

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações

AMANDA FALCHETTI COUTO

SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES:

ÍNDICE NPS

São Paulo – SP

2015

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola de Comunicações e Artes
Especialização em Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações

AMANDA FALCHETTI COUTO

**SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES:
ÍNDICE NPS**

Monografia apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Especialista em Pesquisa de Mercado, sob orientação do Prof. Dr. Leandro Leonardo Batista.

São Paulo – SP

2015

AMANDA FALCHETTI COUTO

Satisfação e Lealdade de Clientes: Índice NPS

TERMO DE APROVAÇÃO

Esta monografia apresentada ao final do Curso de Pós-Graduação Latu Sensu em Pesquisa de Mercado Aplicada em Comunicações, na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo – USP, foi considerada suficiente como requisito parcial para obtenção do Certificado de Conclusão. O examinado foi aprovado com nota _____

BANCA EXAMINADORA	
NOME	ASSINATURA
1.	
2.	
3.	

São Paulo, _____, de _____ de _____.

Dedico este trabalho aos meus pais, Eliana e José Carlos, que me ensinaram a importância dos estudos em minha vida e ao meu esposo, Cyro, por acreditar no meu talento como pesquisadora e me incentivar na realização deste curso.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por guiar meu caminho e me ajudar a realizar sonhos no momento certo e em proporções que muitas vezes nem poderia imaginar;

Aos meus pais, Eliana e José Carlos, que não mediram esforços para me proporcionar uma educação de qualidade e que me fizeram chegar até aqui;

Ao meu esposo Cyro, pelo incentivo e inspiração em continuar sempre buscando mais conhecimento, acreditando que sempre posso mais;

A NET Serviços, em especial à equipe de Pesquisa de Mercado, que me deu a oportunidade de aprender e de me apaixonar pelo tema satisfação de clientes, além de me fornecer informações imprescindíveis para este estudo;

Ao prof. Dr. Leandro Leonardo Batista, pela orientação e inspiração como profissional da pesquisa de mercado, que me fez despertar imenso interesse em dar continuidade aos estudos nesta linha de abordagem.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo discutir a metodologia da ferramenta Net Promoter Score (NPS) e avaliar os prós e contras de sua utilização nas organizações.

Para isso, foi realizada uma revisão da literatura sobre satisfação e lealdade de clientes, bem como um retrospecto sobre a metodologia do NPS, observando como a ferramenta é aplicada e explorada.

A partir deste contexto teórico, foi verificada sua aplicabilidade em uma empresa brasileira de serviços, a NET, como forma de avaliar empiricamente o uso do NPS e como a ferramenta é percebida pelo corpo executivo da organização.

Palavras-chave: lealdade de clientes, Net Promoter Score

ABSTRACT

This study aimed to discuss the methodology of the Net Promoter Score tool (NPS) and evaluate the pros and cons of its use in organizations.

For this, a literature review on customer satisfaction and loyalty was carried out and look back on the methodology of NPS, watching how the tool is applied and exploited.

From this theoretical framework has been verified its applicability on a Brazilian services company, NET, in order to empirically evaluate the use of NPS and as the tool is perceived by the executive body of the organization.

Keywords: customer loyalty, Net Promoter Score

SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
2. Metodologia.....	15
3. Importância da Qualidade no Mercado de Serviços.....	16
4. A Importância do Estudo de Satisfação para as Empresas.....	20
5. Conceitos e Medidas de Satisfação e Lealdade do Cliente.....	23
5.1. NPS – Net Promoter Score.....	24
6. Estudo de Caso: o Uso do NPS na NET Serviços.....	30
6.1. A Pesquisa de Satisfação de Clientes da NET.....	31
6.2. O Pós Atendimento da Pesquisa de Satisfação.....	36
7. Considerações Finais.....	40
Referências.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACSI	American Customer Satisfaction Index
BSCI	Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente
NPS	Net Promoter Score

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Americano.....	13
Figura 2 - Modelo de Satisfação Brasileiro de Clientes.....	14
Figura 3 - Comportamento típico do consumidor insatisfeito.....	16
Figura 4 - O processo de compra de serviços.....	18
Figura 5 - Determinantes do Valor Entregue ao Cliente.....	21
Figura 6 - Escala da pergunta definitiva.....	26
Figura 7 - Perfil do Cliente Participante da Pesquisa de Satisfação da NET.....	28
Figura 8 - Matriz de promoção e lucratividade.....	32
Figura 9 - O Que O Cliente da NET Avalia.....	33
Figura 10 -Escala de Recomendação e Satisfação da NET.....	35
Figura 11 - Fluxo de Pós Pesquisa da NET.....	38

1. INTRODUÇÃO

O marketing no Brasil surgiu na década de cinquenta, em um contexto de baixa oferta de mercadorias, com existência de poucas empresas que dominavam os setores em que atuavam, que eram principalmente o agrícola e o comercial. O consumidor deste período tinha uma posição pouco criteriosa sobre os produtos que o mercado oferecia, consumia sem questionar qualidade. Este cenário permaneceu inalterado por décadas e iniciou alguma mudança com a industrialização do país e os investimentos estrangeiros no governo de Juscelino Kubitschek (Oliveira, 2004).

A industrialização levou a maior oferta de produtos, o consumidor começou a ser mais atento às questões de orçamento familiar e possuir um produto passou a ser símbolo de status na sociedade da década de setenta (Oliveira, 2004). E, desta forma, até a década de noventa, o marketing destas empresas era praticado em massa, com base na propaganda, e com foco na conquista de novos clientes. O cenário configurava-se em um mercado seletivo, onde cada empresa tinha mercado exatamente seu espaço e produto e não havia necessidade de preocupar-se com a fidelidade dos clientes.

A partir da década de noventa, com a transformação social trazida pelo avanço tecnológico e com o maior acesso à informação, bem como a movimentação de mercado em torno do surgimento de diversas empresas e o aumento das opções de produtos e serviços oferecidos, houve uma mudança no comportamento do consumidor. “Além de estarem mais informados do que nunca, os clientes de hoje possuem ferramentas para verificar argumentos das empresas e buscar melhores alternativas”. (KOTLER, 2006, p.139)

O consumidor desde então passou a ser mais “atenado” em relação às opções que o mercado oferece, tem acesso e busca mais informação não só sobre o que consome e sobre as marcas que prefere, mas também sobre o que os concorrentes oferecem. Tem, também, consciência de seus direitos e deveres enquanto consumidor embasados pelo Código de Defesa do Consumidor, criado no Brasil em 1990.

Este contexto trouxe à tona um momento em que o consumidor pôde escolher e tem opções de escolha e sua satisfação tornou-se fator essencial para sua fidelização à marca e, conseqüentemente, a rentabilização dos negócios. Segundo Kotler (2006), “com a ascensão de tecnologias digitais como a Internet, os

consumidores de hoje, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los”.

Acompanhando este movimento, as empresas passaram a concentrar os esforços de marketing não apenas na conquista de novos clientes, mas também no relacionamento com seus clientes de base. Para embasar suas ações de relacionamento, passaram a medir o seu desempenho por meio de pesquisas de satisfação de clientes, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria em seus processos.

A metodologia de Pesquisa de Satisfação de Clientes tornou-se, a partir de então, uma ferramenta de captação contínua da voz do cliente para as empresas.

No entanto, as técnicas surgiram muito antes, por volta dos anos 70, conforme citam os autores Salomão e Rubens, em seu artigo para a Revista de Administração Contemporânea (2000):

Czepiel, Rosenberg e Surprenant (1980) citam o ano de 1972 como a data em que o estudo da satisfação do consumidor surgiu como campo legítimo de pesquisa, embora Cardozo (1965) seja o autor citado como o pioneiro nesta área. A formação ou operacionalização da satisfação do consumidor ocorre em ambiente dinâmico, que exige constante atualização e enriquecimento da teoria e da prática que lidam com este construto tão relevante para o marketing e para o comportamento do consumidor (EWALD, 1993).

