



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

MARIA JÚLIA ROCHA DE ARAÚJO

***CUSTOMER SUCCESS SOB A PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: Um
estudo de caso sobre o iFood***

SÃO LUÍS – MA
2026

MARIA JÚLIA ROCHA DE ARAÚJO

CUSTOMER SUCCESS SOB A PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: Um estudo
de caso sobre o iFood

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade monografia, apresentado ao curso de Comunicação Social – Relações Públicas, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Pablo Ricardo Monteiro Dias

SÃO LUÍS – MA

2026

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Araujo, Maria Julia Rocha de.

CUSTOMER SUCCESS SOB A PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS : um estudo de caso sobre o iFood / Maria Julia
Rocha de Araujo. - 2026.

81 f.

Orientador(a): Pablo Ricardo Monteiro Dias.

Monografia (Graduação) - Curso de Comunicação Social -
Relações Públicas, Universidade Federal do Maranhão, São
Luís, Ma, 2026.

1. Relações Públicas. 2. Customer Success. 3. Ifood.
I. Dias, Pablo Ricardo Monteiro. II. Título.

MARIA JÚLIA ROCHA DE ARAÚJO

CUSTOMER SUCCESS SOB A PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: Um estudo
de caso sobre o iFood

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade monografia, apresentado ao curso de Comunicação Social – Relações Públicas, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Pablo Ricardo Monteiro Dias

DATA DA APROVAÇÃO: 10 DE JULHO DE 2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Pablo Ricardo Monteiro Dias

Profa. Dra. Gisela Maria Alves Santos

Profa. Dra. Nilma Regina Mendes Lima

Aos meus pais, que me ensinaram a valorizar a
educação e a enxergá-la como o maior e mais
honesto meio de transformação das nossas
vidas.

Ao meu irmão André, que me ensinou a
importância da disciplina, da dedicação e da
excelência.

Ao meu tio Rogers, que foi meu primeiro
professor e me ensinou a reverenciar a
profissão mais importante de todas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre guiar e iluminar os meus caminhos.

À minha família, em especial meus pais, pelos ensinamentos, pelo trabalho duro, por adiar seus sonhos pessoais para me colocar em escolas particulares, mesmo sem condições financeiras compatíveis, por acreditarem que isso seria valioso para meu futuro. Por me ensinar a importância de trabalhar e ter minhas próprias conquistas, a estudar para alcançar o que eu quisesse, por me ensinar a sonhar, ter fé e ser grata. Absolutamente tudo o que sou e o que conquistei foi porque eles me sugeriram caminhos, mas, acima de tudo, porque me deram autonomia para escolher quais deles eu gostaria de trilhar.

À Soraia, que foi fundamental para minha conclusão de curso, que não me deixou desistir em nenhum momento. Acalmou minhas ânsias, me lembrou da minha capacidade, cuidou de mim e da nossa casa e puxou para si metade das minhas responsabilidades para que eu conseguisse concluir a graduação com excelência.

Aos colegas que fiz na UFMA e que me ajudaram nessa caminhada, em especial Kaylan, Lucilia, Natália, Enos, Thiago e Karine, e aos demais colegas da Comunicação que fizeram parte dessa trajetória e tornaram tudo mais leve e prazeroso.

Por último, mas não menos importante, ao meu professor e orientador, Pablo Monteiro, pelas contribuições, ensinamentos e por todo suporte necessário para esse projeto.

“If not me, who?
If not now, when?”
- Emma Watson (2014)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as interfaces entre Relações Públicas e *Customer Success* (CS) a partir das práticas de relacionamento desenvolvidas pelo iFood, identificando de que forma os fundamentos teóricos das áreas conversam e como as RPs podem se apropriar do CS para desempenho de suas atividades. A pesquisa possui abordagem qualitativa e adota o estudo de caso único, conforme Yin (2001), com coleta de dados por meio de observação sistemática do aplicativo iFood, análise documental de materiais institucionais e consulta aos dados públicos da plataforma Reclame Aqui. A análise dos dados foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016), organizada em três categorias: relacionamento e engajamento do consumidor, suporte e mediação de conflitos, e reputação e percepção pública da marca. Os resultados indicam que as práticas de *Customer Success* observadas no iFood, como personalização em escala, acompanhamento contínuo da jornada do cliente, gestão proativa de expectativas e construção de reputação, correspondem a princípios consolidados das Relações Públicas, como comunicação bidirecional, escuta ativa, mediação de interesses e gestão estratégica de relacionamentos com públicos. Conclui-se que o *Customer Success* constitui um campo legítimo e estrategicamente relevante de atuação para o profissional de Relações Públicas, evidenciando que sua formação oferece fundamentos teóricos e competências compatíveis com o exercício qualificado dessa função.

Palavras-chave: Relações Públicas. *Customer Success*. Comunicação Organizacional. Relacionamento com Clientes. iFood.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the interfaces between Public Relations (PR) and *Customer Success* (CS) based on the relationship management practices developed by iFood, identifying how the theoretical foundations of these fields intersect and how Public Relations professionals can incorporate *Customer Success* into their professional practice. The research adopts a qualitative approach and employs a single-case study, following Yin (2001), with data collected through systematic observation of the iFood app, documentary analysis of institutional materials, and consultation of publicly available data from the Reclame Aqui platform. Data analysis was conducted using Content Analysis, following Bardin (2016), and was organized into three categories: customer relationship and engagement, support and conflict mediation, and brand reputation and public perception. The findings indicate that the *Customer Success* practices observed at iFood, such as large-scale personalization, continuous monitoring of the customer journey, proactive expectation management, and reputation building, correspond to well-established Public Relations principles, such as two-way communication, active listening, mediation of interests, and the strategic management of relationships with publics. It is concluded that *Customer Success* constitutes a legitimate and strategically relevant field of practice for Public Relations professionals, demonstrating that their academic training provides the theoretical foundations and competencies compatible with the effective performance of this role.

Keywords: Public Relations. *Customer Success*. Organizational Communication. Customer Relationships. iFood.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tela inicial da Netflix.....	25
Figura 2 - Sistema de avaliação da Netflix	26
Figura 3 – Recomendações personalizadas da Amazon	27
Figura 4 - Notificações da Netflix sobre conteúdos não finalizados	27
Figura 5 - Barra de progresso do episódio	28
Figura 6 - Mensagem da Amazon via WhatsApp (pós-compra).....	28
Figura 7 - Área de suporte e devolução da Amazon.....	29
Figura 8 - Sugestões baseadas em avaliações (Netflix)	30
Figura 9 - Recomendações da Amazon via WhatsApp baseadas na lista de desejos	31
Figura 10 - Avaliações dos produtos dentro da plataforma do Mercado Livre.....	31
Figura 11 - Perfil do vendedor e selo Mercado Livre Platinum	32
Figura 12 - Tela inicial do Mercado Livre com recomendações personalizadas	33
Figura 13 - Notificações do Mercado Livre sobre produtos pesquisados.....	33
Figura 14 - Dados do Mercado Livre no site oficial do Reclame Aqui	34
Figura 15 - Dados da Amazon no site oficial do Reclame Aqui	35
Figura 16 - Tela inicial do iFood com saudação personalizada (Olá, Maria) e diferentes categorias de compras	48
Figura 17 - Últimas lojas (iFood)	49
Figura 18 - Recomendados para você (iFood)	49
Figura 19 - Peça de novo (iFood)	50
Figura 20 - Histórico de pedidos (iFood).....	50
Figura 21 - Notificações promocionais	51
Figura 22 - Tela do Clube iFood.....	52
Figura 23 - Benefícios externos do assinante do Clube iFood	52
Figura 24 - Cupons exclusivos na cor lilás do Clube iFood.....	53
Figura 25 - Check-in diário das Missões iFood.....	54
Figura 26 - Campanha temática da Copa do Mundo e resgate de selos.....	54
Figura 27 - Aba "Ajuda" dentro do pedido	56
Figura 28 - Categorias de problemas na aba "Ajuda"	58
Figura 29 - Fluxo de solicitação de suporte	58
Figura 30 - Avaliações públicas do estabelecimento parceiro	59
Figura 31 - Opções de entrega e previsão de tempo	60

Figura 32 - Acompanhamento do pedido em tempo real.....	61
Figura 33 - Acompanhamento do pedido em tempo real.....	61
Figura 34 - Canal de reporte de casos críticos.....	62
Figura 35 - Página do iFood no site oficial do Reclame Aqui	64
Figura 36 - Prêmio Reclame Aqui 2025	64
Figura 37 - Respostas do iFood na página oficial da plataforma no Instagram	65
Figura 38 - Reclamação pública do usuário no LinkedIn	66
Figura 39 - Resposta do CEO do iFood à reclamação	66
Figura 40 - Benefícios do Clube iFood.....	67
Figura 41 - Economias decorrentes do Clube iFood.....	68
Figura 42 - Campanha gamificada relacionada à Copa do Mundo	69
Quadro 1 - Etapas do estudo de caso (Yin, 2001) e sua aplicação nesta pesquisa	40
Quadro 2 - Unidades de registro e de contexto aplicadas nesta pesquisa	44
Quadro 3 - Livro de códigos: categorias analíticas e elementos observáveis	46
Quadro 4 - Chaves interpretativas das categorias analíticas	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	RELAÇÕES PÚBLICAS E <i>CUSTOMER SUCCESS</i>: INTERFACES PRÁTICAS E CONCEITUAIS	16
2.1	Introduzindo o <i>Customer Success</i> e seus fundamentos	16
2.2	Relações Públicas: entre fundamentos e aproximações com CS	18
3	<i>CUSTOMER SUCCESS</i> NO AMBIENTE DIGITAL: COMUNICAÇÃO, RELACIONAMENTO E PLATAFORMAS	24
3.1	Transformações da comunicação no ambiente digital.....	25
3.2	Experiência do consumidor, reputação e relacionamento organizacional no ambiente digital.....	34
4	ESTUDO DE CASO: IFOOD.....	37
4.1	Procedimentos metodológicos.....	39
4.1.1	Pré-análise	40
4.1.2	Definição das unidades	43
4.1.3	Exploração do material	45
4.1.4	Tratamento dos resultados.....	46
4.2	Relacionamento e engajamento do consumidor.....	48
4.3	Suporte e mediação de conflitos	56
4.4	Reputação e percepção pública da marca	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DAS PLATAFORMAS	78

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional atravessa, nas últimas décadas, transformações que vão além do uso de tecnologias digitais e de novas dinâmicas operacionais face às exigências sociomercadológicas. O que está em jogo é uma reconfiguração estrutural das formas pelas quais as organizações constroem vínculos com seus públicos. A consolidação das plataformas digitais, a expansão dos modelos de negócio baseados em recorrência e a crescente centralidade da experiência do consumidor como diferencial competitivo redesenharam o campo das interações entre empresas e sociedade. Nesse cenário, práticas que historicamente pertenciam ao domínio comercial passaram a incorporar dimensões comunicacionais e estratégicas, exigindo novos olhares analíticos para compreendê-las.

Uma dessas práticas é o *Customer Success* (CS) ou Sucesso do Cliente. Surgido no contexto das empresas de tecnologia, especialmente no modelo de software como serviço (SaaS), o CS estruturou-se como uma função voltada a garantir que os clientes alcancem resultados concretos por meio da interação com a empresa, gerando valor tanto para eles quanto para a organização (Madruga, 2021). Sua expansão para setores além da tecnologia acompanhou a percepção de que a retenção e o desenvolvimento contínuo das relações com os clientes valem mais, estrategicamente, do que a aquisição de novos consumidores. O que começou como uma resposta ao problema do *churn*¹ tornou-se uma filosofia de gestão com implicações profundas na cultura organizacional e nos processos de comunicação.

Apesar de sua relevância crescente, o *Customer Success* é frequentemente tratado como uma área de gestão comercial ou tecnológica, desvinculada dos debates sobre comunicação, em especial do ponto de vista estratégico. Essa associação limitada não é casual: o CS nasceu e se consolidou em ambientes de startups e empresas digitais, com vocabulário e métricas próprios que tendem a obscurecer sua dimensão comunicacional. Mehta, Steinman e Murphy (2017) definem o CS como a prática de garantir que os clientes atinjam seus resultados desejados por meio da interação com a empresa, o que desloca o eixo organizacional da entrega para o acompanhamento contínuo. Quando se examina essa definição com atenção, é difícil não reconhecer nela algo que as Relações Públicas (RP) têm teorizado há décadas: a gestão de relacionamentos orientada ao equilíbrio de interesses entre organização e seus públicos.

¹ *Churn* é um termo em inglês que significa “evasão”. Segundo Mehta, Steinman e Murphy (2017, p. 33), “O termo “evasão” também é usado com frequência para designar o cliente que não é mais cliente. Este é o cliente que cancelou o contrato”.

Grunig (2003), ao desenvolver a perspectiva das Relações Públicas como a administração da comunicação entre a organização e seus públicos, com o objetivo de estabelecer relações mutuamente benéficas, argumentou que a função das RP está associada à construção de relações equilibradas que contribuam tanto para a efetividade organizacional quanto para o bem-estar dos públicos envolvidos. Para além, Kunsch (2002), situou a comunicação organizacional integrada como um sistema que permite articular diferentes fluxos e públicos em torno dos objetivos institucionais. Quando se lê o *Customer Success* a partir dessas lentes, sua natureza comunicacional torna-se mais nítida: o acompanhamento contínuo da jornada do cliente, a escuta ativa de suas necessidades, a mediação de expectativas e a construção de confiança ao longo do tempo são práticas que habitam, com igual pertinência, os territórios do CS e das RP.

No entanto, essa aproximação conceitual permanece pouco explorada na literatura acadêmica da área de comunicação. Durante a nossa vivência na graduação em Relações Públicas, por exemplo, o *Customer Success* pouco apareceu como tema de discussão, mesmo que suas práticas se revelassem, na trajetória profissional desta pesquisadora, profundamente articuladas às competências atribuídas ao profissional de relações públicas. A experiência no Instituto Experiência do Cliente e as atividades relacionadas à gestão de hospedagens e relacionamento com hóspedes tornaram visível algo que o ambiente acadêmico ainda não havia nomeado: que muito do que o CS faz é, em sua essência, gestão estratégica de relacionamentos com públicos, mediada por comunicação. A ausência dessa discussão nos espaços de formação revelou uma lacuna que este trabalho busca, em parte, contribuir para preencher.

A partir destes contextos empíricos, profissionais e teóricos, o argumento central desta pesquisa é que o profissional de Relações Públicas dispõe de um repertório teórico e prático que não apenas dialoga com o *Customer Success*, mas o qualifica: a formação em gestão estratégica de relacionamentos, mediação de interesses e construção de confiança confere ao relações públicas uma base que potencializa o exercício do CS de maneira que outras formações não sistematizam com a mesma profundidade.

Não se trata, evidentemente, de afirmar que *Customer Success* e Relações Públicas são a mesma coisa. Há diferenças relevantes em termos de origem, inserção institucional e práticas e até mesmo de vocabulário. O que se propõe aqui é outra coisa: reconhecer a convergência funcional entre as duas áreas e, a partir dela, ampliar o olhar sobre as possibilidades de atuação do profissional de Relações Públicas em contextos organizacionais contemporâneos. A profissão, frequentemente reduzida em sua percepção pública a atividades

como assessoria de imprensa ou gerenciamento de mídias sociais, encontra no *Customer Success* um campo de aplicação legítimo e estrategicamente relevante que ainda aguarda sistematização teórica adequada.

A partir desse contexto, a pesquisa busca responder à seguinte questão: de que forma as práticas de *Customer Success* operacionalizadas pelo iFood dialogam com os princípios estratégicos das Relações Públicas no ambiente digital?

A escolha do iFood enquanto objeto de estudo para ancorar essa análise se justifica não apenas quantitativamente, por tratar-se de uma organização que opera em grande parte da operação no ambiente digital, lida com um ecossistema complexo de públicos e que desenvolveu estruturas institucionais voltadas especificamente à experiência do cliente e ao relacionamento com usuários; mas, sobretudo por ser um campo especialmente fértil para observar como as práticas de *Customer Success* se manifestam em plataformas digitais e como se articulam com os princípios estratégicos das Relações Públicas.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as interfaces entre Relações Públicas e *Customer Success* a partir das práticas de relacionamento e experiência desenvolvidas pelo iFood. Para alcançá-lo, os objetivos específicos são: compreender os fundamentos teóricos do *Customer Success* e suas articulações com a comunicação organizacional; identificar as interfaces conceituais entre as práticas de CS e os princípios das Relações Públicas; discutir as dinâmicas de personalização, experiência e relacionamento no ambiente digital; e analisar de que forma o iFood operacionaliza práticas de *Customer Success* em suas interações com os consumidores.

Com vistas ao cumprimento dos objetivos elencados, a pesquisa possui abordagem qualitativa e caráter exploratório, orientada à compreensão de fenômenos em sua complexidade e não à mensuração de variáveis isoladas. A estratégia metodológica adotada é o estudo de caso único, conforme proposto por Yin (2001), recurso adequado quando se busca responder a questões do tipo 'como' e 'por que' em relação a fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais.

A investigação apoia-se em quatro procedimentos complementares: revisão bibliográfica sobre Relações Públicas, comunicação organizacional, *Customer Success* e experiência do consumidor; análise documental do Relatório de Impacto e Sustentabilidade 2023/25 do iFood e de matérias institucionais e jornalísticas sobre a estratégia de *Customer Experience* da empresa; observação sistemática da experiência de uso do aplicativo, com registro por capturas de tela entre abril e maio de 2026; e consulta aos dados públicos do Reclame Aqui referentes ao período de novembro de 2025 a abril de 2026. A análise dos

dados foi conduzida por meio de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), com categorias definidas a partir dos fundamentos teóricos mobilizados ao longo da pesquisa.

