo de negócio, tendo um processo que valide para o mercado. Reforçando a empresa analisada, já que essa adota o modelo SaaS, que é considerado um modelo, segundo Lopes, que a empresa fornece o *software*, o que a caracteriza como uma *startup* digital, que entrega o produto dela como uma recorrência mensal e o sistema se encontra na nuvem. O entrevistado 2 acrescenta que “agora o modelo está difundido, o antigo empresário que ainda não estava na nuvem, ele se deparou com outro mundo que está totalmente em expansão, acredito que o modelo SaaS é o que mais sustenta as empresas, pela questão de ser um mensal”. Na sequência, buscou-se obter a visão dos diretores sobre a captação, retenção e fidelização de clientes.

5.1.3 Sobre a captação, retenção e fidelização de clientes

O diretor 1 afirma que “temos uma pessoa voltada para isso, ela sempre liga perguntando se está tudo certo, se tem uma oportunidade de melhoria, ou seja, temos um canal para conversar com os nossos clientes, que é a nossa parte de CS”, vale destacar que essa afirmação está ligada a opinião de Gremler *et al.* (2014), que considera a relevância de não só conquistar, mas, principalmente, reter e fidelizar clientes. Já o entrevistado 2, é responsável pelo setor técnico, e comenta quais são as estratégias adotadas para conquistar, reter e fidelizar

os clientes nessa área, para ele foi muito importante que desde o início se mantivesse a essência da *startup*, que é um *software* diferente dos outros do mercado por ser simples e de fácil manuseio, ele acrescenta que “prezamos muito por testes, tentamos manter essa qualidade de testes e de funcionalidades”. Isso reforça a opinião de Ries (2012) quando comenta sobre o MVP.

A análise do grau de satisfação do cliente, na parte comercial, é feita por meio de uma pessoa que liga para os clientes e faz uma pesquisa de NPS, pergunta uma nota de 1 a 10 sobre o serviço que está sendo prestado, sobre isso, o entrevistado 1 complementa “desta forma conseguimos medir o grau de satisfação dos nossos clientes”, entretanto, na parte técnica foi possível perceber que não há nenhum tipo de acompanhamento e acrescenta que “essa parte seria mais um CS, é uma outra etapa que eu acho que a gente ainda não isso podes colocar nas tuas considera ter estrutura para implantar dentro da empresa, a gente acredita que seria num terceiro momento”.

5.1.4 Estratégias de comunicação adotadas

A *startup* apresenta suas inovações por meio do YouTube, com uma linguagem simples e de fácil entendimento, criando vídeos mais descontraídos sem muito foco em vender a ferramenta e sim com o foco de apenas atrair clientes por meio desses vídeos.

A empresa também trabalha muito com remarketing⁵, dessa forma conseguem chegar nos perfis similares, que por meio de dados da pessoa, o próprio Facebook, o *analytics* ou outras redes sociais conectadas conseguem direcionar para esses perfis que possivelmente teriam interesse no sistema. O diretor 2 ainda complementa que:

Ainda é muito *Adwords*, não conseguimos visualizar outra ferramenta para que possamos alcançar uma massa que não seja essa. A gente fazia alguns encontros empresariais, onde era apresentado o software, mas a gente entende que é um trabalho muito de “formiguinha”, que tem a sua valia, porque conseguimos ver os olhos brilhando do cliente, mas, ao mesmo tempo, pensando em negócio não é algo escalável (Diretor 2).

Isso reflete o raciocínio de Gitahy (2016), que afirma que uma *startup* precisa ser escalável e que a partir de erros e acertos verificar qual o melhor caminho a se seguir.

5.1.5 Controle de faturamento e métricas

⁵ *Remarketing*: “É uma estratégia de marketing digital que permite que seus anúncios do Google Ads apareçam mais de uma vez para usuários que já demonstraram interesse em seu site” (Sampaio, 2018).

De acordo com os diretores, todo o controle de faturamento é feito por meio de um sistema do financeiro e, como apoio, são utilizadas planilhas para ter uma avaliação de custos vs. faturamento, além disso, é necessário que esses forneçam outros dados e alimentem outros sistemas que a aceleradora tenha acesso.

Na percepção do diretor 1, o sistema que a *startup* disponibiliza para o mercado, atende também as necessidades internas, que tem como objetivo acompanhar os *leads*, auxiliando assim o monitoramento da equipe comercial, pois dessa forma consegue acompanhar a trajetória do *lead* até se tornar um cliente ou não. O entrevistado, diretor 1, complementa que a avaliação que é utilizada é “na área comercial é em cima de metas e da área financeira a avaliação é feita em cima da inadimplência e de cancelamentos”.