Desde então em contínuo processo de evolução, a metodologia da Pesquisa de Satisfação de Clientes busca avaliar a performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente, a qualidade dos processos, produtos e serviços e indica caminhos para tomada de decisões do negócio e de ações de relacionamento com o cliente.

Além de ser uma ferramenta para tomada de decisão e elaboração de planejamento e ações, investir na realização de pesquisa de satisfação de clientes passa pela equação satisfação dos clientes igual a melhores resultados financeiros para o negócio.

Mais importante, ainda, é a relação verificada nas empresas entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores. Hoje, há amplo suporte empírico para comprovar que elevados *escores* de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média (Reicheld e Sasser, 1990; Fornell, 1992; Anderson, Fornell e Lehmann, 1994 apud SLOGO; ROSSI, 1998, p.102).

Outro ponto que pode ser citado sobre a pesquisa de satisfação de clientes é a percepção mais positiva do cliente em relação à empresa, que pro ativamente mostra seu interesse em ter informações atualizadas sobre as necessidades do cliente e demonstra tomar decisões e realizar ações baseadas nesta relação próxima com o mesmo.

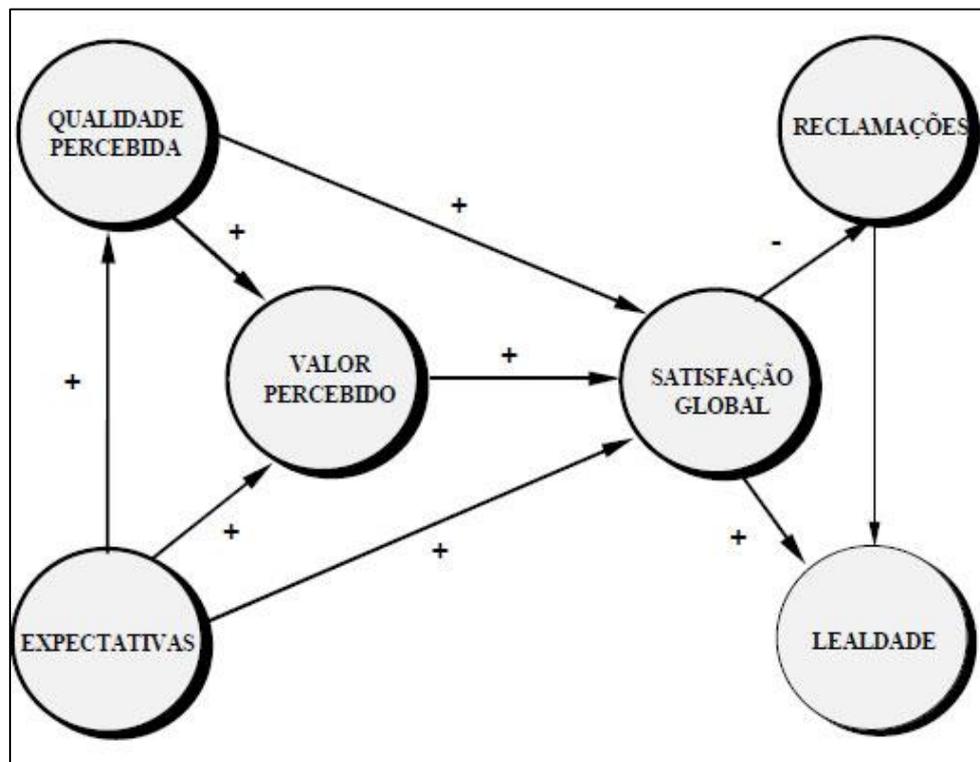
Assim como outros tipos de pesquisa, a pesquisa de satisfação possui diferentes frentes e índices de medição, como modelo sueco, o modelo alemão, o modelo americano, o modelo norueguês, o modelo europeu e o modelo brasileiro.

No Brasil, a influência maior vem do modelo americano, criado em 1994, com base no modelo sueco, surgido anteriormente em 1989.

O Índice Americano de Satisfação do Cliente (ACSI – *American Customer Satisfaction Index*) propõe que a satisfação do cliente não pode ser medida diretamente e, desta forma, é necessário criar alguns indicadores que possam tangibilizar sua satisfação global e que resulta em um score que possibilita a comparação entre diferentes empresas e setores de atividade.

A figura abaixo exemplifica o modelo americano:

Figura 1 - Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Americano

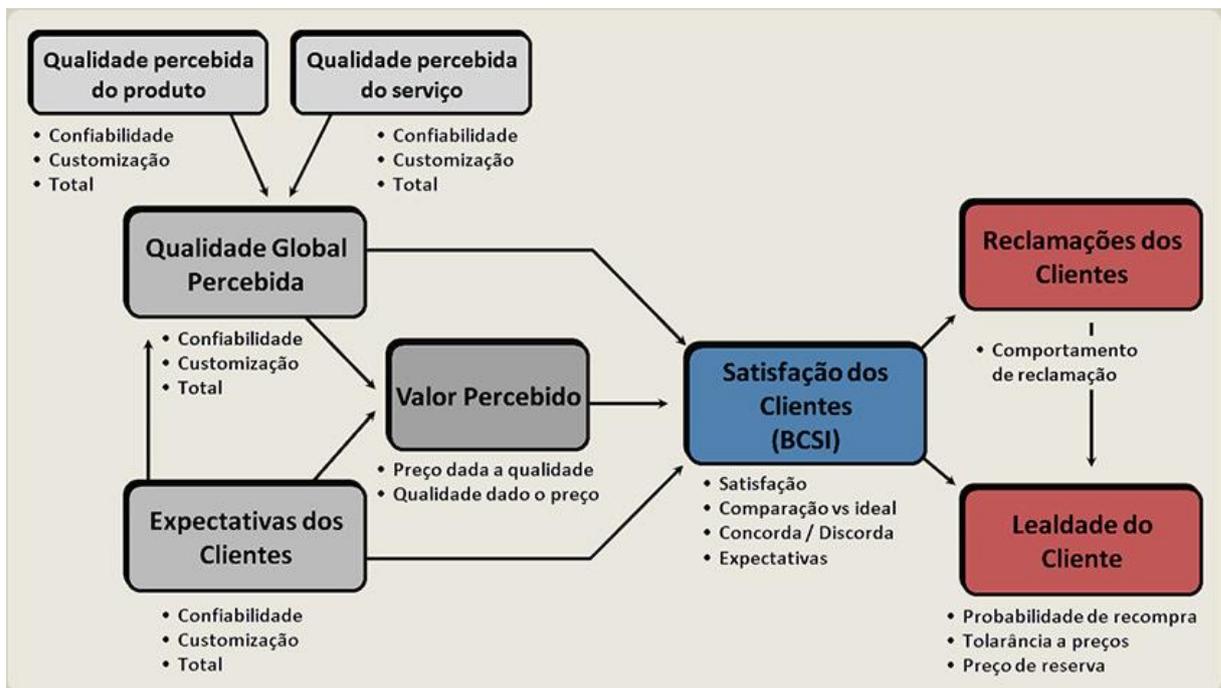


Fonte: Revista de Administração Contemporânea, vol. 3, n. 3, 1999

No modelo, a satisfação global do cliente é o centro de tudo e é relacionada: (1) ao momento anterior à experiência do cliente e ao momento da decisão de compra (expectativas, qualidade percebida e valor percebido) e (2) à opinião formada após a experiência (reclamações e lealdade).

Dentro deste modelo, em 1997 foi criado o Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente (BCSI), aplicado desde então em empresas de diversos segmentos.

Figura 2 – Modelo de Satisfação Brasileiro de Clientes



Fonte: <http://www.braziliancsi.com.br/metodologia.html> consultado em 11/10/14

Porém, um dos indicadores também utilizados no mercado brasileiro para medir a satisfação dos clientes é o índice NPS – *Net Promoter Score*¹, que é formado a partir de uma única questão, a recomendação dos consumidores sobre determinado produto/serviço/ marca, e que os classifica a partir deste resultado como clientes promotores, neutros ou detratores.

A partir desta ótica, o presente estudo tem por objetivo geral discutir a metodologia do Net Promoter Score, seu surgimento e forma de aplicação nas empresas.