Para melhor compreensão, o trabalho está organizado em cinco capítulos, incluindo esta introdução e as considerações finais. O segundo capítulo discute as interfaces entre Relações Públicas e *Customer Success*, apresentando os fundamentos de cada área e argumentando que a convergência entre elas não é superficial, mas emerge da análise de seus processos e princípios centrais. Esse capítulo estabelece o referencial teórico que sustenta toda a análise posterior, mobilizando autores como Grunig (2003), Kunsch (2002), Madruga (2021) e Mehta, Steinman e Murphy (2017), entre outros.

O terceiro capítulo desloca o olhar para o ambiente digital e examina como as práticas de personalização, relacionamento e gestão reputacional se manifestam nas plataformas contemporâneas. A partir de exemplos como Netflix, Amazon e Mercado Livre, e com suporte em autores como Castells (1999), Primo (2007), Jenkins (2009) e Terra (2011), o capítulo argumenta que o *Customer Success*, no ambiente digital, é fundamentalmente um fenômeno comunicacional articulado a processos de construção de confiança e reputação organizacional.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso do iFood, analisando as práticas da empresa a partir de três categorias: relacionamento e engajamento do consumidor, suporte e mediação de conflitos, e reputação e percepção pública da marca. Essa análise permite observar, de forma concreta, como os princípios discutidos nos capítulos anteriores se manifestam em uma organização específica e como as interfaces entre Relações Públicas e *Customer Success* ganham expressão prática no cotidiano de uma plataforma digital de grande escala.

A relevância acadêmica desta pesquisa está, portanto, na aproximação entre dois campos que raramente dialogam na literatura: a comunicação organizacional e o *Customer Success*. Do ponto de vista profissional, a análise proposta argumenta que o *Customer Success* é um campo no qual a formação em Relações Públicas oferece vantagem teórica concreta, os fundamentos de comunicação bidirecional, gestão de públicos e construção de vínculos sustentáveis, consolidados na literatura da área, correspondem precisamente às competências que o exercício qualificado do CS demanda. Socialmente, compreender os mecanismos comunicacionais que sustentam essas práticas é relevante para qualquer análise crítica das organizações contemporâneas.

Nesse sentido, é importante destacar que a experiência do consumidor se tornou um dos principais fatores de diferenciação competitiva e de legitimação organizacional: a

PricewaterhouseCoopers (PwC), consultoria global de negócios, aponta em sua pesquisa de 2025 que mais da metade dos consumidores já deixou de usar ou comprar de uma marca em razão de uma experiência negativa, evidenciando a centralidade desse tema no mercado contemporâneo.

A escolha deste tema, portanto, emerge da percepção cultivada ao longo de experiências profissionais e de uma trajetória de formação de que o campo das Relações Públicas dispõe de ferramentas teóricas e práticas para compreender, nomear e qualificar um conjunto de práticas organizacionais contemporâneas que ainda carecem de sistematização comunicacional. Evidenciar essa aproximação é, em si, uma forma de ampliar o horizonte estratégico da profissão.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS E *CUSTOMER SUCCESS*: INTERFACES PRÁTICAS E CONCEITUAIS

A aproximação entre Relações Públicas e *Customer Success* não é imediata nem evidente à primeira leitura. Ambas as áreas se desenvolveram em contextos distintos, com vocabulários próprios e inserções diferentes nas estruturas organizacionais. Ainda assim, quando analisadas a partir de seus fundamentos, revelam uma convergência significativa: o eixo central de ambas é a gestão de relacionamentos entre organizações e seus públicos, por meio de processos comunicacionais contínuos orientados à construção de vínculos sustentáveis.

A primeira, com foco na gestão dos relacionamentos entre a organização e o conjunto de públicos que afetam ou são por ela afetados, historicamente voltados à legitimação institucional e ao equilíbrio de interesses no espaço público. Já a segunda, com foco específico no relacionamento com o cliente já conquistado, voltada a garantir que ele extraia valor concreto da relação ao longo do tempo, como condição para sua permanência e expansão. O presente capítulo busca evidenciar essa convergência, discutindo os fundamentos do *Customer Success* e das Relações Públicas e analisando as interfaces entre as duas áreas.

2.1 Introduzindo o *Customer Success* e seus fundamentos

As transformações no ambiente organizacional contemporâneo, impulsionadas pela digitalização e pela consolidação de modelos de negócio baseados em recorrência, redefiniram a forma como as empresas se relacionam com seus clientes. A retenção e o desenvolvimento contínuo do relacionamento passaram a ocupar posição central na estratégia empresarial, deslocando o foco que antes recaía quase exclusivamente sobre a aquisição do produto ou serviço. Madruga (2021) compreende o *Customer Success* como uma estratégia voltada a garantir que o cliente alcance resultados concretos com o produto ou serviço, gerando valor tanto para ele quanto para a organização. Mehta, Steinman e Murphy (2017) aprofundam essa definição ao situar o *Customer Success* como estrutura organizacional com finalidade específica:

Na essência, sucesso do cliente é uma unidade organizacional que foca na experiência do cliente, com o objetivo de maximizar a retenção (...). Somente se essas tarefas forem executadas com eficácia a empresa por assinatura será capaz de sobreviver, e apenas alcançará o domínio do mercado se as realizar com extrema maestria (pp. 35 e 36).

No *Customer Success*, a relação com o cliente passa a ser contínua, estruturada e orientada por objetivos compartilhados. Como destacam Mehta, Steinman e Murphy (2017), o foco do CS está em garantir que os clientes alcancem os resultados desejados por meio da interação com a empresa, o que desloca o eixo da atuação organizacional da entrega para o acompanhamento. Essa distinção implica uma mudança de postura institucional, na qual a organização passa a se responsabilizar não apenas pelo que entrega, mas pelo que o cliente consegue fazer com aquilo que recebeu.

Os fundamentos do *Customer Success* organizam-se em torno de alguns princípios que orientam sua prática. O primeiro deles é a lógica da recorrência: em modelos baseados em assinaturas ou contratos contínuos, a permanência do cliente deixa de ser garantida pela venda e passa a depender da entrega consistente de valor ao longo do tempo. Nesse modelo, perder um cliente após a venda representa um fracasso estratégico, e não apenas operacional, já que a visibilidade financeira desse tipo de negócio depende diretamente da manutenção e da expansão da base já conquistada. Mehta, Steinman e Murphy (2017) resumem esse imperativo ao afirmar:

Os clientes bem-sucedidos fazem duas coisas: (1) continuam clientes (renovando ou não rescindindo os contratos) e (2) compram mais. Como a tarefa do *Customer Success* é garantir que os clientes sejam bem-sucedidos com o seu produto, *Customer Success* é uma unidade organizacional indutora de receita (p. 49).

O segundo princípio refere-se à jornada do cliente, conceito que Mehta, Steinman e Murphy (2017) definem como o conjunto de experiências e interações vivenciadas desde a contratação até a renovação ou expansão do serviço. O *Customer Success* acompanha ativamente essa jornada, identificando momentos críticos, antecipando riscos e promovendo engajamento ao longo do tempo.

O terceiro fundamento é a geração de valor como eixo orientador das ações de CS. Para Madruga (2021), o valor não se resume à dimensão financeira, mas abrange o conjunto de benefícios percebidos pelo cliente em sua relação com a empresa. É essa entrega sustentada de valor que diferencia o *Customer Success* do atendimento tradicional, pois implica envolvimento ativo da organização com os objetivos e desafios do cliente. O sucesso do cliente torna-se, assim, simultaneamente um indicador de desempenho da organização.

Quando analisado por outra lente, percebe-se o *Customer Success* revela-se também como uma prática comunicacional. Ruão et al. (2014) argumentam que a comunicação nas organizações é responsável por estruturar relações e construir significados compartilhados entre os atores envolvidos, sendo elemento central para a coordenação das ações organizacionais. Assim, o CS operacionaliza exatamente essa função no relacionamento com clientes: cada interação de acompanhamento, cada adaptação às necessidades do cliente e cada processo de escuta ativa é, antes de tudo, um ato comunicacional com dimensões estratégicas.

Essa leitura aproxima o *Customer Success* do campo das Relações Públicas, especialmente no que se refere à gestão de relacionamentos com públicos estratégicos. Oliveira e Paula (2007) situam a comunicação organizacional e as relações públicas como práticas responsáveis pela mediação das relações entre organizações e seus públicos. Sob essa perspectiva, o cliente pode ser compreendido como um público estratégico cuja gestão demanda ações planejadas e contínuas. O CS, ao trabalhar especificamente com o cliente em situação ativa de uso, operacionaliza a gestão de um tipo particular desse público.

Mehta, Steinman e Murphy (2017, p. 16) afirmam que “o sucesso do cliente tem a ver, basicamente, com lealdade” e distinguem dois tipos de lealdade do cliente: a comportamental, que decorre da falta de alternativas viáveis ou do custo elevado de migrar para outro fornecedor, e a atitudinal, que decorre de um vínculo emocional genuíno com a marca ou o produto. Para os autores, o *Customer Success* só cumpre sua função estratégica quando se destina a cultivar a lealdade atitudinal, e não apenas a comportamental, já que a segunda tende a se romper assim que surge uma alternativa mais conveniente ao cliente.

É importante, porém, não idealizar essa aproximação. Assim como as Relações Públicas podem atuar tanto na promoção do diálogo quanto na influência sobre percepções, conforme observa Gonçalves (2010), o CS pode oscilar entre a geração de valor real e estratégias voltadas exclusivamente à retenção. Reconhecer essa tensão é condição para uma análise mais honesta das práticas organizacionais contemporâneas.

2.2 Relações Públicas: entre fundamentos e aproximações com CS

As Relações Públicas constituem uma atividade profissional e um campo teórico com identidade própria, construída ao longo de décadas de debate acadêmico e prática institucional. Compreendê-las em sua dimensão estratégica é condição para que qualquer

aproximação com outras áreas se sustente com rigor e não resulte em simples analogia de vocabulário.

Grunig, Ferrari e França (2009, p. 5) definem a atividade como a função de "administrar os relacionamentos mediante o uso do processo de comunicação", definição que já situa as RP em um nível gerencial e não meramente operacional. Nessa perspectiva, o profissional de Relações Públicas gerencia vínculos entre a organização e os diferentes grupos com os quais ela se relaciona, mediando interesses e construindo condições favoráveis à sustentabilidade institucional.

Essa atuação, contudo, não se restringe às Relações Públicas isoladamente. Ela faz parte de um processo comunicacional mais amplo, que envolve toda a organização e suas diferentes frentes de comunicação. É nesse sentido que Kunsch (2002) propõe o conceito de comunicação organizacional integrada, que articula a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna em torno de objetivos comuns.

Para a autora, a comunicação nas organizações deve ser compreendida de forma sistêmica, não como conjunto de ações isoladas, mas como um processo que estrutura relações, constrói significados e orienta comportamentos em múltiplas direções. Essa visão integrada faz com que as Relações Públicas atravessem diferentes áreas e públicos da organização, contribuindo para a coerência de sua presença institucional.

A gestão de públicos constitui, historicamente, um dos pilares centrais das Relações Públicas. Conforme estabelece o Conferp (2002), compete ao profissional da área estudar, classificar e administrar os públicos da organização, evidenciando a dimensão analítica da atividade. Essa competência exige compreender os diferentes graus de envolvimento, expectativa e poder de influência de cada grupo em relação à organização, e estruturar formas de relacionamento adequadas a cada um deles.

Farias (2006) reforça que os campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas se estruturam a partir da compreensão das relações entre organizações e sociedade, o que inclui os clientes como parte constitutiva desse tecido relacional e não como destinatários passivos de mensagens institucionais.

A literatura das RP estabelece, nesse sentido, uma distinção que tem implicações analíticas relevantes: a diferença entre stakeholders e públicos. Enquanto os stakeholders são categorias gerais de pessoas potencialmente afetadas pelas decisões de uma organização, os públicos são grupos que se tornam ativos ao reconhecerem que as consequências das ações institucionais incidem diretamente sobre eles (Grunig; Ferrari; França, 2009).

Essa distinção define o nível de engajamento e o tipo de relação que a organização precisa construir com cada grupo. Simões (1995) acrescenta que as Relações Públicas exercem uma função política nas organizações, mediando esses interesses, legitimando as instituições perante a sociedade e construindo um equilíbrio que beneficia tanto a organização quanto os grupos com os quais ela interage.

O modelo bidirecional simétrico, proposto por Grunig (2003), representa um dos referenciais mais consolidados dessa tradição teórica. Ao enfatizar a negociação e a construção conjunta de sentido entre organização e públicos, esse modelo supera a lógica assimétrica de emissão e recepção e propõe uma comunicação orientada ao diálogo genuíno.

Vale destacar que a simetria não significa ausência de conflito ou de interesses divergentes, mas a disposição institucional para considerá-los, ajustar posições e construir relações que reflitam o equilíbrio entre os ganhos organizacionais e os direitos dos públicos. Essa postura comunicacional é o que diferencia as Relações Públicas estratégicas de práticas meramente persuasivas ou de gestão de imagem.

Grunig, Ferrari e França (2009) propõem ainda quatro indicadores para mensurar a qualidade dos relacionamentos organizacionais: a reciprocidade de controle, que diz respeito à capacidade mútua de influenciar a relação; a confiança, que envolve a disposição para assumir vulnerabilidades; a satisfação, que expressa o reforço de expectativas positivas; e o compromisso, que traduz o esforço para manter o vínculo ao longo do tempo.

Esses indicadores orientam a avaliação concreta da qualidade dos relacionamentos construídos pelas organizações com seus públicos, e sua aplicabilidade transcende o campo institucional e abrange qualquer prática de gestão relacional sistemática.

No contexto da plataformização², as Relações Públicas assumem responsabilidades adicionais na gestão da visibilidade organizacional em ambientes múltiplos e descentralizados. Stasiak e Kegler (2007) observam que a comunicação organizacional passa a ocorrer em um ambiente mediado por diversas plataformas, exigindo novas formas de atuação e maior capacidade de adaptação. Lasta e Barichello (2015) mostram que a comunicação contemporânea envolve a circulação de sentidos em redes nas quais diferentes atores participam ativamente do processo: a organização deixa de controlar sua própria comunicação e passa a negociá-la continuamente com seus públicos.

² Van Dijck (2016 *apud* Mintz, 2019, p. 106) trabalha o conceito de plataformização dentro do que a autora define como sociedade de plataforma, que, segundo ela, é "uma sociedade cujo tráfego social, econômico e interpessoal é largamente mediado por uma plataforma online global (esmagadoramente corporativa), que é conduzida por algoritmos e abastecida por dados". Van Dijck exemplifica esse conceito através da Uber, no transporte, Airbnb, nos aluguéis, e Coursera, no ensino superior.

Nesse cenário, as competências das RP tornam-se ainda mais relevantes: gerir relacionamentos em ambientes descentralizados exige a sensibilidade estratégica, a escuta ativa e a capacidade de mediação que a formação em Relações Públicas sistematiza.

É a partir desses fundamentos (gestão estratégica de públicos, comunicação bidirecional simétrica, construção de confiança e acompanhamento contínuo dos vínculos organizacionais) que se pode compreender a convergência entre as Relações Públicas e o *Customer Success*. Essa aproximação emerge da comparação entre os processos centrais de cada área e revela que muitas práticas atribuídas ao CS foram teorizadas no campo das RP muito antes de o *Customer Success* existir como área formalizada.

O acompanhamento contínuo da jornada do cliente, princípio central no CS conforme descrevem Mehta, Steinman e Murphy (2017), corresponde ao que Kunsch (2002) descreve como planejamento estratégico da comunicação: uma postura institucional que antecipa riscos, monitora o estado dos vínculos organizacionais e age preventivamente para preservá-los.

Além disso, a proatividade, que no CS, segundo Mehta, Steinman e Murphy (2017), se traduz na capacidade de identificar necessidades não declaradas e agir antes que a insatisfação se converta em abandono, é também princípio estruturante das RP, que Grunig (2003) situa como condição para a simetria da comunicação. A mediação de expectativas atravessa as duas áreas como prática constitutiva, ou seja, tanto o profissional de RP quanto o de CS opera na fronteira entre o que a organização pode oferecer e o que o público espera receber, construindo nessa tensão um equilíbrio que gera valor mútuo.

A construção da confiança é o ponto de convergência mais forte entre as duas áreas. Nascimento et al. (2006) destacam que a comunicação orientada ao interesse público deve ser guiada por clareza, objetividade e credibilidade, evidenciando que a forma como a organização se comunica impacta diretamente a percepção dos seus públicos.

Da mesma forma, no *Customer Success*, a confiança constitui um elemento essencial para a manutenção do relacionamento com o cliente, uma vez que a recorrência não se sustenta apenas pela qualidade técnica do produto ou serviço. Em ambos os casos, a confiança se constrói pela consistência entre o que a organização promete e o que efetivamente entrega ao longo do tempo.

As Relações Públicas também desempenham papel relevante na legitimação das organizações no ambiente social. Sgorlai et al. (2011) situam a atividade como responsável pela construção da visibilidade e pela validação das práticas organizacionais perante diferentes públicos.

A manutenção de clientes satisfeitos e engajados, promovida pelo CS, contribui diretamente para essa construção, pois clientes com experiências positivas influenciam a percepção pública da organização, convertendo a satisfação individual em argumento coletivo de reputação. Essa conexão entre experiência do cliente e legitimidade institucional é um dos pontos em que as duas áreas se encontram com mais clareza, já que ambas reconhecem que a reputação não se declara, mas se constrói na qualidade das interações cotidianas.