A partir da visão dos diretores sobre os aspectos sobre a *startup* e sobre a utilização de critérios de estratégias de comunicação para conquistar, reter e fidelizar clientes, buscou-se entender a visão dos vendedores sobre esses tópicos.

5.2 Resultados das entrevistas com a equipe

De acordo com o que foi descrito na metodologia, buscou-se entrevistar a equipe. O perfil dos entrevistados é destacado no quadro 4:

Quadro 4: Perfil da equipe

Entrevistado	Gênero	Idade	Tempo de empresa	Função	Tem alguma formação
Entrevistado A	Feminino	26 anos	1 ano e 1 mês	SDR ⁶	Não
Entrevistado B	Feminino	32 anos	3 anos	Closer ⁷	Sim, letras - inglês
Entrevistado C	Feminino	27 anos	2 anos e 4 meses	Dep. Financeiro	Cursando psicologia.
Entrevistado D	Feminino	20 anos	3 meses	Rotativa	Não

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

O interessante a se observar é que o perfil das entrevistadas é um perfil mais jovem, o que reflete na personalidade da *startup*, que é flexível, o que reforça o pensamento de Ries (2012) quando fala sobre as personalidades de uma nova empresa.

5.2.1 Diferenças entre trabalhar em uma *startup* x trabalhar em uma empresa tradicional

No primeiro momento foi analisado junto às entrevistadas se existem diferenças em trabalhar em uma empresa tradicional e trabalhar em uma *startup* e, se sim, quais seriam. Para a entrevistada A, a diferença é “exorbitante”, e comenta que em empresas tradicionais,

⁶ SDR: atua na equipe de pré-vendas com o objetivo de captar e qualificar potenciais clientes.

⁷ Closer: vendedor especialista em fechamento de negócios.

geralmente o ambiente é tóxico. Relata que a cultura da *startup* é bem “família” e que os diretores acreditam que o bem-estar do funcionário vai resultar em algo bom, comenta a “liberdade com responsabilidade”, e reforça que na maioria das empresas tradicionais não têm consciência disso. Isso vem ao encontro do pensamento de Blank e Dorf (2014) quando comenta sobre a flexibilidade.

Na visão da entrevistada B, expõe que uma *startup* é muito moderna e está totalmente ligada à tecnologia. Na *startup* as coisas podem mudar muito rápido a direção da empresa, o ambiente geralmente é colaborativo e sem hierarquia. Já trabalhar em uma empresa tradicional era desafiador. Essa ideia reforça a ideia de Blank e Dorf (2014) quando cita sobre o modelo de uma *startup*, que não é rígido e que se molda a partir das reações do mercado.

Na opinião da entrevistada C, trabalhar em uma empresa tradicional era bem diferente, principalmente porque tinha muita cobrança, já em uma *startup*, é possível expressar a opinião dela, o ambiente de trabalho é diferente e descreve que a *startup* é mais voltada para área da tecnologia e que existe muita liberdade.

No ponto de vista da entrevistada D, o ambiente em outras instituições era pesado, não tinha acesso aos chefes com tanta facilidade, na *startup* é totalmente diferente, tem fácil acesso aos chefes, os funcionários têm voz, liberdade e consegue a qualquer momento expor a opinião.

Dessa forma, é possível observar que há um consenso que o formato de negócio de uma *startup* diferencia muito da forma de relacionamento entre os colaboradores dentro de uma empresa tradicional, refletindo o pensamento dos autores sobre as peculiaridades de uma *startup* frente aos modelos tradicionais de negócios.

5.2.2 Captação de clientes

A captação dos clientes na *startup* é feita de forma receptiva, a entrevistada A, é a SDR, responsável por fazer o primeiro contato com o cliente, que se cadastra pelo site ou pelo aplicativo. Comenta que avalia o e-mail, nome da empresa e quantidade de usuários que pretendem colocar na ferramenta, que, com o passar do tempo, tornou-se mais fácil definir quais são os clientes potenciais e reforça que nenhum cliente fica sem nenhum tipo de contato.

A entrevistada B, por ter mais experiência no setor, realiza um estudo de persona e ressalta que a captação dos clientes vem mediante a *AdWords* de forma receptiva e recebem indicações. Coloca, também, que não é feito nenhum tipo de prospecção. Já a entrevistada C, que atuou por um tempo como SDR e passou para o departamento financeiro, descreve que no tempo que exerceu essa atividade, tentava entender o que o cliente estava buscando, se

realmente o aplicativo fazia sentido. Frente a essa colocação, vale ressaltar que Farris *et al.* (2012) comenta que é essencial compreender que cada cliente é único, cada um possui uma demanda ou uma necessidade diferente.