1 O Net Promoter Score® é uma métrica com o objetivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos consumidores de qualquer tipo de empresa. O NPS, como é chamado, foi criado por Fred Reichheld (Boston-EUA) e apresentado em um artigo da Harvard Business Review em 2003 (Revista da Universidade de Harvard – EUA). Após, lançou duas edições do Livro “A Pergunta Definitiva” – Fonte: www.satisfacaodeclientes.com

2. METODOLOGIA UTILIZADA

Para concepção deste estudo foi realizada uma revisão bibliográfica que compreendeu desde conceitos gerais de marketing, comportamento do consumo e relacionamento com clientes, até chegar na discussão metodológica da própria pesquisa de satisfação de clientes e índices utilizados no mercado.

O objetivo principal da revisão bibliográfica foi levantar a importância da iniciativa deste tipo de pesquisa e conceitos que discutissem a metodologia de medição da satisfação dos clientes, bem como sua escala de avaliação e índices, como o NPS - *Net Promoter Score*.

Posteriormente, o estudo foi complementado com uma análise do processo de pesquisa de satisfação de clientes da empresa NET, do segmento de telecomunicações, e seu esforço em tratar os clientes detratores e pesquisá-los a fim de garantir a lealdade a sua marca.

3. IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NO MERCADO DE SERVIÇOS

Segundo o BSCI – Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente, “O Brasil é um dos países com mais altos índices de insatisfação entre clientes do segmento de serviços. Anualmente, registram-se números crescentes de reclamações em órgãos reguladores e de defesa do consumidor” e o impacto de reclamações não tratadas é a divulgação negativa da experiência, direto impacto na reputação e imagem da empresa e a consequente perda de clientes, mercado e receita para as empresas.

Figura 3 – Comportamento típico do consumidor insatisfeito



Fonte: <http://www.braziliancsi.com.br/vantagens.html> consultado em 11/10/14

Apesar das diversas formas de conceituar o cliente no meio corporativo, definimos neste estudo que “Clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas”, conceito simples apresentado por Moura (1997 apud ANAYA, 2013). E, a partir desta definição, determinamos que as empresas existem para atender as necessidades e expectativas destes clientes.

Para atingir estes objetivos corporativos, as empresas devem considerar a qualidade do produto/ serviço como fator fundamental. Montgomery (1985 apud ANAYA, 2013) definiu qualidade como a extensão com que os produtos cumprem as exigências das pessoas que os utiliza. Dessa forma, qualidade é atender acima de tudo as necessidades e expectativas do cliente.

De acordo com Gronroos (1995 apud ANAYA, 2013) a conceituação e a medição de qualidade de serviços são mais difíceis que a de produtos tangíveis, pois consistem em processos vivenciados, onde a produção e consumo acontecem

simultaneamente. Além disso, ocorre uma série de contatos chamados de “hora da verdade” entre o cliente e o prestador de serviços, que determinam um impacto crítico sobre o serviço percebido.

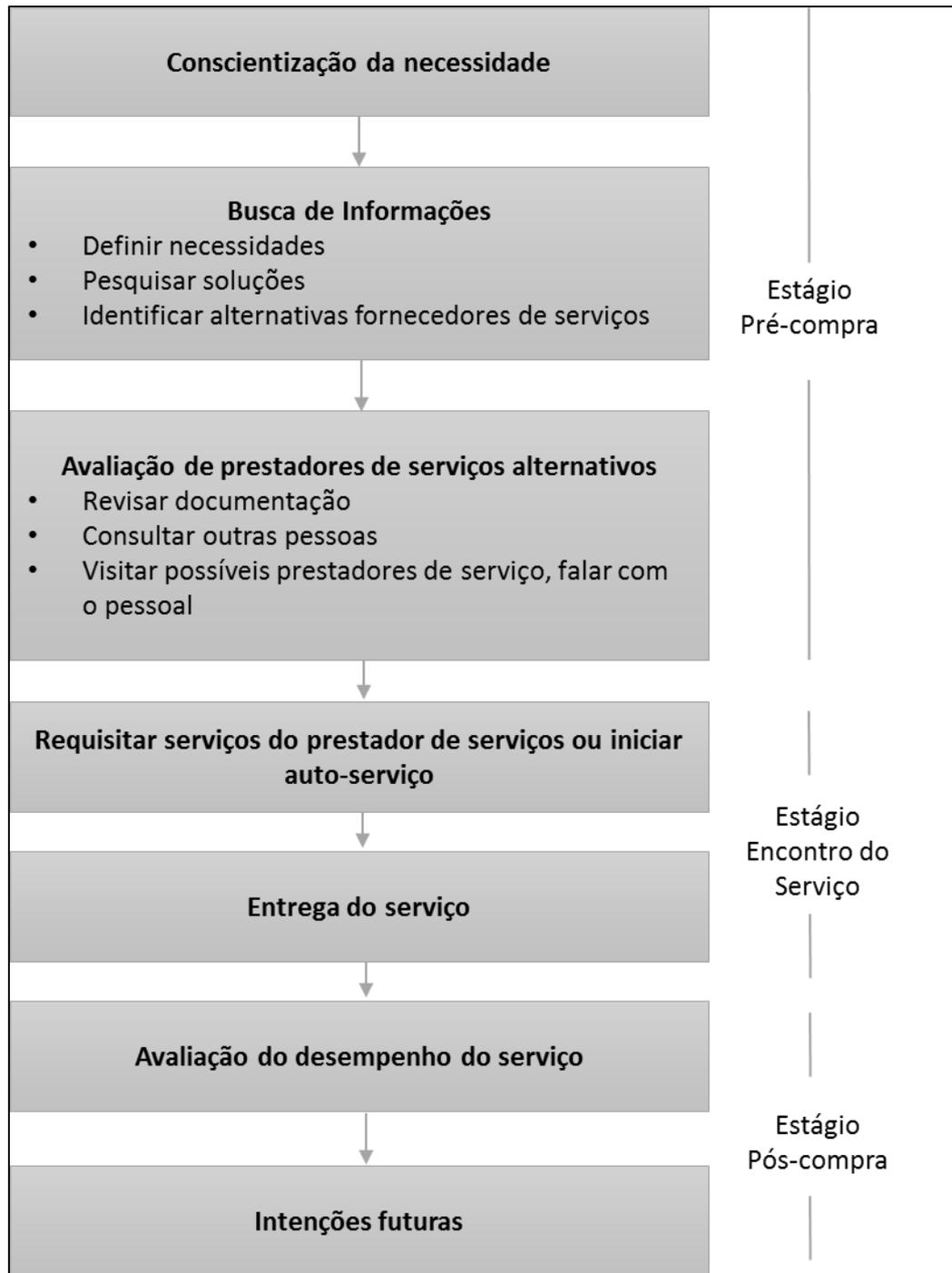
Sendo assim, os clientes avaliam a qualidade em serviços somando sua percepção sobre o resultado da experiência vivida e como este resultado foi entregue.

Porém, as expectativas já existem antes da decisão da compra e quando tratamos da contratação de serviços, o processo de decisão é diferente do processo de compra de um bem de consumo, já que se está adquirindo um bem intangível e dependente de uma relação constante com o fornecedor.

Quando decidem comprar um serviço para atender a uma necessidade não satisfeita, clientes passam por um processo de compra muitas vezes complexo. Esse processo tem três estágios identificáveis: o estágio pré-compra, o estágio do encontro de serviço e o estágio pós-compra (LOVELOCK, 2006, p. 32)

O autor exemplifica o processo de compra em serviços e as suas etapas na figura abaixo:

Figura 4 – O processo de compra de serviços



Fonte: LOVELOCK, 2006, p. 33

É possível observar que o cliente realiza uma varredura no mercado no estágio pré-compra sobre as opções de produtos, preços, formas de entrega e outros atributos relacionados à sua necessidade de compra. Ao optar por um fornecedor, cria-se, então, a expectativa de que este fornecedor escolhido entre tantos é o que irá entregar tudo da forma como imaginou e precisa.