Embora as duas áreas apresentem diversos pontos de aproximação, reconhecer essas semelhanças não significa, automaticamente, que o profissional de Relações Públicas esteja habilitado a atuar em *Customer Success*. Essa relação precisa ser analisada a partir das competências desenvolvidas durante sua formação e das exigências da prática profissional em CS. Assim, mais do que comparar conceitos, torna-se necessário discutir como a formação em Relações Públicas pode contribuir para o desempenho das atividades características dessa área.

A formação em Relações Públicas oferece ao profissional um repertório teórico que o distingue no exercício do CS, no sentido que ela o treina para compreender o cliente não como destinatário de valor ou indicador de *churn*, mas como público estratégico, dotado de interesses, expectativas e capacidade de influência sobre a organização.

Gonçalves (2010) observa que as RP, quando orientadas ao diálogo, constroem relações de reconhecimento mútuo entre organização e públicos que sustentam qualquer interação concreta. Essa perspectiva relacional diferencia o profissional de RP no exercício do CS a medida que ele compreende a dimensão comunicacional e política de cada interação com o cliente.

A gestão integrada da comunicação, conforme formulada por Kunsch (2002), permite ao profissional de relações públicas identificar como cada ponto de contato com o cliente contribui para a construção da imagem organizacional. Um atendimento bem conduzido resolve o problema do cliente, mas também constrói reputação ao mesmo tempo.

Da mesma forma, uma mensagem personalizada cumpre uma função além da automação de dados, pois sinaliza ao cliente que ele é reconhecido como público, e não apenas como usuário. O profissional formado em RP possui os instrumentos teóricos para identificar e nomear essas camadas, o que qualifica sua atuação para além do nível operacional.

Além disso, a familiaridade com o modelo bidirecional simétrico de Grunig (2003) dá ao profissional de RP habilidades para trabalhar com uma tensão que o CS enfrenta com

freqüência, que é a diferença entre escutar o cliente para ajustar a relação e escutá-lo apenas para confirmar decisões que a organização já havia tomado.

A comunicação simétrica exige disposição real para modificar posições institucionais a partir do que os públicos comunicam, postura pouco comum em ambientes orientados exclusivamente por métricas de retenção. O relações públicas, por reconhecer essa tensão e saber operar nela com consciência ética, tende a exercer o CS de forma mais comprometida com o equilíbrio de interesses. No longo prazo, essa postura resulta em relações mais sustentáveis e em reputação mais sólida.

A interface entre as duas áreas mostra que o *Customer Success* constitui campo legítimo de inserção profissional para o relações públicas. Suas competências não apenas se aplicam a esse campo, mas são estruturalmente necessárias a ele. Essa compreensão orienta a análise dos capítulos seguintes, que examinam as práticas de *Customer Success* no ambiente digital e, em seguida, em um estudo de caso que mostra como essa convergência se manifesta na operação de uma plataforma de grande escala.

3 CUSTOMER SUCCESS NO AMBIENTE DIGITAL: COMUNICAÇÃO, RELACIONAMENTO E PLATAFORMAS

A conectividade passou a definir como as informações circulam e como as organizações se posicionam diante de seus públicos, tornando as interações mais dinâmicas, descentralizadas e contínuas. Esse movimento criou um ambiente no qual a comunicação organizacional precisou ser repensada em suas bases.

No ambiente digital, a lógica linear de emissão e recepção de mensagens cedeu espaço a processos mais complexos de troca. Primo (2007) demonstra que a interação mediada por computador constitui um processo de co-construção de sentidos, no qual emissores e receptores alternam papéis de maneira contínua. As fronteiras entre quem produz e quem consome informação tornaram-se progressivamente mais fluidas, e empresas que ignoram essa dinâmica tendem a operar com modelos comunicacionais que não correspondem à realidade dos públicos com os quais interagem.

Esse cenário impacta diretamente a forma como a reputação e a imagem organizacional se constroem. Jenkins (2009) aponta que a cultura da convergência digital fortaleceu o papel ativo dos públicos na construção de narrativas sobre produtos, serviços e organizações. As experiências dos consumidores não ficam mais restritas ao âmbito privado: circulam em redes sociais e plataformas, sendo avaliadas e reinterpretadas por outros usuários em tempo real. Stasiak (2010) acrescenta que a midiaticização intensificada pela internet tornou a gestão da comunicação um processo permanente, que não começa nem termina em um único ponto de contato.

Marchiori et al. (2011) destacam que atuar em comunicação organizacional exige uma postura estratégica capaz de compreender contextos em transformação e antecipar os impactos das ações institucionais. No ambiente digital, isso significa operar com velocidade, coerência e presença em múltiplos canais simultaneamente. A comunicação deixou de ser um produto acabado, veiculado em canais controlados, e tornou-se um processo em permanente construção, co-produzido com os públicos nas plataformas onde eles efetivamente estão.

É nesse contexto que as práticas voltadas ao acompanhamento contínuo dos públicos e à geração de valor ao longo da jornada de relacionamento ganham relevância estratégica. Grunig, Ferrari e França (2009) afirmam que a qualidade dos relacionamentos organizacionais resulta mais do comportamento da instituição ao longo do tempo do que das mensagens que ela produz pontualmente.

Nas plataformas digitais contemporâneas, essa reconfiguração se manifesta de forma concreta, a partir das descrições e análises de exemplos considerados importantes para compreensão e apropriação da temática, uma vez que estão presentes em vários momentos do cotidiano. Amazon, Mercado Livre e Netflix, por exemplo, ilustram como a comunicação organizacional se reorganiza em torno da experiência do cliente e da conectividade permanente que caracteriza o ambiente digital atual.

3.1 Transformações da comunicação no ambiente digital

A consolidação das plataformas digitais criou condições para que as organizações estruturassem práticas de relacionamento baseadas em dados comportamentais, monitoramento contínuo e personalização da experiência. Gabriel (2010) observa que, nesse ambiente, compreender o público-alvo em sua totalidade é condição indispensável para qualquer estratégia bem-sucedida.

No *Customer Success*, essa premissa opera de forma concreta: o acompanhamento do consumidor ao longo de sua jornada depende da capacidade de conhecer seus comportamentos, antecipar suas necessidades e adaptar as interações a partir dessas informações. A personalização é uma das manifestações mais visíveis dessa lógica. Por meio de dados comportamentais, histórico de navegação e interações anteriores, as plataformas estruturam experiências individualizadas que buscam antecipar os interesses de cada usuário. Na Netflix, a interface inicial apresenta recomendações organizadas a partir do comportamento de consumo de cada perfil (Figura 1), incluindo sugestões associadas a conteúdos anteriormente assistidos.

Figura 1 – Tela inicial da Netflix



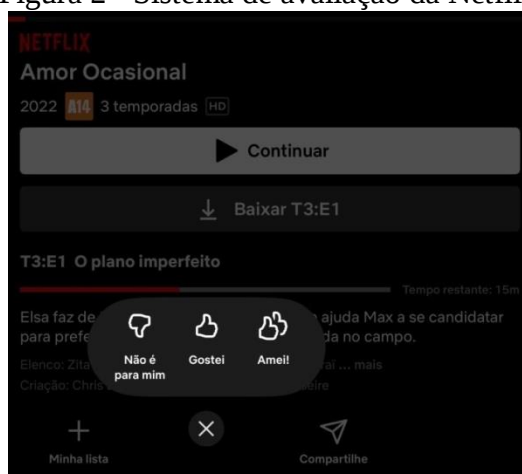
Fonte: Captura de tela da Netflix da autora (2026).

Esse tipo de personalização, como observa Gabriel (2010), cria uma experiência percebida como individualizada mesmo quando mediada por processos automatizados em larga escala, revelando o quanto a tecnologia passou a operar como recurso de aproximação simbólica entre empresa e consumidor.

A plataforma vai além da organização da interface ao permitir que os usuários avaliem conteúdos por meio de interações simples, utilizando essas respostas para alimentar continuamente o sistema de recomendação (Figura 2). Primo (2007) classifica esse tipo de troca como interação reativa, na qual o sistema opera dentro de possibilidades pré-determinadas e a resposta do usuário funciona como estímulo que aciona um comportamento previsto pelo sistema.

Esse mecanismo permite observar como a participação do consumidor é convertida em dado estratégico de relacionamento, criando um ciclo que fortalece progressivamente o vínculo entre usuário e plataforma.

Figura 2 - Sistema de avaliação da Netflix



Fonte: Captura de tela da Netflix da autora (2026).

A Amazon, por exemplo, opera a partir de lógica semelhante, personalizando recomendações com base no histórico de navegação e compras de cada usuário. A plataforma organiza seções como “Continue comprando”, “Visto 2x” (Figura 3), evidenciando o uso contínuo de dados comportamentais para construção das interações.

Ao informar quantas vezes determinado produto foi visualizado, o aplicativo reforça uma presença que monitora o comportamento sem que o consumidor precise solicitar qualquer orientação. Nesse sentido, Castells (1999) já sinalizava que a lógica das redes

digitais favorece a individualização das experiências na medida em que os sistemas passam a responder de forma diferenciada a cada usuário, tornando cada interação singular.

Figura 3 – Recomendações personalizadas da Amazon

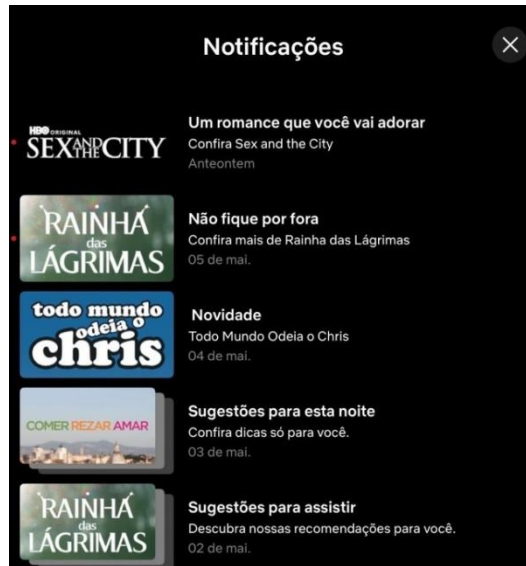


Fonte: Captura de tela do aplicativo da Amazon (2026).

A personalização, contudo, é apenas uma das dimensões das práticas de relacionamento digital. As plataformas também desenvolvem formas de acompanhamento que mantêm a empresa presente na experiência do consumidor mesmo quando ele não está ativamente utilizando o serviço. Terra (2011) argumenta que organizações que atuam em ambientes digitais precisam desenvolver uma presença comunicacional consistente e contínua, capaz de acompanhar o usuário em diferentes momentos e por distintos canais.

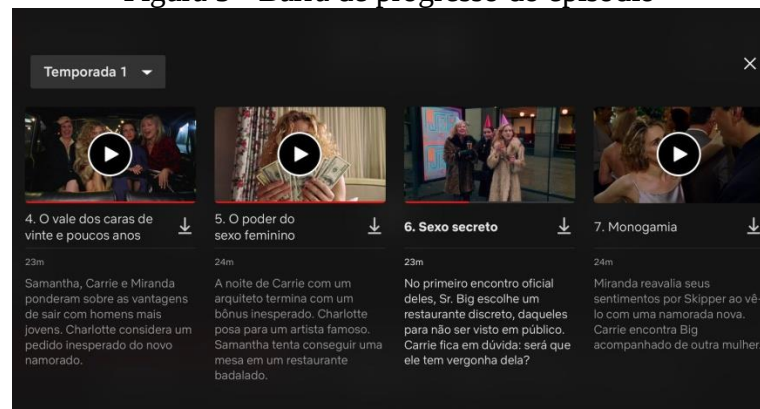
Se tomarmos a Netflix como exemplo, percebemos que isso se manifesta por meio de notificações sobre conteúdos não finalizados (Figura 4), novos lançamentos e estímulos de retomada da interação. Elementos como barras de progresso nos episódios cumprem função informativa, mas também produzem um efeito simbólico de continuidade, incentivando a permanência na plataforma (Figura 5).

Figura 4 - Notificações da Netflix sobre conteúdos não finalizados



Fonte: Captura de tela das notificações do aplicativo da Netflix (2026).

Figura 5 - Barra de progresso do episódio



Fonte: Captura de tela da Netflix (2026).

Na Amazon, o acompanhamento manifesta-se com especial intensidade no pós-compra. Notificações automáticas, mensagens via WhatsApp (Figura 6) e rastreamento logístico em tempo real mantêm a empresa presente na experiência do usuário mesmo após a finalização da transação, sinalizando que a relação não se encerra no momento da compra. Do ponto de vista do *Customer Success*, tais práticas reduzem incertezas e fortalecem a percepção de suporte contínuo.

Figura 6 - Mensagem da Amazon via WhatsApp (pós-compra)



Fonte: Captura de tela da mensagem do canal oficial da Amazon no WhatsApp (2025).

Cialdini (2012) demonstra que ações de acompanhamento proativo, nas quais a empresa se antecipa às necessidades do consumidor sem que ele precise solicitar, ativam o princípio da reciprocidade: ao perceber que recebe atenção além do esperado, o consumidor desenvolve disposição favorável à continuidade do relacionamento. O rastreamento em tempo real e as notificações pós-compra da Amazon operam precisamente nessa lógica, transformando a logística em instrumento de vínculo relacional.

A plataforma também estrutura mecanismos voltados à redução de atritos em situações de suporte. Santaella (2013) aponta que a comunicação ubíqua criou nos consumidores digitais a expectativa de acesso imediato a informações e respostas, o que impõe às empresas a necessidade de canais acessíveis e processos simplificados. Recursos como rastreamento em tempo real, processos de devolução objetivos e orientações automatizadas respondem a essa expectativa ao reduzir o esforço do usuário nos momentos mais críticos da experiência (Figura 7).

Figura 7 - Área de suporte e devolução da Amazon

Nós podemos ajudar com isso

Iniciar uma devolução

Você pode devolver os pedidos vendidos e enviados pela Amazon clicando em 'Devolver produtos' em [Seus Pedidos](#).

Se você selecionar o 'Envio pré-pago' em uma agência própria dos Correios, você deve afixar a nota fiscal do pedido, ou a declaração de conteúdo dos Correios, na parte externa do pacote. Você pode imprimir a nota fiscal seguindo os passos descritos em nossa [página de ajuda](#).

Assim que a devolução for processada, enviaremos um e-mail de confirmação do reembolso, ou de confirmação de envio do pedido de substituição, dependendo da opção elegível selecionada.

Como Devolver ou Substituir um Produto que Você Pediu

00:23

Iniciar um reembolso

Fonte: Captura de tela do aplicativo da Amazon (2026).

Identificou-se ainda nessas plataformas a presença de estratégias voltadas à construção de vínculo simbólico com os usuários. Na Netflix, recomendações construídas a partir de avaliações positivas anteriores produzem uma sensação de reconhecimento individual que vai além da funcionalidade técnica (Figura 8).

Figura 8 - Sugestões baseadas em avaliações (Netflix)



Fonte: Captura da tela inicial da Netflix (2026).

Na Amazon, dinâmica semelhante se observa nas recomendações relacionadas à lista de desejos e nas ofertas personalizadas enviadas por notificações e WhatsApp (Figura 9). Em ambos os casos, o histórico do usuário deixa de ser apenas registro operacional e passa a funcionar como argumento de permanência: a plataforma que conhece o consumidor torna-se, progressivamente, mais difícil de abandonar, já que reduz seu esforço durante a jornada.

Figura 9 - Recomendações da Amazon via WhatsApp baseadas na lista de desejos

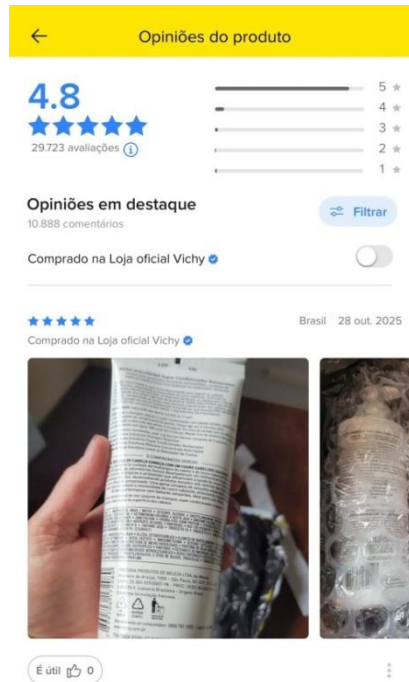


Fonte: Captura de tela da conversa do WhatsApp com o canal oficial da Amazon Brasil (2026).

A recorrência de mecanismos de personalização, recomendações individualizadas e interações contínuas observadas nessas plataformas sugerem uma lógica comunicacional orientada à construção de vínculos duradouros com os usuários. Conforme Terra (2011), os ambientes digitais ampliam as possibilidades de relacionamento entre organizações e públicos, permitindo interações mais frequentes, personalizadas e alinhadas às expectativas dos consumidores.