A entrevistada D, reforça que não é feito nenhum tipo de prospecção, que apenas recebem os cadastros dos clientes por e-mail, a partir disso é feito o primeiro contato para entender o que está buscando e qual é a maior necessidade.

Entende-se que, a partir da opinião dos entrevistados, as captações de clientes acontecem apenas de forma receptiva, no entanto, é possível perceber que há uma oportunidade de captação de clientes de forma ativa.

5.2.3 Estratégia de retenção e fidelização

Barth (2013) destaca que conquistar um cliente, normalmente, custa muito mais do que para manter um cliente da carteira, por isso, a retenção e a fidelização são chaves para garantir o crescimento da *startup* ou de qualquer outra empresa.

Como a entrevistada A é a SDR, é ela quem faz o primeiro contato com o *lead*, após isso, passa o cliente para uma das *closers* e por esse motivo não tem mais contato com o *lead* ou com o assinante, dessa forma, é possível perceber que a entrevistada A faz somente o contato inicial.

A estratégia que a entrevistada B adota na fidelização dos clientes é por meio do engajamento do usuário, já na parte de retenção é feita por treinamentos adicionais gratuitos e de suporte. Essa estratégia reforça o pensamento de Souki (2006), quem comenta que a atenção é uma parte fundamental para o processo de fidelização.

A entrevistada C explica que além da parte do departamento financeiro, auxilia também na parte do suporte, ficando à disposição para ajudar. Fala que “estamos iniciando uma área de CS, onde uma colega cuida dessa parte, para saber se o cliente está satisfeito, se está gostando do aplicativo e se tem algum elogio ou uma sugestão de melhoria”. Essa citação acima reforça o que o autor Oliveira (2011) comenta quando as empresas precisam adotar medidas para garantir um diferencial competitivo de retenção e fidelização de clientes.

Reforçando a ideia acima, a entrevistada D complementa que iniciou há pouco uma pesquisa de satisfação com os clientes, na qual busca saber se os clientes estão satisfeitos, se têm dúvidas e questiona uma nota de 1 a 10.

Sobre o grau de satisfação do cliente, a funcionária A menciona que a empresa ainda está estruturando a parte de CS e que essa não possui uma pesquisa para saber qual é o grau de

satisfação do cliente. Já a entrevistada B expõe que não tem nenhum sistema para fazer esse controle e que esse acompanhamento é feito apenas por ligação telefônica. A entrevistada C acredita que seja a área do CS e reforça “que estamos iniciando essa área e ainda precisa ser bem formulada”. A funcionária D comenta: “consigo ver como está o cliente e se está gostando”. Entende-se que, a partir da opinião dos entrevistados e do entendimento sobre os conceitos expostos, tudo precisa ser mais bem estruturado, como relatou a entrevistada C, mencionando que a *startup* está iniciando essa área e, por isso, precisa ser bem estruturada. Em vista disso, será apresentado na sequência os principais motivos de cancelamentos ou desistências por parte dos clientes pela ótica das entrevistadas.

5.2.4 Motivos de cancelamentos

Na visão da entrevistada A depende muito da situação e comenta que: “acontece em muitos casos de clientes antigos que acabam cancelando por questões financeiras e outros clientes acabam cancelando porque surgiram outras demandas que não vamos conseguir atender”. E afirma que “tenho certeza de que não pode ser sobre o atendimento, porque prezamos muito por ele”. Essa afirmação acima vem ao encontro com o pensamento de Costa et al. (2015) quando comenta que um diferencial competitivo é o atendimento.

Já na visão da entrevistada B, os cancelamentos ou as desistências acontecem, pois “existe uma grande deficiência no CS e no pós-vendas”. Essa visão reforça o que os autores Kotler e Keller (1998) comentam ao afirmarem que as empresas precisam criar vínculos com os clientes.

A entrevistada C trabalha diretamente com os cancelamentos e afirma que os maiores motivos são sempre diminuir os gastos, diminuição da equipe ou mudança de estratégia. Reforçando a ideia acima, a entrevistada D afirma que os motivos de cancelamentos são por conta de as empresas terem mudado a forma de controle ou, em função da pandemia de Covid-19, ficaram sem vendedores externos. Por fim, procurou-se entender os critérios que são adotados para avaliar o dia a dia, bem como se as entrevistadas têm alguma sugestão a fazer para os diretores.