A partir do momento em que se define o fornecedor, inicia-se o processo de avaliação, pois a relação com a empresa é constante desde o momento da entrega do serviço (como ele foi entregue, forma que foi instalado etc) e permanece a cada momento em que é necessário fazer um contato para sanar dúvidas ou solucionar problemas.

Desta forma, a qualidade do serviço perdura durante toda a relação do cliente com o fornecedor, já que determina uma avaliação constante da contratação por parte do cliente enquanto o mesmo for usuário do serviço contratado.

Relacionando a experiência de compra com a qualidade da entrega do serviço adquirido, o autor ressalta que:

Cientes avaliam a qualidade de serviço comparando o que esperavam com o que percebem que receberam de determinado fornecedor. Se suas expectativas foram atendidas ou excedidas, eles acreditarão que receberam um serviço de qualidade e, contando que a relação preço/ qualidade seja aceitável e que outros fatores situacionais sejam positivos, provavelmente ficarão satisfeitos e, por conseguinte, será mais provável que comprem novamente e permaneçam fiéis àquele fornecedor (LOVELOCK, 2006, p. 33)

Focando no mercado de serviços em telecomunicações no Brasil, realidade da empresa estudada neste trabalho, observou-se uma reviravolta a partir de 2010, com a formação de grandes *players* baseada na compra de empresas brasileiras por grupos estrangeiros e o aumento significativo da competitividade neste mercado. Neste contexto, entregar serviços de qualidade passa a não ser mais uma opção da empresa, mas uma forma de mostrar vantagens competitivas estratégicas aos consumidores brasileiros, que não têm expectativa de receber serviços de alto nível.

4. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DE SATISFAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Conhecer os níveis de satisfação (e insatisfação) dos clientes da organização é uma das prioridades para a gestão do negócio e do marketing nas empresas com foco na qualidade de seus produtos/ serviços e, como consequência, nos resultados alcançados no mercado e junto aos seus consumidores.

Diretamente ligada à qualidade dos produtos/ serviços e processos internos de qualidade, itens essenciais para a positiva competitividade das empresas no mercado, medir a satisfação dos clientes apresenta-se como pré-requisito do planejamento de ações eficazes de marketing.

Como primeiro passo, é necessário entender a motivação dos consumidores no momento da compra e também ao longo de sua relação com o produto/ serviço adquirido, sua relação com a marca, ou seja, o que agrega valor ao consumidor e como estão sendo atendidas (ou não) suas expectativas geradas ao adquirir determinada marca.

Ao optar por determinada marca/ produto/ serviço, o consumidor leva em conta diversos fatores, que passam por itens emocionais e econômicos, onde tudo deve ser equilibrado para chegar à melhor escolha, que atenda o maior índice de pontos relevantes ao decisor.

Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição de compra depende de a oferta atender ou não essa expectativa de valor. (KOTLER, 2006, p.139)

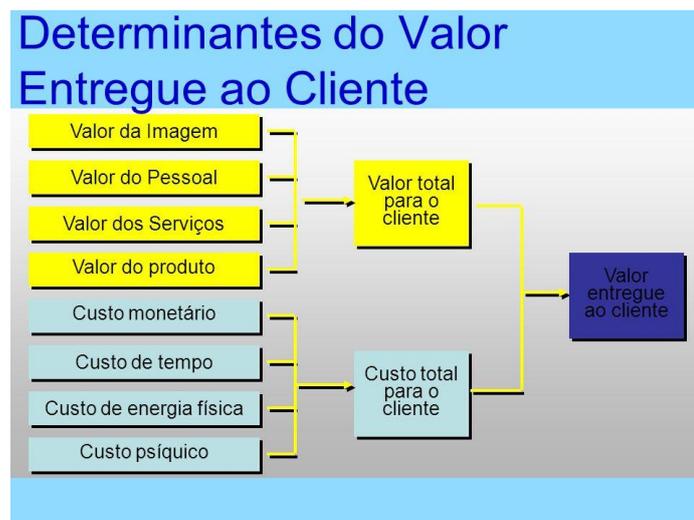
A satisfação ao longo da relação do consumidor com a escolha feita é, portanto, fruto do balanço entre os fatores considerados no momento em que o produto/ serviço foi ofertado pela empresa e foi adquirido *versus* a entrega que a marca está fazendo ao cliente. Por isso, é necessário compreender os fatores determinantes do valor do cliente para abordar não apenas na pesquisa, mas também nas ações de relacionamento, todos os itens considerados.

A partir de um equilíbrio na entrega destes determinantes do valor é que o consumidor será ou não fiel à marca, ou ao produto/ serviço. Segundo Kotler (2006), “o valor percebido pelo cliente baseia-se, portanto, na diferença entre o que o cliente

obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. Em qualquer hipótese, ele desfruta de benefícios e assume custos”.

A figura abaixo ilustra todos os pontos que Kotler (2006) elenca como formadores do valor entregue ao cliente. Segundo o autor, o consumidor pesa fatores intangíveis como a imagem da marca e os valores emocionais que o produto/ serviço trarão para sua vida pessoal – itens que formam o valor total para o cliente – ao mesmo tempo que avaliam os fatores tangíveis, como custo monetário envolvido, tempo e energia despendida na compra, no atendimento ao cliente. Isso tudo forma o custo benefício, ou valor entregue ao cliente, que dependendo do perfil do consumidor envolvido será mais pendente para os fatores intangíveis ou para fatores tangíveis. “A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre aumento de benefícios funcionais ou emocionais e/ou redução de um ou mais dos vários tipos de custo”. (KOTLER, 2006, p.140)

Figura 5 – Determinantes do Valor Entregue ao Cliente



Fonte: KOTLER, 2006, p. 140

Resumindo o quadro acima apresentado, o autor afirma que:

De modo geral, a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, 2006, p.142)

Assim sendo, a fidelidade do consumidor à marca acontece quando se entrega alto valor para o cliente. Oliver (apud KOTLER, 2006, p.141) define fidelidade como

“um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”.

Devido ao cenário apresentado, as empresas estão medindo sistematicamente a satisfação do cliente e os aspectos que a influenciam e esta medição deve acontecer com regularidade, já que a fidelidade está totalmente ligada à satisfação das expectativas e os processos devem ser revistos constantemente para atingir tal objetivo.

Em geral, um cliente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras. (KOTLER, 2006, p.144)

As empresas realmente focadas no cliente enxergam a satisfação como uma meta, um objetivo a ser alcançado na retenção dos clientes e na transformação destes a consumidores fiéis à marca, bem como utilizam-se da satisfação como ferramenta de marketing e qualidade.

Além das questões internas do negócio, as empresas têm também um outro bom motivo para tratar a satisfação dos clientes como indicador relevante à sua existência com sucesso: os clientes, por meio da internet, ganharam voz e capacidade de influenciar ainda mais a opinião de sua rede de relacionamento, seja de forma positiva ou negativa. Desta forma, “hoje, as empresas precisam estar especialmente preocupadas com o nível de satisfação do cliente porque a internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações – assim como elogios – para o resto do mundo”. (KOTLER, 2006, p.144).

Diante do exposto, este estudo avaliou algumas formas de medir satisfação de clientes, que são apresentadas a seguir.

5. CONCEITOS E MEDIDAS DE SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE

Como explicitado nas páginas anteriores, existem diversas metodologias para medir a satisfação do cliente para buscar entender suas motivações de compra e se suas expectativas foram atendidas a partir desta decisão.

Existem diversos métodos para medir a satisfação do cliente. Levantamentos periódicos, por exemplo, podem monitorá-la diretamente. É possível também fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir a intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendar a empresa ou a marca a outros. (KOTLER, p.144).

Além de pesquisar os clientes atuais, “as empresas podem ainda monitorar o índice de perda de clientes e contatar aqueles que pararam de comprar ou que mudaram para outro fornecedor para saber o motivo”. (KOTLER, p.144)

Porém, existe uma distância significativa entre satisfação e lealdade do cliente. Shoemaker e Lewis (1999 apud ANAYA, 2013) dizem que fidelidade do cliente não é semelhante à satisfação do cliente, pois satisfação do cliente mede quão bem as expectativas são satisfeitas por uma dada transação, enquanto a fidelidade do cliente mede a probabilidade do cliente recomprar. Satisfação, é necessária, mas não é condição suficiente para fidelidade.