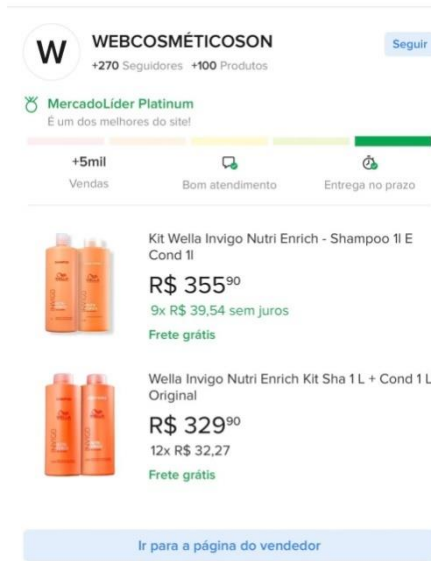
O Mercado Livre ilustra como essas práticas se manifestam em plataformas de natureza distinta. Por operar como mediadora entre compradores e vendedores, a credibilidade torna-se elemento estrutural do relacionamento. A plataforma organiza sistemas de avaliação pública, comentários de compradores anteriores (Figura 10), indicadores de desempenho dos vendedores e selos de reconhecimento como o Mercado Líder Platinum (Figura 11), criando mecanismos que tornam visíveis as experiências coletivas dos usuários.

Figura 10 - Avaliações dos produtos dentro da plataforma do Mercado Livre



Fonte: Captura de tela do aplicativo Mercado Livre (2026).

Figura 11 - Perfil do vendedor e selo Mercado Livre Platinum



Fonte: Captura de tela do aplicativo Mercado Livre (2026).

Jenkins (2009) observa que, na cultura digital contemporânea, a credibilidade das organizações passa cada vez mais pela validação coletiva produzida pelos próprios consumidores, fenômeno que plataformas de comércio operacionalizam por meio desses sistemas de reputação distribuída.

A interface do Mercado Livre também organiza a experiência com base em histórico e antecipação de interesses. Ao abrir o aplicativo, o consumidor encontra produtos pesquisados

anteriormente, alertas de desconto e sugestões relacionadas ao seu comportamento recente de navegação (Figura 12).

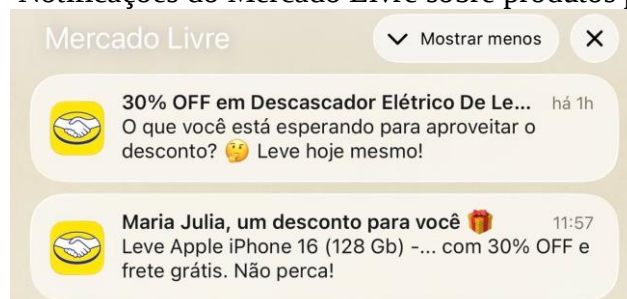
Figura 12 - Tela inicial do Mercado Livre com recomendações personalizadas



Fonte: Captura da tela inicial do aplicativo Mercado Livre (2026).

Mesmo fora da plataforma, a presença da marca se mantém por meio de notificações sobre promoções, variações de preço e atualizações de pedidos (Figura 13). Madruga (2021) argumenta que esse tipo de presença contínua transforma dados de comportamento em estratégia de relacionamento, fazendo com que o serviço digital permaneça relevante na rotina do consumidor independentemente de uma intenção imediata de compra.

Figura 13 - Notificações do Mercado Livre sobre produtos pesquisados



Fonte: Captura de tela das notificações do aplicativo Mercado Livre (2026).

No Mercado Livre, a combinação de histórico de navegação, alertas de desconto e notificações externas configura uma presença contínua que opera mesmo quando o usuário não está ativamente comprando. Madruga (2021) identifica nesse tipo de estratégia uma forma

de transformar dados comportamentais em vínculos relacionais, o que aproxima essa prática da lógica do *Customer Success* muito mais do que da comunicação publicitária tradicional.

O que a análise dessas plataformas permite perceber é que as práticas de *Customer Success* no ambiente digital não se organizam como ações isoladas. Personalização, continuidade, suporte e construção de confiança atuam de forma articulada, compondo sistemas relacionais integrados.

A confiança, em especial, não emerge de declarações institucionais, mas das experiências acumuladas e compartilhadas pelos próprios consumidores ao longo do tempo, aspecto que ganha dimensão pública nas plataformas de avaliação examinadas a seguir.

3.2 Experiência do consumidor, reputação e relacionamento organizacional no ambiente digital

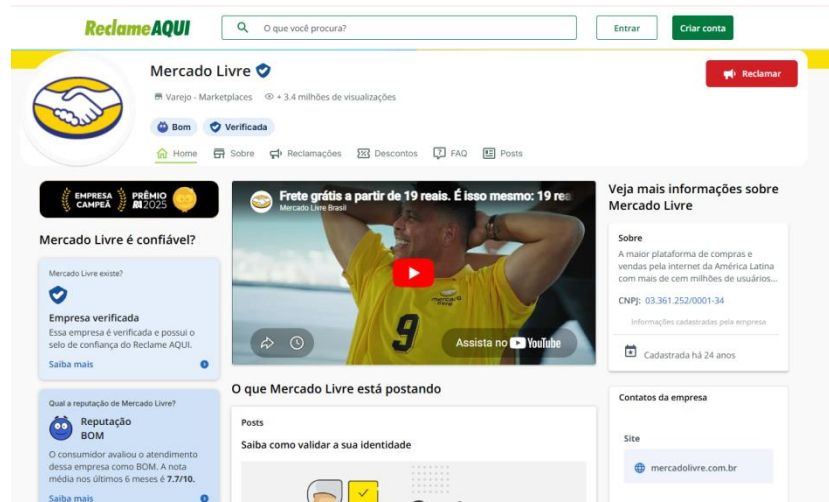
A experiência acumulada nas interações entre consumidores e plataformas digitais produz efeitos que vão além do plano individual e incidem diretamente sobre a reputação pública das organizações. Cada interação registrada, avaliada ou compartilhada torna-se parte de um acervo coletivo de percepções que conforma, de maneira contínua, a imagem institucional da empresa perante seus diferentes públicos.

Fortes (2003) argumenta que a reputação organizacional se constrói ao longo do tempo a partir da soma dessas experiências, e que a consistência entre o que a organização promete e o que efetivamente entrega é o fator determinante para a solidez dos vínculos estabelecidos.

Plataformas públicas de avaliação como o Reclame Aqui operam como espaços nos quais a qualidade do relacionamento organizacional torna-se mensurável e socialmente visível. Os dados do Mercado Livre referentes ao período de novembro de 2025 a abril de 2026 ilustram essa dinâmica: a empresa registrou 164.077 reclamações, respondeu a 99,2% delas, apresentou índice de solução de 77,9% e nota média de atendimento de 7,7, com 75,2% dos consumidores declarando intenção de retorno e tempo médio de resposta de 9 dias e 4 horas (Figura 14).

Esses indicadores resultaram na classificação reputacional "bom" e no primeiro lugar no Prêmio Reclame Aqui 2025 na categoria de marketplaces de grandes operações (Reclame Aqui, 2026).

Figura 14 - Dados do Mercado Livre no site oficial do Reclame Aqui

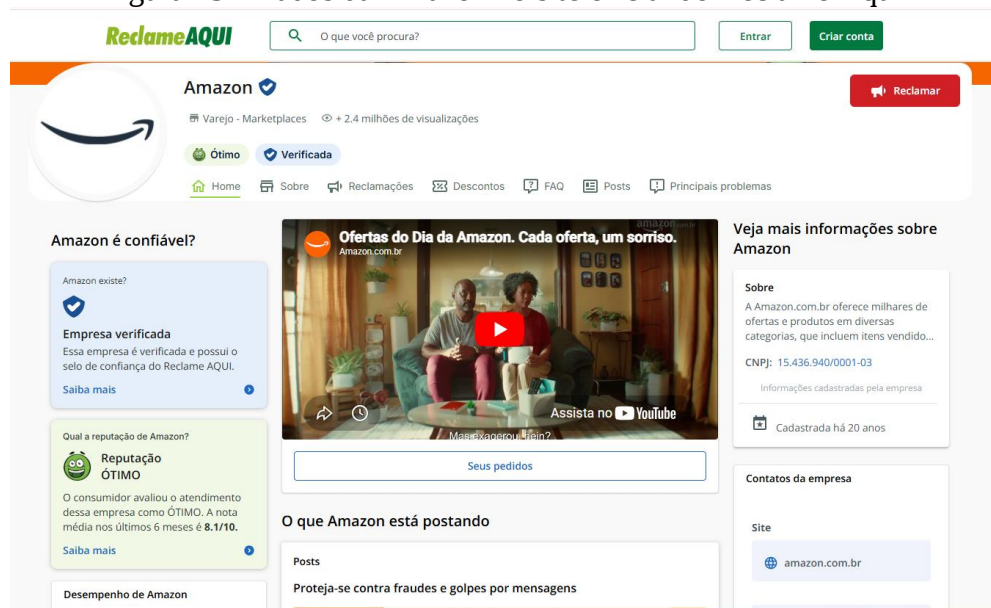


Fonte: Captura de tela do perfil do Mercado Livre no site ReclameAqui (2026).

No mesmo período, a Amazon (Figura 15) registrou 120.243 reclamações, respondeu a 89,7% delas, apresentou índice de solução de 86,7%, nota média de 8,1 e intenção de retorno de 78,1% dos consumidores, com tempo médio de resposta de 21 dias e 21 horas, sendo classificada com reputação "ótima" (Reclame Aqui, 2026).

A comparação entre os dois casos é analiticamente produtiva: o Mercado Livre responde mais rápido e recebe classificação inferior; a Amazon resolve mais casos, mas demora mais. A reputação resulta, nesses casos, de uma composição de fatores que não se reduz a um único indicador, evidenciando a complexidade da gestão reputacional no ambiente digital.

Figura 15 - Dados da Amazon no site oficial do Reclame Aqui



Fonte: Captura de tela do perfil da Amazon no site ReclameAqui (2026).

Simões (1995) afirma que as Relações Públicas exercem uma função política nas organizações ao atuar na mediação de interesses e na legitimação das instituições perante a sociedade.

Sob essa leitura, os indicadores de reputação digital deixam de ser apenas métricas operacionais e passam a expressar o grau de legitimidade conquistado pela organização junto aos seus públicos. A capacidade de resposta, o índice de solução e a intenção de retorno dos consumidores traduzem, de forma concreta e verificável, o quanto uma empresa é percebida como comprometida com os interesses de quem interage com ela.

No ambiente das plataformas de avaliação, essa construção de significado é coletiva e permanente: a reputação não é declarada pela organização, mas negociada publicamente a partir das experiências registradas pelos consumidores e da forma como a empresa responde a elas. Organizações que estruturam processos sistemáticos de acompanhamento e resolução de demandas tendem a produzir experiências que os públicos reconhecem e validam coletivamente, contribuindo para a construção de uma imagem consistente com os valores institucionais declarados.

A convergência entre *Customer Success* e Relações Públicas torna-se especialmente visível nesse ponto. Ambas as áreas reconhecem que o relacionamento com os públicos é simultaneamente um processo comunicacional e um processo de construção de reputação, e que a qualidade desse relacionamento não se mede em campanhas pontuais, mas na experiência acumulada ao longo do tempo.

Os exemplos descritos neste capítulo oferecem uma base empírica para essa leitura, que o estudo de caso desenvolvido no Capítulo 4 permitirá aprofundar a partir de uma plataforma específica, com maior grau de detalhamento analítico.

4 ESTUDO DE CASO: IFOOD

Fundado em 2011 a partir da Disk Cook, um guia de cardápios impresso distribuído em São Paulo, o iFood percorreu uma trajetória de transformação que o levou de um serviço local de listagem de restaurantes à condição de maior plataforma de delivery online da América Latina e uma das principais empresas de tecnologia do Brasil. Essa transição não foi meramente de escala, mas de modelo: a empresa migrou progressivamente de uma intermediação passiva para a construção de um ecossistema digital integrado, no qual consumidores, estabelecimentos parceiros e entregadores são simultaneamente públicos, parceiros e agentes de produção de valor.

Atualmente, o iFood conecta mais de 60 milhões de clientes ativos a cerca de 500 mil estabelecimentos, entre restaurantes, mercados, farmácias e pet shops, operando em mais de 2.000 cidades com uma base de aproximadamente 600 mil entregadores ativos (iFood, 2025). Seu impacto na economia brasileira é expressivo: a empresa movimenta 0,55% do PIB nacional, posicionando-se como agente relevante não apenas no setor de alimentação, mas na economia de plataformas digitais brasileira.

A compreensão do iFood como objeto de estudo exige situá-lo no quadro mais amplo das plataformas digitais contemporâneas. Castells (1999) identificou, já nos anos 1990, que a emergência da sociedade em rede não apenas transformava os meios de comunicação, mas reorganizava a lógica de produção, distribuição e consumo em escala global. As plataformas digitais são uma das expressões mais acabadas desse processo, já que, ao mediar a relação entre diferentes grupos, elas não apenas facilitam transações, mas constroem infraestruturas relacionais que moldam comportamentos, produzem dados e estruturam formas de vínculo entre organizações e públicos (Castells, 1999). O iFood opera não apenas como um aplicativo de pedidos, mas como uma plataforma que intermedia, organiza e, em larga medida, determina a experiência de múltiplos públicos simultaneamente.

Essa natureza de plataforma confere ao iFood uma complexidade comunicacional que o distingue de empresas com públicos mais homogêneos. Jenkins (2009) observa que, nas culturas digitais contemporâneas, as organizações perdem progressivamente o controle unilateral sobre sua própria imagem, na medida em que os públicos passam a co-construir ativamente os significados associados às marcas.

No caso do iFood, esse processo ocorre em múltiplas direções: consumidores avaliam restaurantes e a própria plataforma, entregadores expressam publicamente suas condições de trabalho, e estabelecimentos parceiros comunicam suas experiências com a empresa em

diferentes canais. A reputação do iFood, portanto, não é gerida apenas pela organização, mas negociada continuamente por esses diferentes atores em ambientes digitais.

Gabriel (2010) aponta que as plataformas digitais transformaram a relação entre empresas e consumidores ao tornar possível a personalização em escala: cada usuário experimenta a plataforma de forma individualizada, mesmo quando os processos que sustentam essa experiência são automatizados e padronizados. Essa capacidade de personalização em larga escala é um dos elementos centrais que tornam o iFood um objeto relevante para a análise das interfaces entre *Customer Success* e Relações Públicas, pois ela opera na fronteira exata onde a tecnologia e a estratégia comunicacional se articulam para construir vínculos de longo prazo com os públicos da organização.

A escolha do iFood como objeto deste estudo de caso justifica-se, portanto, por razões que vão além da notoriedade da empresa. Em primeiro lugar, pela natureza essencialmente digital de suas operações, que permite observar com clareza como as práticas de relacionamento se estruturam em ambientes mediados por tecnologia.

Em segundo lugar, pela complexidade de seu ecossistema de públicos: consumidores finais, restaurantes e estabelecimentos parceiros e entregadores constituem grupos com demandas, expectativas e formas de relacionamento distintas, cuja gestão simultânea exige uma capacidade comunicacional que transcende o atendimento convencional.

Em terceiro lugar, pela riqueza de evidências públicas disponíveis, que incluem desde os dados da plataforma Reclame Aqui até o Relatório de Impacto e Sustentabilidade da empresa, passando pelos elementos observáveis diretamente no aplicativo. Essa multiplicidade de fontes torna o iFood um campo especialmente fértil para a observação de práticas de *Customer Success* e sua articulação com os princípios das Relações Públicas.

Essa centralidade estratégica do relacionamento com o consumidor não é apenas perceptível externamente, mas também declarada institucionalmente pela própria empresa. Thaís Suzuki, diretora de *Customer Experience* do iFood, afirma, em entrevista à revista Consumidor Moderno, que a experiência do consumidor (CX) constitui meta compartilhada por todo o conselho executivo da empresa, o que indica que o tema não se restringe a uma função operacional isolada, mas integra a própria governança estratégica da organização (Consumidor Moderno, 2023).

Essa declaração institucional reforça a pertinência do iFood como objeto deste estudo de caso: as práticas de *Customer Success* examinadas nas seções seguintes não decorrem de uma interpretação unilateral da pesquisadora, mas correspondem a uma estratégia explicitamente assumida e verbalizada pela própria liderança da empresa.

4.1 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa possui natureza qualitativa e caráter exploratório. Conforme explica Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, sendo indicada quando o tema é pouco explorado e não permite ainda a formulação de hipóteses precisas ou generalizações. Essa característica se aplica ao presente estudo porque a literatura em Relações Públicas ainda não aborda o *Customer Success* de forma sistemática, nem dispõe de estudos sobre essa inserção, o que torna necessário um primeiro mapeamento teórico e empírico dessa interface antes de qualquer tentativa de mensuração ou verificação.

O método adotado é o estudo de caso único, conforme proposto por Yin (2001). Para o autor, essa estratégia de pesquisa é especialmente adequada quando se busca responder a questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos investigados e quando o fenômeno estudado é contemporâneo e está inserido em um contexto real.

Yin (2001) define o estudo de caso como uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Essa característica aplica-se diretamente ao objeto desta pesquisa: as práticas de *Customer Success* do iFood não existem de forma dissociada do ambiente digital em que operam, sendo inseparáveis dos fluxos comunicacionais e das relações que as constituem.

Para que essa estratégia metodológica seja conduzida com o rigor que o autor lhe atribui, é necessário que o pesquisador observe um conjunto de procedimentos que vão além da simples escolha do caso: a explicitação de um protocolo de observação, a triangulação de diferentes fontes de evidência, o encadeamento entre pergunta, evidência e conclusão, a correspondência entre as categorias utilizadas e os conceitos teóricos investigados, e a clareza sobre o tipo de generalização que se pretende alcançar.

O Quadro 1 sintetiza essas exigências metodológicas, descreve o que cada uma delas representa e indica de que forma foram atendidas ao longo desta pesquisa. Além disso, o protocolo de observação e as categorias analíticas apresentados no quadro foram construídos com base no referencial teórico desta pesquisa, especialmente nas contribuições de Mehta, Steinman e Murphy (2017), Gabriel (2010), Madruga (2021), Santaella (2013), Grunig, Ferrari e França (2009), Simões (1995), Fortes (2003), Cialdini (2012) e Terra (2011).