5.2.5 Percepção sobre critérios de avaliação e sugestão aos diretores

A partir desse tópico, foi verificado junto às entrevistadas a percepção sobre os critérios e ferramentas utilizadas para avaliação de suas atividades. Na visão das quatro entrevistadas, a ferramenta de avaliação do dia a dia que é utilizada é o próprio sistema. A entrevistada A

complementa que “através das atividades consigo ver quantos leads eu contatei, qual é o potencial desses leads”, já sobre o critério de avaliação, diz acredita que “não somos avaliadas por métricas e sim sobre o que a gente entrega”. A entrevistada B reitera que é por meio dos relatórios automáticos do sistema e reuniões com o diretor, já o desempenho, como ela é uma das *closers*, é avaliada pela meta mensal de fechamentos.

A entrevistada C também comenta que é usado o próprio sistema, assim é registrado o que foi feito durante o dia, quais clientes foram contatados e, no final do ano, o diretor costuma fazer uma avaliação de todo o ano. Sobre as métricas comenta que “não há métricas e que é apenas na conversa”. A percepção de todas as entrevistadas acima, também é percebida pela entrevistada D e reforça “tudo o que é feito com os clientes vai sendo registrado no sistema e consegue ter todo o acompanhamento do histórico do cliente e a avaliação é feita apenas no final do ano”.

No final da entrevista foi questionado se as entrevistadas pudessem sugerir algo aos diretores, o que seria? E nesse sentido, a entrevistada A sugeriu uma reunião mensal ou, pelo menos, a cada dois meses, reforçando que “gostaria de receber *feedbacks*, falar mais sobre os pontos a melhorar e pontos que evoluímos, enfim, mesmo que a gente tenha essa flexibilidade e liberdade na empresa, de qualquer forma a gente precisa de uma direção”.

A visão da entrevistada B, é muito semelhante à visão da entrevistada A, “gostaria de ter um alinhamento mais frequente com a equipe”. Já as entrevistadas C e D, compartilham do mesmo pensamento: a C comenta que “no momento não teria nenhuma sugestão e tudo o que a gente sugere é colocado em pauta”. Já a entrevistada D gostaria que os diretores continuassem assim.

Observa-se que a *startup* não tem o costume de fazer reuniões de *feedbacks* mensais, também é possível perceber que não tem um critério de avaliação bem definido. Com base nessa análise qualitativa e comparativa, chegou-se às considerações finais.

6 Considerações finais

Por meio do presente estudo, foi possível analisar a adoção de estratégias de comunicação da *startup*, objeto do estudo, para conquistar, reter e fidelizar seus clientes, fundamentais para permitir, além da visibilidade do negócio no mercado, a sua sustentabilidade financeira.

Ainda ficou evidente os pensamentos dos diretores, ao mesmo tempo que eles criaram a *startup*, com todas as características do risco, incerteza, bem como o modelo SaaS, ainda

levam consigo alguns comportamentos e gestão dos modelos tradicionais, onde o que importa é a conquista e não a continuidade dos clientes.

Também pode ser destacado, nesse estudo, que a empresa não utiliza estratégias para a conquista, retenção e captação de clientes, essas são feitas de forma aleatória, sem um planejamento estruturado, ficando sob a responsabilidade e iniciativa dos colaboradores. Desse modo, é possível perceber que as estratégias de comunicação precisam ser mais bem planejadas e estruturadas de forma conjunta com os gestores e colaboradores para diferentes estágios de relacionamento dos clientes com a *startup*. Pode-se observar que o principal motivo de cancelamento ocorre por questões financeiras, entretanto, deve-se levar em consideração a percepção em relação à falta de estratégia de comunicação em todos os estágios de relacionamento para que o cliente não fique ou sinta-se “abandonado” e não perceba o valor real da solução que foi contratada.

Se comparar a visão dos diretores com a das colaboradoras, é perceptível uma divergência em relação a como os clientes são tratados e qual acompanhamento é feito. Os resultados apurados por meio da pesquisa de campo permitiram obter subsídios para atender aos objetivos propostos.

O estudo e as entrevistas possibilitaram uma reflexão nos diretores sobre as estratégias que a *startup* vem adotando para conquistar, reter e fidelizar os clientes, assim como as entrevistadas da equipe comercial, resultando em um entendimento sobre a importância de a empresa investir em estratégias de comunicação, que permitam não só conquistar clientes e sim reter e fidelizar os mesmos.