Neste contexto, discutiremos o índice NPS – *Net Promoter Score*, que considera a fidelidade do cliente a partir do seu potencial de recomendar um produto/ serviço/ marca. Segundo Reichheld (2006), “é importante que as empresas façam as perguntas certas nos levantamentos de satisfação”. O autor sugere que talvez apenas uma pergunta seja realmente importante: “Você recomendaria este produto ou serviço a um amigo?” e esta resposta é determinada pelo “tratamento que recebe dos funcionários da linha de frente, o que por sua vez é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência de compra” (REICHHELD apud KOTLER, 2006).

5.1 NPS – Net Promoter Score

O índice NPS é baseado na crença de que uma única pergunta ao cliente pode determinar o seu grau de lealdade à marca e, conseqüentemente, sua satisfação com o produto/ serviço escolhido. A “pergunta definitiva”, como denomina o autor Fred Reichheld, é: “Você nos recomendaria a um amigo?”.

A partir desta questão, que é medida por uma escala de 0 a 10, os clientes são segmentados em três grupos: os promotores, os neutros e os detratores. “Calcular o índice é obter o percentual de clientes Promotores (P) e subtrair desse percentual os Detratores (D). Dessa forma obtemos o NPS” (REICHHELD, 2006, p. 17).

A simplicidade do índice é uma de suas premissas, desenhada a partir de um longo estudo com mais de 4 mil clientes até que se pudesse chegar em uma pergunta que refletisse com confiança a lealdade do cliente à marca. “A teoria é simples. A complexidade advém do desafio de se elaborar a pergunta de modo a obter dados confiáveis, tempestivos e passíveis de ação”. (REICHHELD, 2006, p. 17).

A ideia principal era conseguir uma métrica simples e prática que reproduzisse o sentimento do cliente e comprovar que existia uma forte correlação entre este sentimento e o crescimento da empresa.

Prossequíamos com nossos estudos sobre lealdade, buscávamos uma métrica melhor – um indicador simples e prático do que os clientes estavam sentindo e pensando sobre as empresas com as quais faziam negócio. Queríamos um número que ligasse de forma confiável essas atitudes com o que os clientes faziam na realidade e com o crescimento da empresa em questão. (REICHHELD, 2006, p.23)

O estudo do índice iniciou a partir das questões do *Loyalty Acid Test*, metodologia anterior dos mesmos autores. Foram realizados testes com clientes de empresas de seis diferentes segmentos, que resultaram em 14 estudos de caso. “Todo esse processamento de informações tinha um único objetivo: determinar quais perguntas da pesquisa apresentavam correlação estatística mais alta com as compras repetidas ou recomendações” (REICHHELD, 2006, p.24).

Segundo Reichheld, o resultado obtido foi surpreendente e concluiu que a “pergunta definitiva”, funcionava para a maioria dos setores estudados.

Fazendo uma reflexão sobre nossos resultados, notamos que tudo aquilo fazia perfeito sentido, afinal de contas a lealdade é um conceito forte e carregado de valor, geralmente aplicado à família, a amigos e países. As pessoas podem ser leais a uma empresa da qual compram, mas podem não descrever o que sentem nesses termos. Se elas realmente adoram fazer negócio com determinado fornecedor de bens ou serviços, qual é a coisa mais natural que podem fazer? É óbvio: recomendar a empresa a alguém de quem gostem. (REICHHELD, 2006, p.24)

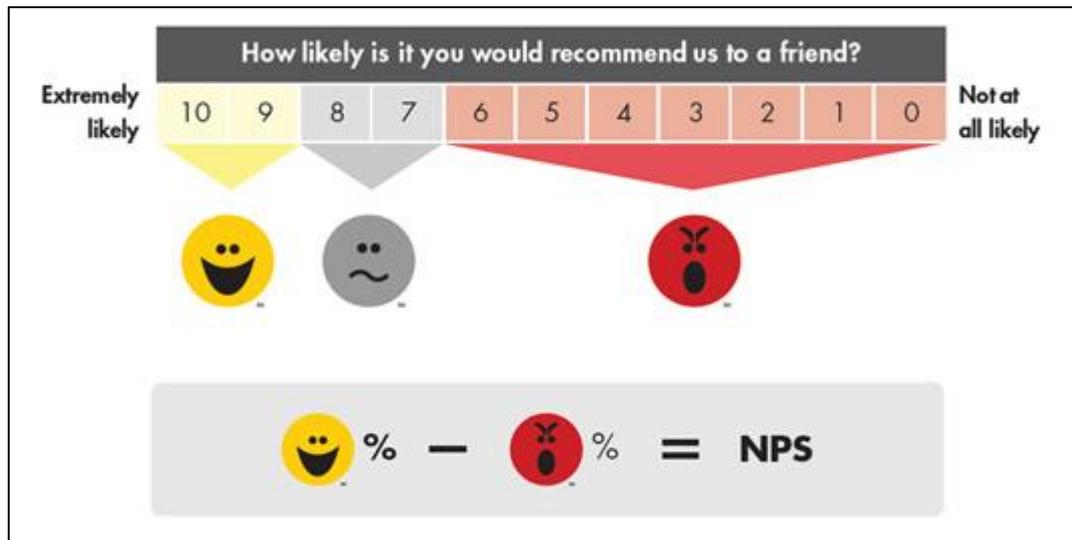
Para atingir este patamar de confiança e recomendação, a empresa precisa atender critérios racionais e emocionais do consumidor, envolvendo não apenas valores práticos como preço, funcionalidade do produto/ serviço e a qualidade, mas também mostrar que se relaciona com ele de forma verdadeira, valorizando-o.

Eles devem crer que a empresa os conhece e entende, valoriza, os escuta e compartilha seus princípios. Na primeira dimensão, a empresa está envolvendo a cabeça do consumidor. Na segunda, está envolvendo seu coração. Um cliente recomenda a empresa de forma entusiasmada a um amigo apenas quando os dois lados da equação são atendidos. O cliente deve acreditar que seu amigo irá receber os benefícios – mas também será bem tratado pela empresa. É por isso que a pergunta “recomendaria” fornece uma métrica tão eficaz da qualidade da relação. Ela avalia tanto a dimensão racional quanto a emocional. (REICHHELD, 2006, p.25)

Em termos de metodologia, após a definição da pergunta, foi necessário encontrar maneiras de manter a mesma simplicidade na elaboração da escala e na compilação das respostas. “A forma de registrar respostas deve ser tão simples e livre de ambiguidades como a pergunta para ser útil. A escala deve fazer sentido para quem responde à pergunta” (REICHHELD, 2006, p.25).

Desta forma, foi definida a escala de zero a dez, na qual dez significa alta probabilidade em recomendar e zero significa nenhuma probabilidade em recomendar.

Figura 6 – Escala da pergunta definitiva



Fonte: <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx>
 - consultado em 26/10/14

Abrindo as opções de respostas, cada nível corresponde a:

- 10 – Certamente
- 9 – Apenas sim
- 8 – Sim, com poucas restrições
- 7 – Sim, com restrições normais
- 6 – Sim, com muitas restrições
- 5 – Talvez
- 4 – Apenas não
- 3 – Não, com poucos comentários negativos
- 2 – Não, com comentários negativos normais
- 1 – Não, com muitos comentários negativos
- 0 – Em hipótese alguma, nunca

Quando mapeados resultados dos clientes nesta escala, foi possível dividi-los em três grupos:

- *Clientes Promotores*, composto por pessoas que avaliavam a empresa com nota 9 ou 10. Considerados promotores porque tinham as taxas de recompra mais altas e eram responsáveis por mais de 80% das recomendações.