Quadro 1 - Etapas do estudo de caso (Yin, 2001) e sua aplicação nesta pesquisa

Exigência metodológica	O que representa	Aplicação nesta pesquisa
Protocolo de estudo de caso	Roteiro elaborado previamente à coleta de dados para orientar a observação.	Elaboração de roteiro de observação com foco em personalização, continuidade relacional, redução de atrito, reputação, confiança e engajamento, fundamentado no referencial teórico adotado na pesquisa.
Triangulação de fontes de evidência	Convergência de diferentes fontes de dados sobre o mesmo fenômeno.	Integração da observação do aplicativo com o Relatório de Impacto e Sustentabilidade do iFood, dados do Reclame Aqui e matérias institucionais publicadas no site do iFood.
Encadeamento de evidências	Relação rastreável entre questão de pesquisa, evidências e conclusões.	Definição das unidades de análise e das categorias de codificação, garantindo transparência na interpretação dos dados.
Validade do construto	Correspondência entre categorias analíticas e conceitos teóricos.	Categorias analíticas construídas a partir do referencial teórico da pesquisa.
Generalização analítica	Ampliação da teoria a partir do caso estudado, sem generalização estatística.	O iFood é tratado como caso instrumental para analisar a interface entre <i>Customer Success</i> e Relações Públicas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Yin (2001).

Como mostra o quadro, a adequação ao método não se limita à escolha de um caso relevante, mas depende da explicitação de cada uma dessas etapas ao longo do processo de pesquisa. As seções seguintes detalham essa explicitação, seguindo as três etapas clássicas da análise de conteúdo propostas por Bardin (2016): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

4.1.1 Pré-análise

A pré-análise corresponde à etapa inicial da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), na qual o pesquisador organiza o material a ser examinado e estabelece os procedimentos que orientarão a leitura e a interpretação subsequentes.

Segundo a autora, essa fase tem por objetivo a organização propriamente dita, por meio da escolha dos documentos a serem submetidos à análise, da formulação dos objetivos que orientam essa escolha e da elaboração de indicadores que sustentem a interpretação final. Constituir essa etapa com clareza é o que permite que as etapas seguintes, de exploração do material e de tratamento dos resultados, sejam conduzidas de forma consistente.

O primeiro procedimento da pré-análise é a delimitação do corpus, ou seja, do conjunto de documentos que serão efetivamente submetidos à análise. Bardin (2016, p. 126) define o corpus como "o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos", e ressalta que sua constituição implica escolhas que devem obedecer a regras precisas, ainda que nem sempre explicitadas pelo pesquisador.

A autora propõe quatro regras para orientar essa constituição: a regra da exaustividade, segundo a qual, uma vez definido o campo do corpus, todos os elementos que o compõem devem ser considerados, sem exclusões arbitrárias; a regra da representatividade, que permite trabalhar com uma amostra do material quando sua totalidade for inviável de ser analisada, desde que essa amostra represente adequadamente o universo de origem; a regra da homogeneidade, segundo a qual os documentos reunidos devem obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar grande disparidade entre si; e a regra da pertinência, que exige que os documentos selecionados sejam adequados, como fonte de informação, aos objetivos que justificam a análise.

O corpus desta pesquisa é constituído por quatro conjuntos de documentos, reunidos entre abril e maio de 2026. Esse período corresponde ao intervalo entre o início da redação deste trabalho e a conclusão da análise dos dados, o que garante que o material coletado esteja alinhado ao momento da pesquisa.

O primeiro documento, e de maior densidade analítica, é formado pelas capturas de tela e pelos registros de observação do aplicativo iFood, produzidos pela própria pesquisadora na condição de consumidora ativa da plataforma e assinante do Clube iFood, modalidade adotada deliberadamente para ampliar o acesso a pontos de contato disponíveis apenas a usuários assinantes. É a partir desse primeiro conjunto que emergem as evidências mais diretamente relacionadas às práticas de personalização, continuidade relacional, redução de atrito e engajamento examinadas nesta pesquisa.

O segundo conjunto corresponde a trechos selecionados do Relatório de Impacto e Sustentabilidade 2023/25 do iFood, documento institucional público de natureza predominantemente corporativa, cuja contribuição a este corpus situa-se no plano da contextualização da escala e da legitimidade pública da plataforma, mais do que no detalhamento de práticas relacionais específicas voltadas ao consumidor final, foco que o documento não privilegia.

O terceiro é composto pelos dados públicos disponibilizados pela plataforma Reclame Aqui referentes ao período de novembro de 2025 a abril de 2026, que antecede e converge com o período de observação direta do aplicativo. O quarto conjunto reúne matérias

institucionais e jornalísticas que documentam, com identificação nominal de fontes, a estratégia de *Customer Experience* adotada pela empresa e seu reconhecimento público ao longo do tempo, contribuindo para corroborar, a partir de declarações da própria liderança da organização, interpretações construídas a partir da observação direta.

A regra da exaustividade foi observada na medida em que a totalidade dos pontos de contato identificados como relevantes para os objetivos da pesquisa, ao longo do período de observação, foi considerada na análise, sem exclusões motivadas por dificuldade de acesso ou impressão de menor interesse.

A regra da representatividade justifica-se porque, dada a impossibilidade de documentar exaustivamente cada interação possível em uma plataforma da complexidade do iFood, a observação concentrou-se nos pontos de contato recorrentes e estruturais da experiência do consumidor, identificados a partir do roteiro anexado no Apêndice A.

A regra da homogeneidade sustenta-se porque, ainda que os quatro conjuntos documentais apresentem natureza e densidade distintas em relação aos objetivos da pesquisa, todos voltam-se a um mesmo objeto, as práticas de relacionamento do iFood com seus públicos, examinadas por ângulos complementares: a vivência direta de uso, a dimensão institucional e numérica do ecossistema da empresa, os indicadores públicos de reputação e as declarações públicas da própria liderança organizacional.

A regra da pertinência, por fim, foi atendida porque cada documento selecionado relaciona-se diretamente aos objetivos desta pesquisa, ainda que com diferentes graus de contribuição direta às categorias analíticas definidas.

A etapa de pré-análise compreende ainda o que Bardin (2016) denomina leitura flutuante, primeiro contato com os documentos do corpus, no qual o pesquisador se deixa invadir por impressões e orientações antes de submeter o material a categorias fixas. Essa leitura, contudo, não ocorre de forma desprovida de referencial: ela é orientada pelos fundamentos teóricos do *Customer Success* e das Relações Públicas já mobilizados nos capítulos anteriores, que sensibilizam o olhar da pesquisadora para a identificação de práticas relacionais antes mesmo de sua categorização formal.

No caso desta pesquisa, a leitura flutuante correspondeu ao período de uso sistemático e exploratório do aplicativo iFood, complementado pela observação comparativa de outras três plataformas digitais, o Mercado Livre, a Netflix e a Amazon, que já haviam sido examinadas no Capítulo 3 desta pesquisa. Essa comparação preliminar permitiu reconhecer, antes da definição das categorias finais, que práticas como personalização, continuidade relacional, redução de atrito, reputação e engajamento manifestavam-se de forma recorrente

em diferentes plataformas, sustentando a hipótese de que tais práticas também estariam presentes no iFood de forma sistemática e identificável.

A partir dessa leitura exploratória, foi elaborado um roteiro de observação com 25 perguntas cuja função é equivalente à do protocolo de estudo de caso discutido no Quadro 1. O roteiro completo, com o detalhamento das questões aplicadas a cada uma das quatro plataformas observadas, encontra-se no Apêndice A.

Definidos o corpus e o instrumento que orientou sua observação, a etapa seguinte da análise de conteúdo consiste na delimitação precisa das unidades a partir das quais o material foi examinado, procedimento detalhado na seção a seguir.

4.1.2 Definição das unidades

Uma vez delimitado o corpus e elaborado o instrumento que orientou sua observação, a análise de conteúdo exige a definição precisa das unidades a partir das quais o material é examinado. Bardin (2016) distingue, para esse fim, a unidade de registro e a unidade de contexto, conceitos que cumprem funções complementares na organização do material analisado.

A unidade de registro corresponde ao segmento mínimo de conteúdo ao qual se atribui um sentido e que é submetido à categorização, podendo assumir diferentes naturezas a depender dos objetivos da pesquisa, como uma palavra, uma frase, uma personagem ou um tema. No caso de pesquisas de natureza qualitativa e interpretativa, como esta, a unidade de registro privilegiada é o tema, que Bardin (2016) define como a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura.

Essa definição é particularmente adequada a esta pesquisa, na medida em que as unidades de registro aqui consideradas não emergem de uma leitura neutra do material, mas são identificadas a partir do referencial teórico do *Customer Success* e das Relações Públicas que orienta o roteiro de observação descrito na seção anterior.

Nesta pesquisa, a unidade de registro corresponde a cada funcionalidade, interação ou elemento observável identificado nos documentos que compõem o corpus, a exemplo de uma notificação recebida pelo aplicativo, uma tela de recomendação personalizada, uma seção específica da interface, um indicador de reputação extraído do Reclame Aqui ou um trecho de entrevista institucional. Cada um desses elementos foi tratado como uma ocorrência distinta, submetida posteriormente à classificação nas categorias definidas na seção seguinte.

A unidade de contexto, por sua vez, corresponde ao segmento mais amplo do material que permite compreender adequadamente o significado da unidade de registro. Bardin (2016, p. 108) afirma que a definição dessa unidade depende de dois critérios fundamentais: o custo e a pertinência, e ressalta que existe, nesse processo, uma dimensão ótima de sentido: "se a unidade de contexto for demasiado pequena ou demasiado grande, já não se encontra adaptada", sendo o tipo de material e o quadro teórico da pesquisa determinantes para essa escolha.

Nesta pesquisa, a unidade de contexto corresponde à jornada ou sequência mais ampla em que cada elemento observado se insere. Uma notificação informando o status de entrega, por exemplo, constitui a unidade de registro, mas sua significação enquanto prática de *Customer Success* só se torna compreensível quando situada na jornada completa do pedido, desde a confirmação até a entrega.

Da mesma forma, uma recomendação personalizada exibida na tela inicial do aplicativo constitui a unidade de registro, ao passo que a sequência de telas e interações que antecedem essa exibição, incluindo o histórico de pedidos do usuário, constitui a unidade de contexto que permite interpretá-la como manifestação de personalização e não como ocorrência aleatória. O Quadro 2 sistematiza essa distinção, apresentando exemplos concretos de unidades de registro identificadas nesta pesquisa e das respectivas unidades de contexto que orientaram sua interpretação.

Quadro 2 - Unidades de registro e de contexto aplicadas nesta pesquisa

Unidade de registro	Unidade de contexto
Notificação de status do pedido (preparo, saída para entrega, chegada)	Jornada completa do pedido, da confirmação à entrega
Recomendação personalizada na tela inicial do aplicativo	Histórico de pedidos e padrão de navegação do usuário na plataforma
Cupom ou missão do Clube iFood	Programa de fidelização e histórico de assinatura do consumidor
Indicador de reputação no Reclame Aqui (nota, índice de solução, tempo de resposta)	Conjunto de interações entre a empresa e seus consumidores ao longo do período avaliado
Mecanismo de cancelamento ou reembolso	Situação específica de problema ou atraso que motivou o acionamento do suporte

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bardin (2016).

A definição dessas unidades é o que permite que, na etapa seguinte, cada elemento identificado durante a observação seja classificado de forma consistente nas categorias analíticas que orientam a interpretação do caso.

4.1.3 Exploração do material

A exploração do material corresponde à segunda fase da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), na qual se aplicam sistematicamente as decisões estabelecidas na pré-análise. Essa etapa compreende a decomposição do corpus em unidades de registro, já delimitadas na seção anterior, e sua codificação, processo pelo qual cada unidade identificada é classificada em categorias que permitem organizar o material de forma compreensível e relevante para os objetivos da pesquisa.

A codificação, nesta pesquisa, consistiu em examinar cada unidade de registro extraída do corpus, a exemplo de uma notificação, uma tela, um indicador de reputação ou um trecho de entrevista institucional, e atribuir a ela uma das três categorias analíticas que orientam esta investigação: relacionamento e engajamento do consumidor, suporte e mediação de conflitos, e reputação e percepção pública da marca.

Para que a categorização seja metodologicamente consistente, Bardin (2016) estabelece um conjunto de critérios de qualidade que as categorias devem atender. A exaustividade exige que todos os elementos pertinentes do corpus sejam contemplados pelo sistema de categorias, sem que restem unidades relevantes sem classificação. A exclusividade determina que cada unidade de registro pertença a apenas uma categoria, evitando sobreposições que comprometeriam a clareza da análise. A homogeneidade requer que as categorias obedeçam a um mesmo princípio organizador, sem misturar critérios de natureza distinta em um mesmo sistema classificatório. A objetividade pressupõe que a classificação seja conduzida de forma consistente, minimizando a interferência de impressões subjetivas não fundamentadas teoricamente. A pertinência, por fim, exige que as categorias estejam adequadas aos objetivos da pesquisa e ao referencial teórico que a sustenta.

Essas três categorias derivam diretamente da interface teórica entre *Customer Success* e Relações Públicas construída nos Capítulos 2 e 3 desta pesquisa, o que assegura, simultaneamente, a homogeneidade e a pertinência do sistema classificatório. Sua aplicação ao corpus assegurou a exclusividade, na medida em que cada unidade de registro foi examinada individualmente até que se identificasse a categoria que melhor correspondia à sua natureza, e a exaustividade, à medida que a totalidade das unidades identificadas no período de observação foi submetida à classificação. A objetividade, embora não eliminável por completo em uma pesquisa de natureza qualitativa e interpretativa, foi favorecida pela existência do roteiro de observação previamente elaborado, que ofereceu critérios explícitos para orientar a classificação de cada unidade.

O Quadro 3 apresenta o livro de códigos qualitativo desta pesquisa, detalhando, para cada categoria, os tipos de prática e elementos observáveis que a integram.

Quadro 3 - Livro de códigos: categorias analíticas e elementos observáveis

Categoria	Definição	Elementos observáveis associados
Relacionamento e engajamento do consumidor	Práticas que constroem e sustentam vínculos de longo prazo entre o iFood e o consumidor, por meio de personalização e ações que estimulam a permanência e o retorno à plataforma	Recomendações personalizadas; saudação nominal; cupons e missões do <i>Clube iFood</i> ; gamificação; notificações de retorno; campanhas afetivas
Suporte e mediação de conflitos	Mecanismos pelos quais o iFood identifica, previne e resolve falhas e problemas na experiência de consumo, buscando reduzir o atrito antes que ele se converta em reclamação formal	Rastreamento do pedido; cancelamento; reembolso; suporte automatizado ou humano; mensagens de atualização de status
Reputação e percepção pública da marca	Construção da legitimidade organizacional do iFood perante seus públicos, a partir de indicadores públicos de avaliação e reconhecimento	Nota e índice de solução no <i>Reclame Aqui</i> ; selos e premiações; avaliações de usuários; declarações institucionais sobre a estratégia de relacionamento com o consumidor

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bardin (2016).

Definidas as unidades, a codificação e o sistema de categorias que organizam o material observado, restam descrever como os resultados dessa classificação foram interpretados à luz do referencial teórico desta pesquisa, etapa que constitui o tratamento dos resultados, discutido na seção a seguir.

4.1.4 Tratamento dos resultados

O tratamento dos resultados constitui a terceira e última fase da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Nessa etapa, os dados brutos, já organizados e codificados nas fases anteriores, são submetidos a um processo de síntese e interpretação que permite transformar a classificação obtida em inferências relevantes para os objetivos da pesquisa. Bardin (2016) observa que essa fase é o momento em que o pesquisador propõe interpretações fundamentadas no referencial teórico que orienta o estudo, relacionando os resultados obtidos às questões inicialmente formuladas.

Nesta pesquisa, o tratamento dos resultados não consistiu na quantificação da frequência das unidades classificadas em cada categoria, procedimento característico de abordagens quantitativas, mas na interpretação qualitativa do significado que essas unidades assumem quando relacionadas à interface teórica entre *Customer Success* e Relações Públicas construída nos Capítulos 2 e 3. Cada categoria definida na seção anterior corresponde, assim, a uma chave interpretativa específica, por meio da qual as evidências observadas no iFood são examinadas à luz de conceitos teóricos determinados. A síntese dessas chaves interpretativas são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Chaves interpretativas das categorias analíticas

Categoria	Conceitos teóricos mobilizados na interpretação	Finalidade analítica
Relacionamento e engajamento do consumidor	Personalização em escala (Gabriel, 2010); lealdade atitudinal (Steinman, Murphy e Mehta, 2017)	Evidenciar a construção de vínculos de longo prazo que extrapolam a transação comercial pontual
Suporte e mediação de conflitos	Gestão proativa de expectativas (Steinman, Murphy e Mehta, 2017); redução de atrito (Madruga, 2021; Santaella, 2013)	Examinar a capacidade do iFood de antecipar e resolver falhas antes que se convertam em insatisfação manifesta
Reputação e percepção pública da marca	Indicadores de qualidade relacional (Grunig, Ferrari e França, 2009); construção de legitimidade organizacional (Fortes, 2003)	Relacionar os dados públicos de reputação à consistência das práticas observadas nas demais categorias

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bardin (2016).

A categoria relacionamento e engajamento do consumidor é interpretada à luz dos conceitos de personalização em escala, segundo Gabriel (2010), e de lealdade atitudinal, segundo Steinman, Murphy e Mehta (2017), buscando evidenciar de que forma as práticas observadas constroem vínculos que extrapolam a mera transação comercial.