Como oportunidades para implantar melhorias e ajustes para que tenha um planejamento mais estruturado das suas estratégias de comunicação, seria interessante a contratação de um colaborador(a) focado(a) no planejamento estratégico, bem como uma implantação de um funil de vendas para que haja um alinhamento no futuro.

Dessa forma, sugere-se para futuras pesquisas, uma pesquisa de campo com uma amostragem maior, visando ampliar a análise do comportamento e possíveis estratégias de comunicação que auxiliam na retenção e fidelização, bem como na captação de novos clientes para as *startups*. Como contribuição, esse tema apresenta relevância tanto para a academia como para as *startups*.

Referências

B2G: O que é o modelo business to government. **Rockcontent**, 20 nov. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/b2g/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BARTH, M. Conceitos Expositivos Sobre Marketing: Uma Revisão Literária. **RIC@-Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, [S. l.], v. 7, p. 1-18, 2013. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17759>.. Acesso em: 31 jun. 2024.

BLANK, S; DORF, B. **Startup**: Manual do Empreendedor - O guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

CARVALHO, R.; ALBERONE, M.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada**: o guia mais prático para começar a validar seu modelo de negócio. Mato Grosso do Sul: Inova, 2012. Disponível em: <http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/Livro+-+Sua+Ideia+Ainda+Nao+Vale+Nada%20-%20livro.pdf>. Disponível em: 12 jun. 2023.

CHEN, A. Como escolher canais de marketing digital para crescimento a longo prazo. **Affde**, 2012. Disponível em: <https://www.affde.com/pt/marketing-channels-2.html>. Acesso em: 12 jun. 2023.

COSTA, A. C. *et al.* Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, Bahia, v. 2, n. 2, 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf. Acesso em: 12 jun. 2023.

ESTATUTO social da associação brasileira de startups. **Abstartups**, 2021. Disponível em: <https://abstartups.com.br/estatuto-abstartups/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

FARRIS, P. W. *et al.* **Métricas de marketing**: o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITAHY, Y. O que é uma *startup*?. **Exame**. São Paulo, 3 fev. 2016. Disponível em: <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

GRANDO, N. O que o Empreendedor precisa saber sobre tecnologia *In*: GRANDO, N. (Org.). **Empreendedorismo Inovador – Como Criar Startups de Tecnologia no Brasil**. São Paulo: Editora Évora, 2012.

GREMLER, D. D. *et al.* **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. São Paulo: Atlas, 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar o mercado. São Paulo: Futura, 1998.

LOPES, F. Tipos de modelo de negócio: qual o melhor para sua empresa?. **ACE**, [S. l.], 20 jul. 2017. Disponível em: <https://acestartups.com.br/tipos-modelo-negocio/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOUTELLA, C. Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo. **Brasilpostos**, [S. l.], ago. 2002. Disponível em: <https://brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download..pdf>. Acesso em: 12 jun. 2023.

OLIVEIRA, L. Atendimento Diferenciado ao cliente. **Administradores**, [S. l.], 10 nov. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/atendimento-diferenciado-ao-cliente>. Acesso em: 12 jun. 2023.

OSTERWALDER, A. **O Analista de modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2008. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5100739/mod_resource/content/4/Business-Model-Canvas-o-analista-de-modelos-de-negocios-75-exemplos-para-empresarios-dominarem-a-ferramenta-luz-gerao-empresaria.pdf. Acesso em: 12 jun. 2023.

PINHO, J. C.; THOMPSON, D. Condições Estruturais Empreendedoras na criação de novos negócios: A visão de especialistas. **Rev. Adm. Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 2, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160204>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/TvDR5PLWjbJv8n75GdtfCcP/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>. Acesso em: 12 jun. 2023.

RIBEIRO, L. Modelo De Negócio Para Startups: É melhor criar um SaaS ou uma Plataforma Marketplace?. **ABSTARTUPS**, 2019. Disponível em: <https://abstartups.com.br/modelo-de-negocio-para-startups-e-melhor-criar-um-saas-ou-uma-plataforma-marketplace/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

RIES, E. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SAMPAIO, D. Entenda o que é Remarketing e qual a importância para conversões no Marketing Digital. **Rockcontent**, 03 dez. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/remarketing/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SOUKI, O. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. São Paulo: Harbra, 2006.

TORRES, J. O que é uma *startup*?. **GYACO**, 12 mar. 2012. Disponível em: <http://www.guiadastartup.com.br/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

TUDO sobre Customer Success: o que é, principais métricas e muito mais. **Resultados digitais**, [S. l.], 30 jun. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-customer-success/>. Acesso em: 12 jun. 2023.