- *Clientes Neutros*, pessoas que avaliavam a empresa com nota 7 ou 8. Não tinham taxas de recompra bem mais baixas que as dos promotores. “Mais motivados pela inércia do que por lealdade ou entusiasmo, esses clientes não necessariamente vão embora – até que alguém apareça com uma oferta melhor” (REICHHELD, 2006, p.26)
- *Clientes Detratores*, grupo que avaliava a empresa com notas entre 0 e 6 e responsáveis por mais de 80% da propaganda negativa. “Alguns desses clientes podem parecer lucrativos se vistos pelo ponto de vista da contabilidade, mas suas críticas e atitudes causam danos à reputação de uma empresa, desencorajam os novos clientes e desmotivam os empregados”. (REICHHELD, 2006, p.26).

Com este mapeamento a organização consegue ter uma fotografia simples do comportamento de seu consumidor e trabalhar para manter a lealdade e relacionamento com os clientes promotores; conquistar definitivamente os clientes neutros para não perde-los para a concorrência; e reverter a sua imagem perante aos clientes detratores, que possivelmente estão em sua base por falta de opção e que denigrem sua reputação no mercado e em sua rede de relacionamento.

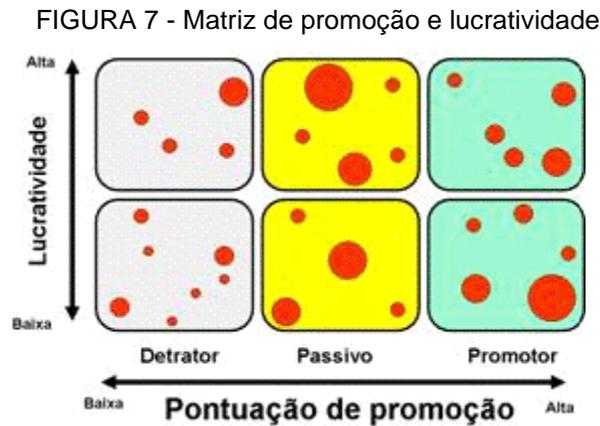
O objetivo de negócios aqui não é apenas encantar os clientes; é transformá-los em promotores – clientes que compram mais e que recomendam a empresa a seus amigos e colegas. Esse é o comportamento que contribui para o crescimento. (REICHHELD, 2006, p. 27)

Segundo Reichheld, empresas:

aquelas com os motores de crescimento mais eficientes – empresas como Amazon.com, eBay, Costco, Vanguard e Dell – operam a uma taxa de eficiência de NPS de 50% a 80%. Até mesmo para elas é possível melhorar esse índice. No entanto, a empresa média fica estagnada em um índice de eficiência de apenas 5% a 10%. Em outras palavras, os promotores mal superam os detratores. Muitas empresas – e até mesmo segmentos inteiros – possuem NPSs negativos, o que significa que, a cada dia, elas estão criando mais detratores do que promotores. (REICHHELD, 2006, p. 17)

Outra análise que esta ferramenta propõe é avaliar o tipo de lucratividade de cada grupo de clientes traz para a empresa. Os clientes detratores são trazem um “lucro ruim”, já trazem retorno financeiro para a empresa no curto prazo, mas a

longo prazo além de pretenderem sair, destroem a imagem da empresa para possíveis novos clientes, tornando desta forma a prospecção mais difícil.



O gráfico ilustra a análise onde o eixo vertical mostra a lucratividade de cada perfil de cliente – eixo horizontal – de acordo com a sua taxa de recomendação.

Importante ponto levantado pelo autor é que as empresas devem definir um público alvo para trabalhar sua estratégia de fidelidade, pois não é possível satisfazer a necessidade de todos os públicos.

Em entrevista para a revista HSM Management em 2000, Reichheld diz que: “As empresas baseadas na fidelidade do cliente devem lembrar-se de 3 regras básicas: alguns clientes são intrinsecamente previsíveis e fiéis; alguns são mais rentáveis que os outros; e, por último, alguns acharão que os produtos e serviços da empresa são mais valiosos que os de seus concorrentes. Nenhuma empresa pode satisfazer a necessidade de todos os consumidores. Portanto, é preciso concentrar-se em determinados clientes e fazer todo o possível para conservá-los – elaborar política de preços, linhas de produtos e níveis de serviços voltados para o crescimento da sua fidelidade”. (Edição julho – agosto, 2000. Ano 4, número 21)

Entretanto, a dissertação de mestrado de Sandro Bonfim Costa (Insper, 2013) traz informação de que o executivo Keiningham e colegas fizeram em 2007 um contraponto à teoria de Reichheld “ao demonstrar empiricamente que o Net Promoter Score apresenta apenas uma frágil relação com o crescimento de receita da firma e, conseqüentemente, com clientes de alto valor”. Complementa, ainda, que Kumar (2007) concorda ao afirmar que “os clientes que mais geram negócios com as empresas não necessariamente são os que apresentam maior intenção de recomendação. Conseqüentemente, os promotores, identificados em pesquisas

de recomendação, não necessariamente seriam os melhores clientes da empresa”. Segundo o mesmo autor,

“o próprio Richheld destaca que o NPS pode não apresentar resultados para todas as indústrias. O autor cita que não encontrou relação do NPS com crescimento em indústrias marcadas pelo monopólio ou próximas do monopólio, onde o consumidor tem poucas opções de escolha. O autor cita ainda que “esse viés pode ocorrer também em segmentos com forte expansão”.

Segundo Marcel Ueno, executivo do Blend New Research, instituto parceiro da NET na realização da Pesquisa de Satisfação *“Há quem critique que o NPS pode variar também com a força da comunicação. Outros criticam porque (isso é verdade e vemos isso na prática) ele é sensível até demais (porque é um cálculo de percentuais) e nem sempre as pessoas estão prontas para ver essas variações”*.

6. ESTUDO DE CASO: O USO DO NPS NA NET SERVIÇOS

A NET Serviços, fundada no Brasil em 1991, é considerada hoje a maior empresa de serviços de telecomunicações e entretenimento via cabo da América Latina e uma das 10 maiores operadoras de cabo do mundo, liderando os mercados de TV por assinatura e banda larga no Brasil.

Possui cerca de 8 milhões de clientes em mais de 140 cidades brasileiras, onde oferece serviços de TV por assinatura via cabo, internet banda larga, telefonia fixa em parceria com a Embratel e, mais recentemente, passou a oferecer telefonia móvel em parceria com a Claro.

Assume como missão organizacional "Ser a melhor solução em multisserviços via cabo, conectando pessoas de suas casas com o mundo".

Em seu código de conduta e relacionamento com *stakeholders*, a satisfação do cliente aparece no primeiro tópico e diz: "Devemos ser percebidos pelos clientes como a primeira referência em serviços, porque nosso sucesso depende de sua plena satisfação".

Como costumam declarar seus executivos, a empresa "tem a palavra 'serviço' em seu próprio nome" e "a conexão com o mundo é a essência da [nossa] prestação de serviços".

Os serviços estão presentes na vida dos consumidores o tempo todo, desde os usos básicos do dia a dia como iluminação, telefonia, transporte público, educação, entre outros. No entanto, com a popularização da internet nos últimos anos, o acesso à rede passou quase a ser um serviço de subsistência. Segundo Lovelock:

O setor de serviços está passando por uma mudança quase revolucionária, que afeta drasticamente o modo como vivemos e trabalhamos. Novos serviços são lançados continuamente para satisfazer nossas necessidades existentes e outras que nem sabíamos que tínhamos. Há menos de dez anos, poucas pessoas preveriam a necessidade de e-mail, serviços bancários on-line, hospedagem de sites na Web e muitos outros novos serviços. Hoje muitos de nós achamos que não podemos passar sem eles. (LOVELOCK, 2006, p.3)

Neste contexto, a NET, que teve sua origem na prestação de serviços de TV por Assinatura e foi pioneira na entrega de Internet Banda Larga de alta velocidade, tornou-se empresa líder em um mercado que consome cada vez mais estes serviços, seja como pessoa física ou pessoa jurídica, e que, até pouco tempo, não tinha grandes concorrentes.