A categoria suporte e mediação de conflitos é interpretada a partir da lógica de gestão proativa de expectativas, conforme Steinman, Murphy e Mehta (2017), e de redução de atrito, segundo Madruga (2021) e Santaella (2013), examinando em que medida o iFood busca antecipar e resolver falhas na experiência do consumidor antes que estas se convertam em insatisfação manifesta.

A categoria reputação e percepção pública da marca é interpretada à luz dos indicadores de qualidade relacional, segundo Grunig, Ferrari e França (2009), e da construção de legitimidade organizacional ao longo do tempo, segundo Fortes (2003), relacionando os

dados de reputação observados à consistência das práticas de relacionamento identificadas nas demais categorias.

Essa chave interpretativa orienta o desenvolvimento do Capítulo 4.2, no qual cada categoria é examinada em profundidade a partir das evidências reunidas no corpus desta pesquisa, articulando a observação direta do aplicativo, os dados públicos de reputação e as declarações institucionais que documentam a estratégia de *Customer Success* adotada pela empresa.

4.2 Relacionamento e engajamento do consumidor

A interface do aplicativo iFood revela, desde o primeiro momento de acesso, uma arquitetura comunicacional orientada ao reconhecimento individual do usuário. A saudação pelo nome próprio, combinada à identificação visual do status de assinante do Clube iFood por meio da cor lilás, não constitui apenas um recurso técnico de identificação de perfil, mas opera como mecanismo simbólico de pertencimento, sinalizando que a presença do usuário é reconhecida e que sua condição de assinante confere a ele uma experiência diferenciada (Figura 16).

Figura 16 - Tela inicial do iFood com saudação personalizada (Olá, Maria) e diferentes categorias de compras

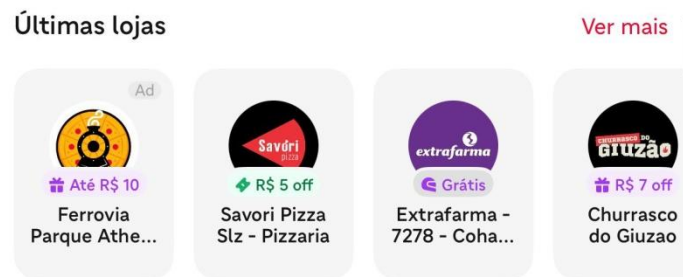


Fonte: Captura da tela inicial do aplicativo iFood (2026).

Gonçalves (2010) observa que as Relações Públicas, quando orientadas ao diálogo genuíno, constroem entre organização e públicos uma relação de reconhecimento mútuo que antecede e sustenta qualquer interação concreta. É precisamente nessa lógica que o reconhecimento individualizado atua: ao nomear o usuário e distingui-lo visualmente, o iFood estabelece uma relação de reciprocidade simbólica que fortalece o vínculo antes mesmo que qualquer transação seja realizada.

A camada de recomendações que se desdobra logo abaixo da saudação inicial aprofunda essa dinâmica ao mobilizar o histórico comportamental do usuário como matéria-prima para a construção de uma experiência percebida como singular. Seções como "últimas lojas" (Figura 17), sugere que a empresa não apenas armazena dados de consumo, mas os converte em comunicação dirigida, antecipando necessidades e reduzindo o esforço cognitivo no momento da decisão.

Figura 17 - Últimas lojas (iFood)



Fonte: Captura da tela inicial do aplicativo iFood (2026).

Mehta, Steinman e Murphy (2017) identificam a redução do esforço do cliente como um dos princípios centrais do *Customer Success*, na medida em que organizações orientadas ao sucesso do cliente buscam eliminar fricções que possam comprometer a continuidade do relacionamento.

No iFood, essa redução de esforço não é apenas funcional: é comunicacionalmente estratégica, pois transforma a conveniência em argumento de permanência e de vínculo institucional. Essa lógica se manifesta em seções como 'Recomendados para você' (Figura 18) e 'Peça de novo' (Figura 19), que convertem o histórico de consumo em argumento de continuidade.

Figura 18 - Recomendados para você (iFood)



Fonte: Captura da tela inicial do aplicativo iFood (2026).

Figura 19 - Peça de novo (iFood)

Peça de novo



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

Coelho (2025) afirma que sistemas gamificados eficazes utilizam o histórico do participante como elemento de personalização contínua, reforçando o sentimento de que a plataforma reconhece e responde ao comportamento individual. No iFood, o histórico de pedidos (Figura 20) e a seção 'peça de novo' anteriormente analisada operacionalizam essa lógica ao transformar dados de consumo em argumento de permanência e/ou recorrência.

Figura 20 - Histórico de pedidos (iFood)

Histórico

Dom, 24/05/2026



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

O Relatório de Impacto e Sustentabilidade 2023/25 do iFood indica que a empresa estrutura programas voltados à recorrência e à permanência dos usuários como parte central de seu modelo de negócio, o que confere respaldo documental à leitura de que as práticas de personalização e reconhecimento observadas na interface não são iniciativas isoladas, mas expressões de uma orientação estratégica mais ampla voltada ao relacionamento contínuo com o público (iFood, 2025).

As notificações enviadas pela empresa constituem outro eixo central dessa estratégia relacional. Mensagens como "Seu check-in de hoje está liberado", "Mandou bem demais. Seus pontos viraram benefícios" e "Exclusivo para você" (Figura 21) combinam urgência, recompensa e personalização em um formato que opera simultaneamente no plano racional e emocional do usuário. Terra (2011) observa que organizações que atuam em ambientes digitais precisam desenvolver formas de comunicação capazes de gerar engajamento ativo nos públicos, transformando receptores passivos em participantes do processo comunicacional.

Figura 21 - Notificações promocionais



Fonte: Captura de tela das notificações do aplicativo iFood (2026).

No iFood, as notificações cumprem exatamente essa função ao estimular a ação do usuário por meio de recompensas concretas e da sensação de continuidade, dimensão que, sob a perspectiva das Relações Públicas, corresponde à construção de vínculos sustentados pela presença institucional cotidiana.

Cialdini (2012) afirma que mensagens que comunicam limitação de tempo ou exclusividade ativam o princípio da escassez, intensificando o valor percebido da oportunidade e aumentando a probabilidade de ação imediata. No iFood, a combinação de linguagem temporal, com termos como 'hoje' e marcadores de exclusividade, com a promessa de recompensa individual opera precisamente nessa lógica.

Articulada às notificações, a estratégia do Clube iFood (Figura 22) representa a dimensão mais estruturada da política de fidelização da empresa. Por meio de uma assinatura mensal de baixo custo (R\$ 7,95 por mês), o programa oferece cupons exclusivos, economia acumulada visível e benefícios em parceiros externos como Uber, Spotify e YouTube Premium (Figura 23), além de uma identidade visual própria que diferencia o assinante dos demais usuários.

Figura 22 - Tela do Clube iFood

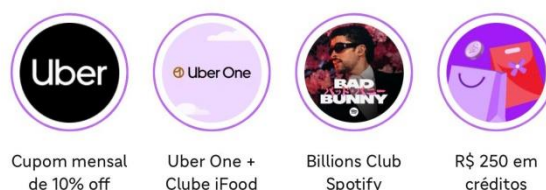


Fonte: Captura da tela inicial do Clube iFood no aplicativo iFood (2026).

Figura 23 - Benefícios externos do assinante do Clube iFood

Promoções e campanhas exclusivas

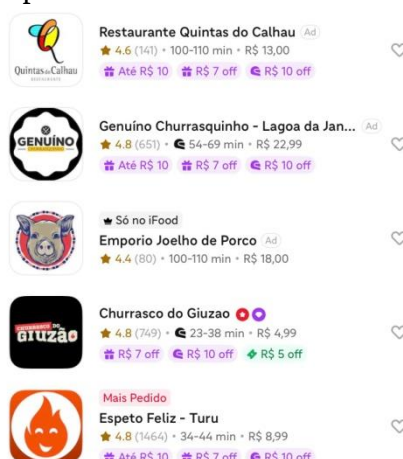
Itens mais baratos e ações especiais



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

Madruga (2021) argumenta, no âmbito do *Customer Success*, que programas de relacionamento bem estruturados produzem nos públicos uma percepção de valor que transcende a dimensão financeira e passa a envolver sentimentos de reconhecimento, exclusividade e pertencimento. No iFood, o assinante do Clube pode visualizar cupons diferenciados e sinalizados pela cor lilás na tela do aplicativo (Figura 24).

Figura 24 - Cupons exclusivos na cor lilás do Clube iFood



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

Coelho (2025) distingue programas de recompensa de gamificação propriamente dita, observando que, quando os elementos de jogo produzem significado para o participante além do benefício material, o engajamento tende a ser mais duradouro.

O Clube iFood opera nessa fronteira ao tornar visível e mensurável o valor acumulado pelo assinante (demonstrado anteriormente na Figura 22), combinando o incentivo financeiro concreto com uma narrativa de progressão que o aproxima da lógica gamificada. Sob a perspectiva das Relações Públicas, trata-se de uma estratégia de manutenção de públicos que opera pela geração de valor percebido e não apenas pela comunicação institucional.

Nessa perspectiva, outras gamificações do aplicativo, como a operacionalizada pelas Missões iFood (Figura 25), acrescentam ao ambiente relacional da empresa uma dimensão de engajamento emocional baseada em progressão, recompensa e continuidade.

O check-in diário, a acumulação de moedas conversíveis em descontos, os selos, os desafios e as campanhas temáticas como a inspirada no formato de álbum de figurinhas digitais durante a Copa do Mundo de 2026 configuram um sistema de incentivos que mobiliza no usuário a motivação para retornar ao aplicativo de forma recorrente, independentemente de uma necessidade imediata de compra.

Figura 25 - Check-in diário das Missões iFood



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

A lógica subjacente a esse sistema de missões articula dois mecanismos descritos por Chou (2019 apud Coelho, 2025) no framework Octalysis: o *Core Drive* de Realização, que sustenta o engajamento pela sensação de progresso, e o *Core Drive* de Perda e Evitação, que mantém o usuário ativo pelo receio de interromper uma sequência já conquistada. Coelho (2025) observa que uma gamificação bem estruturada equilibra esses dois tipos de motivação para produzir engajamento sustentado sem gerar apenas ansiedade ou dependência.

Ao longo do período de observação, foi identificada a sensação de necessidade de continuidade por parte da usuária, para não perder o progresso acumulado no check-in diário e nas missões da campanha temática da Copa do Mundo (Figura 26), fenômeno que a literatura de gamificação associa ao *Core Drive* de Perda e Evitação anteriormente citado.

Figura 26 - Campanha temática da Copa do Mundo e resgate de selos



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

Segundo Chou (2019 *apud* Coelho, 2025), esse mecanismo motiva o usuário a agir pelo medo de perder aquilo que já conquistou, independentemente de isso gerar uma sensação positiva. Cialdini (2012) reforça essa lógica ao afirmar que as pessoas tendem a ser mais fortemente motivadas pela perspectiva de perder algo do que pela de ganhar algo de igual valor.

A análise conjunta dessas práticas revela uma arquitetura relacional na qual personalização, recompensa, continuidade e exclusividade articulam-se para produzir um ambiente de engajamento que mantém o usuário conectado por meio de estímulos distribuídos ao longo do tempo, em dinâmica semelhante à das redes sociais digitais. Grunig, Ferrari e França (2009) sustentam que a qualidade dos relacionamentos organizacionais é determinada pela capacidade das instituições de desenvolver interações que gerem satisfação, confiança e comprometimento nos públicos.

No iFood, esse comprometimento é construído de forma progressiva: cada mecanismo observado contribui para ampliar o custo simbólico e prático de descontinuidade do uso, tornando a permanência não apenas conveniente, mas emocionalmente significativa.

Essa dimensão emocional do vínculo, construída teoricamente ao longo desta seção a partir dos mecanismos observáveis na interface, encontra eco em uma iniciativa institucional que extrapola o próprio aplicativo: a comunidade de super clientes, espaço on-line criado pelo iFood para usuários frequentes interagirem entre si e com a marca.

Em matéria publicada no site institucional do iFood, Raquel Alves da Cunha, artesã de 49 anos e integrante dessa comunidade, relata que a participação no grupo contribuiu para seu convívio social em um momento de isolamento associado à Síndrome do Pânico, afirmando

que "a comunidade dos super clientes nos faz sentir que não somos apenas um número" (iFood, 2025).

Esse depoimento ilustra, em primeira pessoa, o que a literatura de *Customer Success* denomina lealdade atitudinal: um vínculo que ultrapassa a satisfação transacional e se converte em identificação afetiva com a marca. A existência dessa frente de relacionamento, paralela à interface examinada até aqui, indica que o compromisso institucional do iFood com seus usuários se desdobra também em espaços que o aplicativo, por si só, não abrange.

4.3 Suporte e mediação de conflitos

O atendimento ao usuário no ambiente digital contemporâneo deixou de operar exclusivamente como canal reativo de resolução de problemas e passou a constituir um mecanismo estratégico de relacionamento, retenção e proteção reputacional. Mehta, Steinman e Murphy (2017) argumentam que organizações orientadas ao *Customer Success* compreendem que falhas operacionais são inevitáveis em qualquer ecossistema de serviços em larga escala, e que o diferencial competitivo reside não na ausência de problemas, mas na qualidade e na previsibilidade da resposta institucional diante deles.

No iFood, essa compreensão se traduz em uma arquitetura de atendimento integrada à própria interface do aplicativo, estruturada para oferecer ao usuário sensação de controle, organização e acompanhamento ao longo de todo o processo de resolução.

A presença do botão "Ajuda" (Figura 27) diretamente na tela de detalhes do pedido é um dado analiticamente relevante. Sua localização é estratégica: ao inserir o acesso ao atendimento dentro do fluxo de compra, o iFood reduz o esforço necessário para que o usuário inicie um processo de resolução, sinalizando que a empresa antecipa a possibilidade de intercorrências e se posiciona proativamente para recebê-las.

Figura 27 - Aba "Ajuda" dentro do pedido



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

A estratégia de antecipação não é apenas perceptível na arquitetura da interface, mas também declarada institucionalmente pela própria empresa. A exemplo, em entrevista à revista *Consumidor Moderno*, Thaís Suzuki, diretora de *Customer Experience* do iFood, afirma que a empresa não depende exclusivamente do atendimento para identificar falhas na experiência do consumidor, pois, como empresa de tecnologia, o iFood acompanha essa experiência "desde o início" da jornada do cliente (Consumidor Moderno, 2023).

Para isso, a diretora relata que o iFood monitora a percepção do usuário por meio do *Net Promoter Score* (NPS)³ em dois níveis complementares, o transacional, mensurado a cada pedido realizado, e o relacional, apurado periodicamente, de modo a acompanhar a experiência ao longo de toda a jornada e não apenas nos momentos de contato direto com o suporte (Consumidor Moderno, 2023). Essa declaração institucional corrobora a leitura de que o botão "Ajuda" inserido no fluxo do pedido não constitui a expressão operacional de uma estratégia de monitoramento contínuo assumida pela própria liderança da empresa.

Essa integração é significativa sob a perspectiva das Relações Públicas quando Kunsch (2002) afirma que a comunicação organizacional estratégica deve ser capaz de estruturar experiências coerentes em todos os pontos de contato com os públicos, além de tornar a ajuda parte natural da jornada de uso, e não uma exceção acessível apenas em situações de crise.

³ Segundo Mehta, Steinman e Murphy (2017, p.150), NPS é uma métrica que “mede lealdade, não a satisfação, com base na disposição para recomendar. Sempre usa uma escala de 11 pontos, de 0 a 10.”

A estrutura do atendimento organiza as demandas do usuário em categorias padronizadas como "pedido veio errado", "pedido incompleto", "problemas de qualidade", "pedido violado", "problemas com pagamento" e "casos críticos" (Figura 28).

Figura 28 - Categorias de problemas na aba "Ajuda"

Se precisar, escolha outro tópico

📁 Problema com Pedido



Pedido veio errado



Pedido veio incompleto



Pedido revirado ou violado



Problemas com a qualidade do pedido



Reportar pedido não entregue



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

Essa categorização não serve apenas à eficiência operacional, mas também sugere ao usuário que sua demanda é reconhecida, nomeada e inserida em um fluxo estruturado de resolução. Madruga (2021) argumenta que a clareza dos processos de atendimento é ela mesma um ato comunicacional, pois transmite ao cliente que sua demanda é esperada, reconhecida e inserida em um fluxo estruturado de resolução.

O fluxo guiado de resolução (Figura 29), no qual o usuário segue etapas previamente estruturadas para detalhar a ocorrência, transforma um momento potencialmente frustrante em um processo percebido como organizado e acompanhado. A mediação inicial é direcionada ao estabelecimento parceiro, e somente quando essa tentativa não resolve a situação o iFood intervém diretamente.

Figura 29 - Fluxo de solicitação de suporte

SAVORI PIZZA SLZ - PIZZARIA
Pedido finalizado

O que aconteceu com seu pedido?

Selecione o motivo que melhor representa o problema com seu pedido

- Pedido veio errado ☐
- Pedido veio incompleto ☐
- Pedido veio violado/revirado ☐
- Está com problemas de qualidade ☐

Antes de finalizar, você poderá revisar sua solicitação e fazer mudanças, se necessário.

Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

Nesse contexto, Mehta, Steinman e Murphy (2017) defendem que a construção do sucesso do cliente depende da existência de processos estruturados capazes de acompanhar continuamente sua trajetória e reduzir incertezas ao longo da relação com a organização.