Entende-se por serviço

Um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer um dos fatores de produção. (LOVELOCK, 2006, p.8)

O desafio de marketing e de mercado para uma empresa de serviços torna-se bem diferente dos desafios de empresas de bens de consumo, já que as entregas são intangíveis e sensíveis à variação nos momentos de experiência do cliente.

Empresas criam valor oferecendo os tipos de serviços que os clientes necessitam, a um preço aceitável. Em troca, as empresas recebem valor de seus clientes, principalmente sob forma de dinheiro pago por estes para comprar e usar os serviços em questão. Essas transferências de valor ilustram um dos conceitos fundamentais do marketing, o da permuta, que ocorre quando uma das partes obtém valor de outra, em troca de alguma outra coisa de valor. Essas permutas não estão limitadas a comprar e vender. (LOVELOCK, 2006, p. 21)

A relação do cliente com seus fornecedores de serviços também se estabelece de forma diferente das relações com empresas de produtos, já que o cliente muitas vezes não tem contato com o fornecedor, a não ser que tenha um problema no pós venda e necessite entrar em contato que, neste caso, acontece na maioria das vezes via central de atendimento telefônica

Clientes de setores de serviços como empresas de seguros e de TV a cabo raramente visitam, se é que o fazem, os escritórios dos fornecedores; e só precisam contatar um funcionário quando algo dá errado, e, nesse caso, o mais provável é que falem com alguém por telefone, ou enviem uma carta ou e-mail. (LOVELOCK, 2006, p.27)

6.1 A Pesquisa de Satisfação de Clientes na NET

Na NET, a Pesquisa de Satisfação com clientes existe desde 2004, quando era realizada por telefone com cerca de 10 mil clientes ao ano. Até 2012, período em que a metodologia permaneceu neste formato, os resultados eram computados em 4 ondas (4 trimestres).

A partir de 2013, com a evolução das metodologias de pesquisa de mercado em geral utilizando a internet e softwares de pesquisa online, a NET aderiu a este formato para abordar seus clientes. Por ser uma empresa que oferece tecnologia de acesso à internet e sabendo que a maioria dos seus clientes de base não teria restrições de acesso à pesquisa online, viu-se uma oportunidade em conseguir

pesquisar um volume maior de clientes – que passou de 10 mil casos/ ano para 10 mil casos/ mês – e de ter resultados mais frequentes e rápidos, o que permite realização ações imediatas e também redução de custos com a pesquisa. Além disso, a pesquisa online viabilizou a avaliação de todas as cidades da NET, possibilitou mais cruzamentos e aberturas dos resultados, margens de erro menores e maior comparabilidade com indicadores internos.

Atualmente, a nota de satisfação do cliente permeia toda a área de marketing e de estratégia de negócios da NET. Mensalmente, os resultados são reportados por um portal online em que todo corpo executivo e gerencial tem acesso. Trimestralmente, são realizados *workshops* com as principais áreas abordadas pela pesquisa com o cliente, como área técnica, cobrança, comercial, atendimento e, neste momento, os resultados da pesquisa são cruzados com os principais indicadores internos da empresa e ações são endereçadas aos responsáveis pelas áreas como forma de melhorar a experiência do cliente com a compra e com o serviço.

São contatados os clientes com perfil abaixo, com amostra aleatória que represente significativamente todos os perfis, produtos e cidades que a NET atua e reflita uma fotografia fiel da base de clientes:

Figura 8 – Perfil do Cliente Participante da Pesquisa de Satisfação da NET

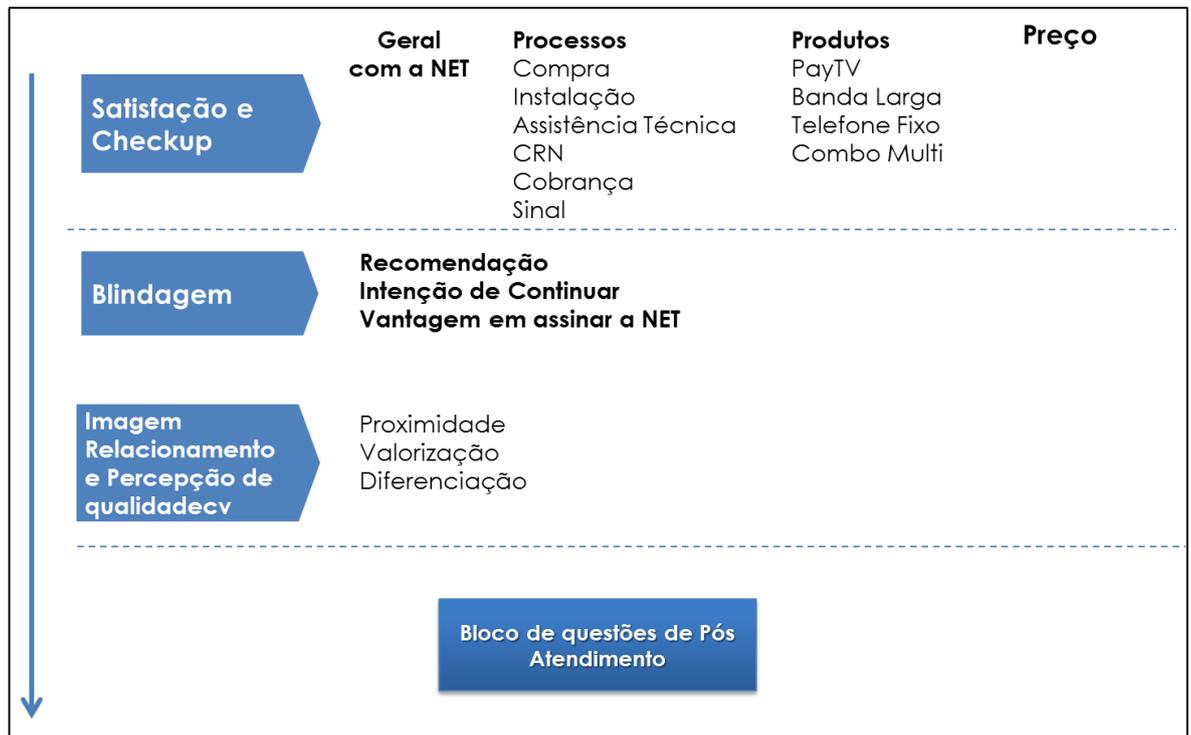


Fonte: NET Serviços

Já a pergunta da recomendação conforme metodologia de Reichheld foi incluída na pesquisa de satisfação com clientes da NET em 2004 e desde então teve seus resultados eram reportados, porém a partir de 2013 é que o indicador passou a ser melhor estudado e mais utilizado nas ações internas.

Ao aplicar a pesquisa com seus clientes, a NET não resume o contato à questão da recomendação, como sugerido pelo autor Fred Reichheld, e o momento é otimizado para checar se os processos da empresa estão sendo efetivos e percebidos pelo cliente como adequados. Desta forma, a pesquisa é dividida em blocos, conforme ilustrado na figura abaixo, sendo que só responde determinado bloco o cliente que passa pela experiência avaliada.

Figura 9 – O Que O Cliente da NET Avalia



Fonte: NET Serviços

O cálculo do NPS é um ponto relevante para a empresa que, inclusive, é reportado mensalmente para a matriz do Grupo America Movil, atual controladora da empresa, sediada no México. A matriz utiliza a nota de recomendação dos clientes para acompanhar a performance das empresas do grupo, como a NET, a Embratel e a Claro, no Brasil, que atualmente estão em sinergia para deixar os dados comparáveis.

A utilização do NPS como estratégia do negócio é presente também nas ações da área de marketing de segmentos: desde o início de 2014, a empresa segmentou um grupo de 1.2 milhões de clientes que foram classificados como clientes “Alto Valor” e a cada ação de marketing realizada com o grupo são feitas pesquisas de percepção e nelas avaliado o aumento da satisfação do cliente e de sua taxa de recomendação. Os resultados são acompanhados mensalmente pela diretoria executiva e pela presidência.

Recentemente, foi realizada uma análise estatística para comparar o NPS de cada ação e qual combinação de ações seria mais relevante para o cliente a ponto de melhorar significativamente o NPS.