Mecanismos que oferecem previsibilidade, transparência e acompanhamento do andamento das solicitações contribuem para fortalecer a confiança do consumidor e para consolidar vínculos mais duradouros. No iFood, a sequência estruturada de mediação produz exatamente esse efeito: o usuário sabe o que esperar e percebe que existe um caminho claro para a resolução de sua demanda.

A dimensão preventiva do atendimento manifesta-se em recursos que atuam antes mesmo que qualquer problema ocorra. As avaliações públicas dos estabelecimentos, visíveis na página de cada loja dentro do aplicativo, oferecem ao usuário informações sobre qualidade e confiabilidade antes da realização da compra (Figura 30).

Figura 30 - Avaliações públicas do estabelecimento parceiro



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

Além disso, as opções de entrega com previsão de horário e o rastreamento em tempo real reduzem a ansiedade associada à espera e diminuem a probabilidade de acionamento do atendimento por incertezas operacionais (Figura 31).

Figura 31 - Opções de entrega e previsão de tempo

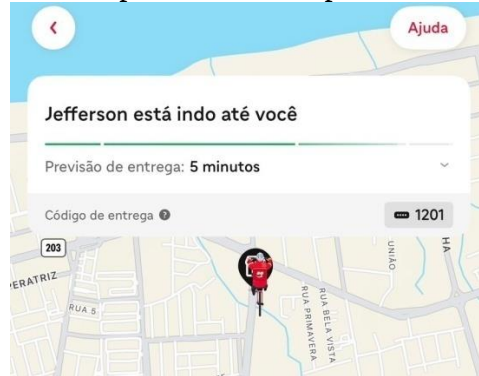


Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

Simões (1995) argumenta que as Relações Públicas exercem uma função preventiva nas organizações ao antecipar tensões e estruturar mecanismos capazes de evitar que situações de insatisfação se convertam em conflitos públicos. No iFood, o rastreamento contínuo e a

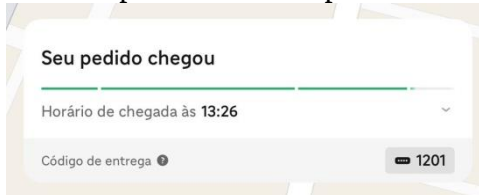
transparência sobre o andamento do pedido cumprem essa função de forma sistemática e automatizada, conferindo a essas práticas uma dimensão relacional que ultrapassa a lógica operacional da logística (Figuras 32 e 33).

Figura 32 - Acompanhamento do pedido em tempo real



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

Figura 33 - Acompanhamento do pedido em tempo real



Fonte: Captura de tela do aplicativo iFood (2026).

O próprio iFood disponibiliza publicamente em seu site institucional tutoriais detalhados para acesso ao atendimento, incluindo o passo a passo para contato com a loja, abertura de chamados e resolução de situações específicas como pedido errado, item faltando, cobrança indevida e problemas de reembolso (iFood, 2026).

Ao tornar públicos seus protocolos, a empresa, além de informar seus usuários, demonstra que seus processos são organizados, acessíveis e orientados à resolução efetiva das demandas. Grunig, Ferrari e França (2009) sustentam que a transparência constitui um dos atributos fundamentais dos relacionamentos organizacionais de qualidade, e a publicização dos fluxos de atendimento opera diretamente sobre essa dimensão ao converter informação institucional em instrumento de confiança pública.

A maturidade institucional do atendimento revela-se com maior profundidade no tratamento dado aos casos críticos (Figura 34), categoria que abrange situações de agressão, discriminação, má conduta, golpes e divergências envolvendo entregadores. Nesses casos, o iFood aciona seus times de Experiência do Cliente e de segurança, oferece acolhimento

humanizado, solicita evidências e aplica sanções que podem incluir advertências ou bloqueios dos envolvidos (iFood, 2026).

Figura 34 - Canal de reporte de casos críticos



Fonte: Site oficial do iFood (2026).

A existência de um protocolo específico para situações de alta sensibilidade evidencia que a gestão do relacionamento ultrapassa a dimensão operacional e incorpora preocupações de ordem ética e reputacional.

Essa estruturação ganha respaldo analítico no estudo de Marcelino, especialista em Voz do Cliente, publicado na plataforma StartSe em 2023, que descreve a construção da área de qualidade do iFood como um processo gradual de maturação institucional. Marcelino (2023) explica que partindo da padronização do monitoramento, a empresa desenvolveu um modelo multidimensional capaz de integrar resolutividade, condução, processos e satisfação do usuário em uma visão compartilhada por toda a organização.

O tom comunicacional adotado pelo atendimento merece atenção analítica específica. A cordialidade, a objetividade e a ausência de defensividade nas interações configuram uma estratégia de controle emocional do conflito, orientada a evitar o escalonamento da insatisfação do usuário.

No âmbito das Relações Públicas, esse padrão se mantém tanto nas interações automatizadas quanto nas respostas públicas em redes sociais, evidenciando uma coerência de postura que Kunsch (2002) identifica como condição para a efetividade da comunicação organizacional integrada, anteriormente citada, e que aqui se manifesta como prática relacional e não apenas como protocolo de atendimento.

Ao longo do uso do aplicativo no dia a dia, foi verificado, a partir da experiência direta da pesquisadora enquanto usuária, que o atendimento do iFood respondeu em prazo

compatível com o informado nos protocolos públicos da empresa e que os processos de reembolso foram concluídos sem necessidade de escalonamento prolongado, constatação que, embora subjetiva, é coerente com os indicadores públicos do Reclame Aqui analisados na seção seguinte.

Essa constatação empírica ilustra o que Murphy (2016) denomina *perceived value*: a confiança que o usuário deposita em uma empresa não resulta da ausência de falhas, mas da certeza de que, quando falhas ocorrem, existem mecanismos eficazes para repará-las.

No iFood, essa certeza é construída pela combinação de atendimento integrado, fluxos estruturados, transparência institucional e protocolos específicos para situações críticas, configurando um sistema de mediação que opera simultaneamente como ferramenta operacional, mecanismo de retenção e prática relacional articulada aos princípios das Relações Públicas digitais.

4.4 Reputação e percepção pública da marca

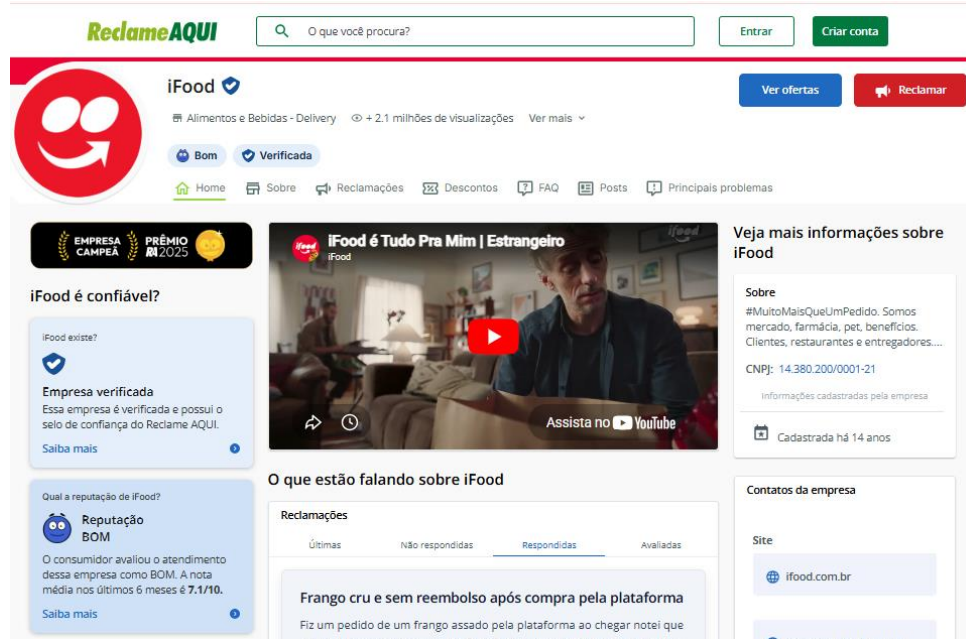
A reputação de uma organização no ambiente digital não depende da ausência de conflitos. Empresas com milhões de usuários inevitavelmente lidam com reclamações, falhas operacionais e experiências negativas, e o que passa a influenciar a percepção pública é a forma como respondem a essas situações e sustentam o relacionamento com seus públicos ao longo do tempo. França (2004) destaca que a legitimidade organizacional está diretamente relacionada à coerência entre discurso e prática, especialmente em contextos nos quais as interações entre empresa e usuário tornam-se públicas e constantemente observadas por outros.

É importante destacar que, sob a perspectiva comunicacional, a reputação não existe de forma isolada. Conforme defendido por Grunig, Ferrari e França (2009, p. 90), as reputações são "um subproduto do comportamento da administração e da qualidade de relacionamentos entre a organização e seus públicos". Portanto, a percepção pública positiva do iFood, observada em plataformas como o Reclame Aqui, não é apenas fruto de mensagens institucionais, mas o resultado direto das interações e da eficiência na resolução de conflitos acumuladas ao longo do tempo.

No caso do iFood, os dados do Reclame Aqui (Figura 35) entre novembro de 2025 e abril de 2026 ilustram essa dinâmica: a empresa respondeu a 98,8% das reclamações recebidas, com tempo médio de resposta de 4 dias e 18 horas, classificação reputacional "Bom" e nota média de 7,1. O volume total de reclamações registradas foi de 135.141, com

índice de solução de 69,2% e 65,7% dos usuários declarando intenção de retorno (Reclame Aqui, 2026).

Figura 35 - Página do iFood no site oficial do Reclame Aqui



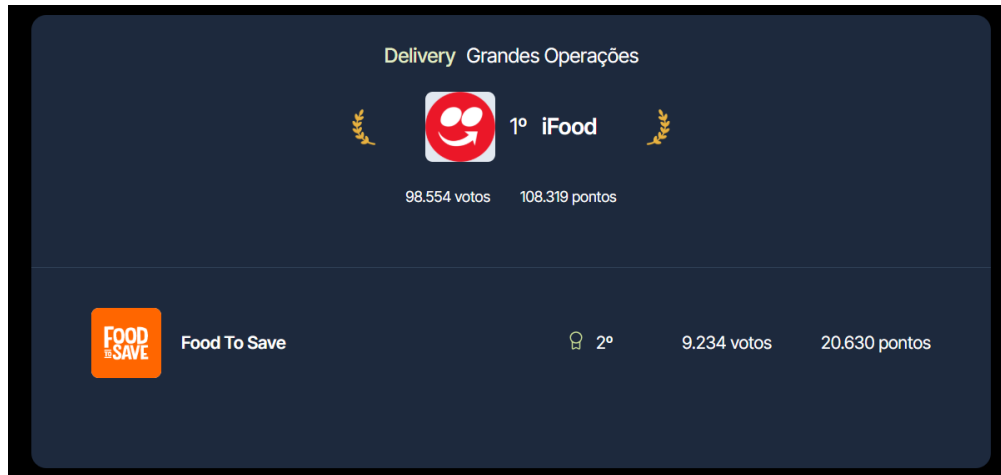
Fonte: Captura de tela do perfil do iFood no site ReclameAqui (2026).

O Relatório de Impacto e Sustentabilidade 2023/25 do iFood apresenta confiança, segurança e experiência do consumidor como pilares estratégicos da atuação da empresa, o que confere respaldo documental à leitura de que a gestão reputacional ocupa posição central no modelo operacional da empresa, e não apenas em sua comunicação externa (iFood, 2025).

Esses indicadores revelam um aspecto analiticamente relevante: mesmo concentrando alto volume de reclamações públicas, o iFood continua sendo percebido como marca confiável e amplamente presente no cotidiano dos usuários. Ruão et al. (2014) argumentam que os significados organizacionais são construídos coletivamente nas interações entre empresa e públicos, e não declarados unilateralmente pela instituição.

A alta taxa de resposta do iFood funciona, nesse contexto, como sinal público de comprometimento relacional, aproximando essa prática dos fundamentos estratégicos das Relações Públicas. O reconhecimento institucional obtido pela empresa reforça essa leitura. O iFood conquistou o primeiro lugar no Prêmio Reclame Aqui 2025 (Figura 36) na categoria de delivery de grandes operações, com 98.554 votos e 108.319 pontos (Reclame Aqui, 2026).

Figura 36 - Prêmio Reclame Aqui 2025



Fonte: Site do Reclame Aqui (2026).

Fortes (2003) argumenta que a reputação organizacional se constrói a partir da soma das experiências vivenciadas pelos públicos ao longo do tempo, e prêmios votados pelos próprios usuários constituem uma das formas mais robustas de validação pública dessa reputação. O reconhecimento, nesse caso, não emerge de uma campanha institucional, mas do julgamento coletivo de quem interagiu diretamente com a empresa.

A postura comunicacional adotada pelo iFood em suas redes sociais indica outra dimensão da gestão reputacional. Nos comentários do Instagram, a empresa responde críticas e reclamações de maneira cordial, orientando os usuários sobre os canais adequados para resolução dos problemas e evitando respostas defensivas (Figura 37).

Figura 37 - Respostas do iFood na página oficial da plataforma no Instagram

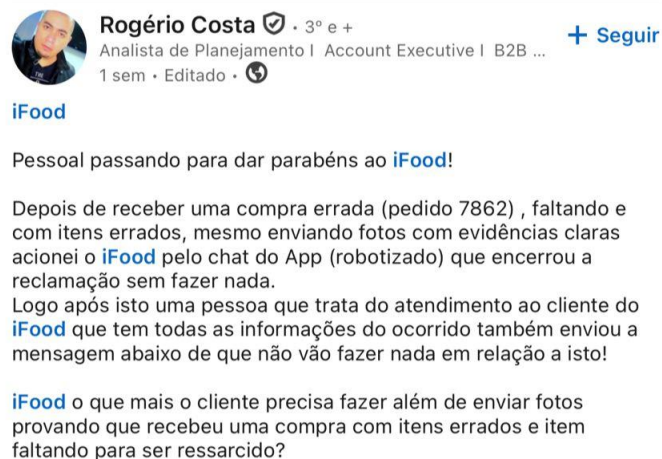


Fonte: Captura de tela dos comentários na página oficial do iFood no Instagram (2026).

Simões (1995) destaca que a legitimidade institucional também é construída pela forma como as organizações se posicionam publicamente diante de situações de conflito e exposição. Essa prática comunicacional deixa de ser uma ação operacional de atendimento e passa a funcionar como estratégia ativa de gestão da imagem organizacional no ambiente digital.

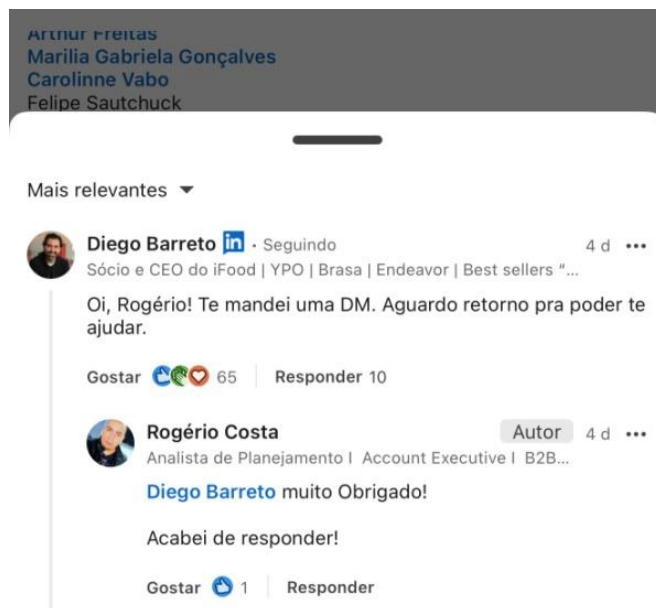
Durante o período de coleta, foi identificada uma interação pública no LinkedIn em que o CEO da empresa respondeu diretamente a uma reclamação de um usuário (Figuras 38 e 39). Essa iniciativa evidencia que a gestão reputacional do iFood não se restringe às equipes de atendimento: alcança a própria liderança da organização. Terra (2011) observa que organizações que desenvolvem ambientes digitais integrados constroem formas de presença que ultrapassam os canais tradicionais de comunicação.

Figura 38 - Reclamação pública do usuário no LinkedIn



Fonte: Captura de tela do LinkedIn (2026).

Figura 39 - Resposta do CEO do iFood à reclamação



Fonte: Captura de tela do LinkedIn (2026).

Quando a liderança participa diretamente dessas interações, a empresa comunica algo que nenhuma nota institucional consegue substituir: que o comprometimento com a experiência do usuário é uma postura compartilhada em todos os níveis hierárquicos, o que corresponde, no campo das Relações Públicas, a uma forma de legitimação institucional pela ação.

A confiança percebida em relação ao iFood não se constrói apenas pela gestão de conflitos. A experiência cotidiana acumulada ao longo do uso continuado da empresa também exerce papel determinante. Ao longo do período de observação, foram identificados fatores como rapidez operacional, organização da interface, presença de estabelecimentos conhecidos e eficiência do atendimento como elementos que contribuem de forma combinada para a percepção de confiabilidade da marca. Murphy (2016) argumenta que a confiança no ambiente digital é um ativo relacional construído incrementalmente, a partir da consistência das experiências oferecidas, e que empresas capazes de sustentar essa consistência desenvolvem vínculos que resistem a eventuais falhas operacionais.

Essa dimensão de confiança é reforçada pelo Clube iFood (Figura 40), cujos benefícios financeiros, parcerias externas e mecanismos de visualização da economia acumulada constroem no assinante uma percepção de valor que transcende a dimensão comercial.

Figura 40 - Benefícios do Clube iFood

Exclusivo Clube iFood

China in Box R\$0,01 nas compras acima de R\$31,90

		
♥ R\$ 0,01 R\$ 44,90 -99%	♥ R\$ 0,01 R\$ 36,90 -99%	♥ R\$ 0,01 R\$ 38,90 -99%
Poke Ceviche Misto (Base Arroz)	Macarrão Oriental Xian	Bowl Frango tarê
Gokei Sushi - São Luís	China in Box - São Luís	China in Box - São Luís
★ 4.7 (138)	★ 4.8 (1424)	★ 4.8 (1424)
100 min • R\$ 24	100 min • R\$ 23	100 min • R\$ 23

Fonte: Captura de tela do aplicativo do iFood (2026).

O que interessa ressaltar aqui, sob a perspectiva da reputação, é que a satisfação gerada por esse conjunto de práticas influencia diretamente a forma como o usuário percebe e recomenda a marca. Madruga (2021) argumenta que organizações orientadas ao sucesso do cliente constroem, por meio dessa consistência, vínculos de confiança que se traduzem em retenção e fortalecimento da imagem institucional.

Cialdini (2012) argumenta que a percepção de exclusividade e de benefício acumulado intensifica o vínculo do consumidor com a marca, tornando o custo simbólico de abandono progressivamente maior. No iFood, a visualização constante da economia gerada pelo Clube (Figura 41) opera precisamente nessa direção, convertendo o benefício financeiro em argumento emocional de continuidade.

Figura 41 - Economias decorrentes do Clube iFood

Cupons da assinatura
[Ver detalhes](#)

5 pra todos os restaurantes







Restam 4 de 5 cupons


Turbine seu Clube
 Cupons adicionais no precinho

Quero turbinar

Fonte: Captura de tela do aplicativo do iFood (2026).

As campanhas gamificadas, como as missões temáticas relacionadas à Copa do Mundo (Figura 42), articulam-se a essa lógica ao ampliar o engajamento emocional do usuário e aprofundar sua inserção no ambiente digital da marca.

Figura 42 - Campanha gamificada relacionada à Copa do Mundo



Fonte: Captura de tela do aplicativo do iFood (2026).

O que a análise reputacional permite acrescentar, em relação ao que foi discutido na categoria anterior, é que esse engajamento produz consequências que ultrapassam a retenção individual: usuários emocionalmente vinculados a uma empresa tendem a se tornar promotores espontâneos da marca, influenciando a percepção de outros e contribuindo para uma reputação que se sustenta de forma coletiva e distribuída.

Como defendem Grunig, Ferrari e França (2009), relacionamentos organizacionais duradouros dependem da capacidade das organizações de gerar comprometimento nos públicos, e o iFood operacionaliza esse comprometimento de forma multidimensional.

O conjunto das práticas analisadas sugere que a reputação do iFood se constrói de forma distribuída e contínua, articulando experiência de uso, capacidade de resposta, gestão pública de conflitos e vínculo emocional com os usuários. Cada mecanismo de relacionamento, cada resposta pública e cada benefício oferecido contribuem para uma imagem que associa a marca à praticidade, à confiança e à presença relevante no cotidiano digital.

Mais do que a ausência de falhas, o que parece sustentar essa percepção é a capacidade da empresa de manter o relacionamento responsivo e significativo mesmo em situações de tensão, o que aproxima suas práticas dos princípios estratégicos das Relações Públicas examinados ao longo deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa partiu do seguinte questionamento: em que medida o *Customer Success* e as Relações Públicas compartilham fundamentos suficientes para que se possa reconhecer entre eles uma convergência conceitual e prática?

A pergunta surgiu de uma percepção construída ao longo de experiências profissionais, e não de um debate já consolidado na literatura acadêmica da área. Esse ponto de partida, longe de constituir uma limitação, revelou-se o elemento mais produtivo da investigação: a ausência de diálogo explícito entre as duas áreas na literatura não significa que esse diálogo seja impossível ou forçado, mas sim que ele ainda não foi suficientemente sistematizado.

A análise desenvolvida ao longo dos três capítulos permite responder positivamente à questão investigada. *Customer Success* e Relações Públicas não são áreas idênticas, e seria teoricamente irresponsável afirmar o contrário. Elas se formaram em contextos distintos, carregam vocabulários próprios e se inserem de maneiras diferentes nas estruturas organizacionais.

O que a pesquisa demonstrou, no entanto, é que quando se examina o núcleo funcional de cada uma, a aproximação entre elas realmente é evidente: ambas organizam suas práticas em torno da gestão estratégica de relacionamentos, da construção de confiança ao longo do tempo, da mediação de interesses entre organização e públicos, e da geração de valor mútuo como condição para a sustentabilidade institucional.

Foi possível demonstrar que o CS não se limita a uma função comercial orientada por métricas de retenção, mas constitui uma prática comunicacional que estrutura processos contínuos de interação com públicos estratégicos. A leitura desses fundamentos à luz de Kunsch (2002) revelou que os princípios de acompanhamento contínuo, escuta ativa, mediação de expectativas e construção de vínculos sustentáveis já estavam presentes na teoria das Relações Públicas muito antes de o *Customer Success* existir como área formalizada.

A análise indicou que práticas como a lógica bidirecional simétrica descrita por Grunig (2003), o planejamento estratégico da comunicação proposto por Kunsch (2002) e a construção de credibilidade organizacional discutida por Fortes (2003) encontram correspondências diretas nos processos operacionalizados pelo *Customer Success*. A interface entre as duas áreas emerge da comparação entre os fundamentos de cada área e se sustenta pela identificação de práticas comuns que apenas recebem denominações diferentes a depender do campo em que são analisadas.

A descrição e análise dos exemplos de plataformas como Netflix, Amazon e Mercado Livre indicou que o *Customer Success* no ambiente digital se manifesta como um fenômeno comunicacional articulado à construção de confiança, engajamento e reputação organizacional. A personalização das interfaces, o acompanhamento contínuo do usuário, a transparência nos processos de suporte e a gestão pública da reputação em plataformas como o Reclame Aqui são práticas que operam simultaneamente como estratégias de retenção e como processos de construção de vínculos com públicos, o que as situa no território das Relações Públicas tanto quanto no do *Customer Success*.

Por meio do estudo de caso, em especial pela análise das três categorias definidas para a investigação (relacionamento e engajamento do consumidor, suporte e mediação de conflitos e reputação e percepção pública da marca), pode-se identificar um sistema relacional coerente e deliberadamente orientado à construção de vínculos sustentáveis com os usuários. O iFood não trata o relacionamento com o cliente como atividade periférica ou reativa. A análise aponta para uma estruturação comunicacional integrada, desde a saudação personalizada na interface até a resposta pública do CEO no LinkedIn, que apontam para uma compreensão da experiência do usuário como prioridade estratégica de longo prazo.

O caso iFood também revelou que a reputação organizacional no ambiente digital não depende da ausência de problemas, mas da qualidade e da consistência das respostas institucionais quando problemas ocorrem. Os indicadores do Reclame Aqui demonstraram que uma empresa com mais de 135 mil reclamações em seis meses pode ser reconhecida como referência em seu segmento, desde que mantenha taxas de resposta elevadas, processos estruturados de resolução e uma postura comunicacional que transmita comprometimento real com a experiência dos usuários. Essa dinâmica é, ao mesmo tempo, uma prática de *Customer Success* e uma prática de Relações Públicas, e a dificuldade de separá-las já aponta uma possível resposta à questão investigada.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui para um debate que ainda ocupa posição marginal na literatura da área de comunicação: a expansão do campo de análise das Relações Públicas para práticas organizacionais contemporâneas que não se autointitulam como RP, mas que operacionalizam seus fundamentos de forma concreta.

Reconhecer o *Customer Success* como um desses campos não significa subordiná-lo às Relações Públicas, nem reivindicar para a área uma exclusividade que ela não possui. Significa, antes, demonstrar que as ferramentas teóricas construídas pela comunicação organizacional têm poder analítico para compreender e qualificar fenômenos que a literatura de gestão aborda de forma parcial.

Para os profissionais e estudantes de Relações Públicas, entende-se que a contribuição é de ordem prática e estratégica. Mais do que identificar uma convergência conceitual, esta pesquisa argumenta que o profissional de Relações Públicas está teoricamente preparado para exercer cargo o *Customer Success*.

O mercado de trabalho já absorve profissionais em funções de *Customer Success*, *Customer Experience* e gestão de relacionamento digital, muitas vezes sem que se reconheça, nem por parte das organizações nem pelos próprios profissionais, a natureza comunicacional dessas atividades.

Compreender essa convergência pode ampliar as possibilidades de inserção profissional e, mais importante, pode qualificar as práticas desenvolvidas nesses contextos, trazendo para elas o rigor, a perspectiva estratégica e o compromisso com o equilíbrio de interesses que caracterizam a melhor tradição das Relações Públicas.

Como toda investigação com recorte definido, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. A opção pelo estudo de caso único, embora metodologicamente justificada, não permite generalizações para o conjunto das plataformas digitais ou para outros segmentos de mercado.

A análise foi construída a partir de dados públicos, documentos institucionais e observação do aplicativo, sem acesso às perspectivas internas da empresa ou às visões dos profissionais responsáveis pelas práticas analisadas, apesar das tentativas de contato realizadas ao longo da pesquisa, que não obtiveram retorno. Além disso, a escassez de literatura acadêmica que relacione explicitamente *Customer Success* e Relações Públicas, ao mesmo tempo em que valida a originalidade da proposta, impõe limitações à profundidade do diálogo bibliográfico.

Essas limitações apontam, contudo, para caminhos de investigação futura. Uma agenda de pesquisa voltada à inserção do *Customer Success* como tema nos currículos de Comunicação Social, em especial das Relações Públicas, poderia contribuir para reduzir a lacuna formativa que esta pesquisa identificou e que motivou, em parte, sua realização.

O cenário organizacional contemporâneo não aguarda que as disciplinas acadêmicas estabeleçam seus limites antes de produzir novas práticas. O *Customer Success* já existe, já está consolidado e já opera com fundamentos que as Relações Públicas reconhecem como próprios. A questão que este trabalho buscou responder não era se essa aproximação existe, mas como ela pode ser compreendida à luz da teoria disponível.

A resposta construída ao longo das páginas anteriores é que o *Customer Success* representa um campo legítimo de aplicação das competências do profissional de Relações

Públicas, e que nomear essa possibilidade é uma forma de afirmar que a profissão tem mais a oferecer ao ambiente organizacional contemporâneo do que os formatos que historicamente a tornaram reconhecível.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, v. 1).
- CIALDINI, Robert B. **Influência: a psicologia da persuasão**. Tradução Ivo Korytowski. São Paulo: Sextante, 2012.
- COELHO, Fernando. **Gamificação no ensino para desenvolver competências para o mercado de trabalho**. 2025. Tese (Doutoramento em Educação) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2025.
- CONFERP. Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas. **Resolução Normativa n. 43, de 24 de agosto de 2002**. Dispõe sobre as atividades e áreas de atuação dos profissionais de Relações Públicas. Brasília: Conferp, 2002.
- CONSUMIDOR MODERNO. A experiência do cliente sob a perspectiva do iFood. **Consumidor Moderno**, 2023. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2022/02/23/experiencia-do-cliente-ifood/>. Acesso em: 28 jun. 2026.
- FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico das relações públicas no Brasil: história, interfaces e atualidades. **Organicom**, São Paulo, v. 3, n. 5, p. 116-133, 2006.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Gisela. **Introdução à teoria das relações públicas**. Porto: Porto Editora, 2010.
- GRUNIG, James E. A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Comunicação e Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 24, n. 39, p. 67-92, 2003.
- GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.
- IFOOD. Como falar com o suporte do iFood. **iFood**, 2026. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/ajuda/pedir-ajuda-no-ifood/>. Acesso em: 27 maio 2026.

IFOOD. **Relatório de Impacto e Sustentabilidade 2023/25**. São Paulo: iFood, 2025. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/sobre/>. Acesso em: 25 maio 2026.

IFOOD. Super-clientes compartilham dicas e histórias sobre o app do iFood. **iFood**, 2025. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/noticias/super-clientes-compartilham-dicas-e-historias-sobre-o-app-do-ifood/>. Acesso em: 22 out. 2025.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. São Paulo: Summus, 2002.

LASTA, Elisângela; BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha. Modos de ser e de se comunicar da contemporaneidade: aproximações entre a lógica das mídias, a midiatização e as Relações Públicas. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Org.). **Comunicação, discurso e organizações**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 175-192.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience**: a revolução na experiência do cliente. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2021.

MARCELINO, Denilson. Customer Experience: maturidade da área de qualidade, um case de sucesso iFood. **StartSe**, 21 set. 2023. Disponível em: <https://www.startse.com/artigos/como-foi-a-construcao-da-area-de-qualidade-do-ifood/>. Acesso em: 25 maio 2026.

MARCHIORI, Marlene et al. O ensino de planejamento nos cursos de Comunicação/Relações Públicas no Brasil. **Conexão: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 10, n. 19, p. 89-106, jan./jun. 2011.

MEHTA, Nick; STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln. **Customer Success**: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

MINTZ, André Goes. Midiatização e plataformização: aproximações. **Revista Novos Olhares**, v. 8, n. 2, p. 98-109, 2019. Disponível em: https://revistas.usp.br/novosolhares/pt_BR/article/view/150347. Acesso em: 3 jul. 2026.

MURPHY, Lincoln. **Customer Success**: the definitive guide. San Francisco: Gainsight, 2016.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do et al. Comunicação pública e cidadania: os meios de comunicação como mediadores da esfera pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2006. p. 1-20.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador**: comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

PWC BRASIL. **Pesquisa sobre Experiência do Consumidor PwC 2025**: a ilusão da fidelidade: por que as empresas acham que estão vencendo enquanto os clientes estão indo embora. São Paulo: PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., dez. 2025. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2025/pesquisa-sobre-experiencia-do-consumidor-pwc-2025.html>. Acesso em: 5 jun. 2026.

RECLAME AQUI. Indicadores de reputação. **Reclame Aqui**, 2026. Disponível em: <https://blog.reclameaqui.com.br/conheca-os-indicadores-de-reputacao-do-reclame-aqui/>. Acesso em: 27 maio 2026.

RECLAME AQUI. Perfil iFood. **Reclame Aqui**, 2026. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/ifood/>. Acesso em: 27 maio 2026.

RUÃO, Teresa et al. A comunicação organizacional e os fenômenos de identidade: a aventura teórica e empírica de uma problemática revisitada. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 8., 2014, Braga. **Atas...** Braga: SOPCOM, 2014. p. 1-15. Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/8f056ba8-b115-47c3-b3e3-fdf7e4a40dae/content>. Acesso em: 29 abr. 2026.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação ubíqua**: repercussões na cultura e na educação. São Paulo: Paulus, 2013.

SGORLAI, Marisol et al. Relações Públicas como função estratégica nas organizações. **Diálogo**, Canoas, n. 18, p. 73-90, jan./jun. 2011.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995.

STASIAK, Daiana. As Relações Públicas sob novos olhares teóricos: mediatização, internet e os desafios da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2010. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-1652-1.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2026.

STASIAK, Daiana; KEGLER, Jader Lucio. Comunicação organizacional e relações públicas na sociedade em mediatização: novos desafios e perspectivas. **Conexão: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 6, n. 12, p. 63-75, jul./dez. 2007.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-mídia**: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. 2011. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DAS PLATAFORMAS

1. O que aparece em primeiro plano ao acessar a plataforma?
2. As recomendações exibidas decorrem do histórico de navegação, consumo ou avaliação do usuário?
3. As recomendações parecem genéricas ou altamente personalizadas?
4. Existem categorias ou seções organizadas conforme o comportamento do usuário?
5. Há linguagem individualizada, como saudação nominal ou identificação direta do usuário na interface?
6. Existe sensação de que a plataforma reconhece o usuário individualmente?
7. A plataforma envia notificações fora dos momentos de uso ativo?
8. Há lembretes de conteúdos, produtos ou pedidos não finalizados?
9. Existem cupons, alertas de promoção ou mensagens de retorno direcionadas ao histórico do usuário?
10. O acompanhamento do pedido, do consumo ou da assinatura ocorre de forma constante?
11. A plataforma incentiva o retorno por meio de recursos como barras de progresso, sequências ou indicadores de continuidade?
12. Como funcionam os mecanismos de rastreamento, cancelamento, devolução e suporte?
13. O atendimento é automatizado, humano ou híbrido, e qual sua rapidez?
14. A plataforma busca resolver problemas antes que o consumidor precise reclamar?
15. A experiência de navegação, busca e finalização de compra ou consumo é simplificada?
16. Existem mecanismos que antecipam necessidades ou reduzem a incerteza do usuário, como previsão de entrega ou confirmação automática?
17. Existem sistemas de avaliação, selos ou indicadores públicos de reputação?
18. Qual a nota e a classificação da empresa em plataformas externas de avaliação pública?
19. Há mecanismos de garantia, proteção ao consumidor ou compra segura comunicados na interface?
20. A plataforma demonstra preocupação institucional explícita com o relacionamento e a confiança do usuário?
21. A plataforma utiliza gamificação, recompensas ou campanhas afetivas?

22. A linguagem e os elementos visuais humanizam a comunicação da marca?
23. O usuário percebe que a plataforma antecipa desejos e facilita sua rotina?
24. Existe vínculo emocional perceptível com o conteúdo, produto ou serviço consumido, mesmo após a conclusão do consumo?
25. Em que medida o ambiente digital permite que essas práticas de relacionamento ocorram em escala?