O depoimento da gerente de Marketing de Segmentos, Andreia Ribeiro, também reforça esta posição:

“Entendo que o NPS traduz se além de satisfeito o cliente recomenda ou não e empresa. O NPS representa o nível de confiança que o cliente tem na empresa, e ele vai recomendar somente se existir confiança. O cliente Alto Valor, além de mais informado e exigente, ele geralmente é um formador de opinião, dessa forma manter este cliente encantado e torná-lo um promotor da empresa e reduzindo as chances de ser um detrator é o maior desafio. Apesar de ser desenvolvida nos anos 90, creio que a metodologia do NPS passou a mais utilizada no Brasil recentemente. Na NET como a organização já acompanha diversos indicadores, entendemos que ao invés de acompanhar todas as aberturas do ISC seria mais pragmático acompanhar de forma executiva apenas o NPS e de forma gerencial as demais visões e aberturas da satisfação”.

Ueno complementa que:

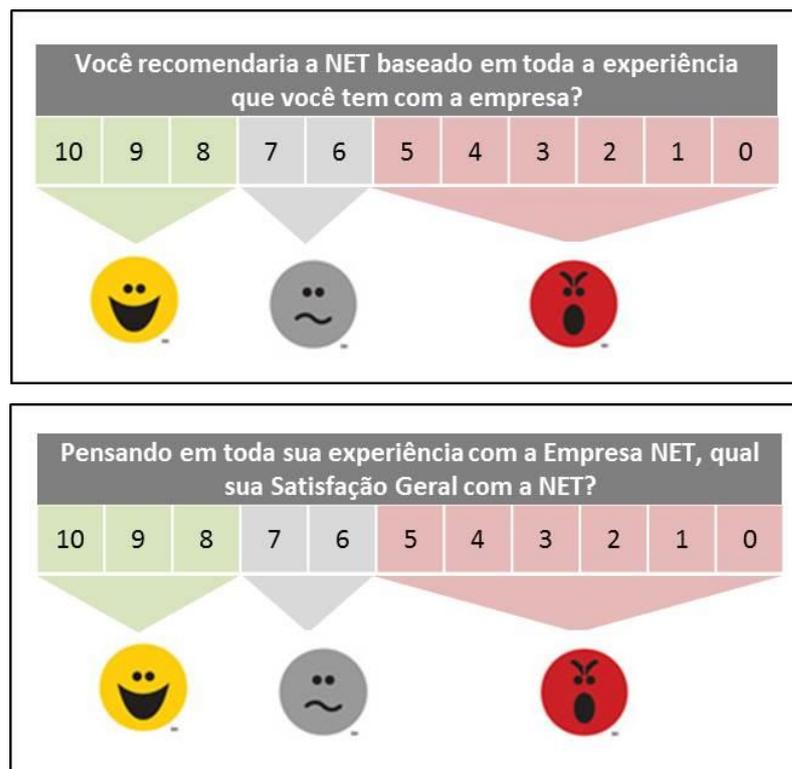
“A maior vantagem do NPS é a facilidade de difundir e a facilidade de se compreender. É isso que o próprio Fred Reichheld prega e não tem como negar. Todo executivo já ouviu e tem facilidade para entender. Mas no fundo está muito ligado à satisfação. Na NET tradicionalmente usa-se mais a Satisfação. E os itens medidos sempre se referem à satisfação. O fato de usar sempre junto (satisfação + recomendação) talvez seja a sensação de que o NPS mude demais só por variações de poucos %s”.

A forma com que a NET agrupa as notas dos clientes atualmente é um pouco diferente do formato apontado pela teoria de Reichheld. O formato ainda está em período de estudo pela empresa e é utilizado apenas para comparação evolutiva

dentro da NET, já que não permite comparação com o mercado. Por meio de estudos estatísticos, a NET verificou a correlação entre a nota de satisfação e recomendação com os principais indicadores internos e concluiu que os clientes que atribuem notas de 0 a 5 são seus detratores, pois apresentam maior % churn (deixam de ser clientes da empresa), não consideram vantajoso ser clientes da empresa e fazem mais contato com o call center e com órgãos regulatórios como a Anatel. Já o público que aplica notas de 8 a 10 é considerado o grupo promotor, pois apresenta alto % de recomendação e alta intenção em continuar assinando os serviços da empresa.

Desta forma, a escala que a NET utiliza é a mesma proposta por Reichheld (0 a 10), no entanto a classificação dos clientes nos grupos promotores, neutros e detratores acontece de forma diferente.

Figura 10 – Escala de Recomendação e Satisfação da NET



Fonte: NET Serviços

6.2 – O Pós Atendimento da Pesquisa de Satisfação

Dentre os principais comportamentos do cliente que a NET tem acompanhado ao longo da realização da Pesquisa de Satisfação é que os indicadores de Satisfação Geral e Recomendação estão diretamente ligados à resolução rápida e eficaz de problemas. Ou seja, como o serviço prestado pela empresa é um item de subsistência, como já mencionado anteriormente, o cliente não quer ter variação na entrega destes serviços (sinal da televisão, da banda larga e do telefone ou até mesmo na cobrança de sua fatura).

A relação entre ter um problema na prestação do serviço no momento em que responde a pesquisa e a nota que dá para a recomendação da NET é demonstrada por um cruzamento de respostas de clientes no período de um ano no qual verificou-se que os clientes que dão nota entre 0 e 5 para a recomendação da NET estão, em sua grande maioria, com algum problema com a empresa no momento em que estão respondendo a pesquisa. Ao passo que os clientes que os clientes que atribuem notas 9 e 10 são os que não possuem problemas.

Também foram cruzadas as notas de recomendação com a nota de satisfação dos clientes NET pesquisados no período de um ano e é possível verificar que elas são proporcionais: quanto maior a satisfação, maior a recomendação.

O cliente sabe que a NET presta um serviço que sofre variações diversas em sua transmissão, como queda de postes e árvores que destroem os cabos, chuvas, queda de energia elétrica, entre outros problemas que geram intermitência no serviço e que podem estar relacionados tanto a fatores internos da residência, como externos a ela.

No entanto, o cliente deseja ser atendido com eficiência e ter seu problema resolvido rapidamente e “na primeira vez”, como é tratado dentro da empresa. Para o cliente, nada mais é do que a NET cumprir com o serviço que prometeu e pelo o qual ele paga mensalmente.

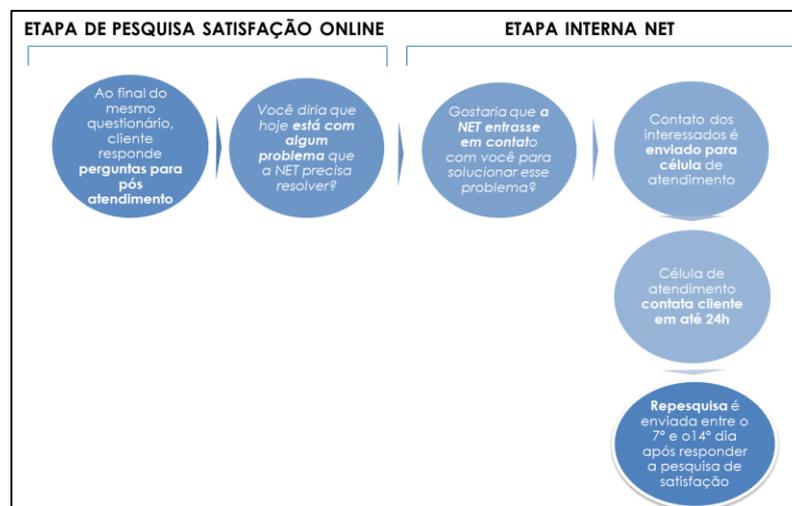
Observando esta relação entre a satisfação e a recomendação do cliente com a existência de um problema entre o cliente e a empresa, a NET percebeu a importância em agir com pro atividade nestes casos, tratando-os antes mesmo de o cliente fazer um contato com a empresa em busca de uma solução.

Por isso, ao final da Pesquisa de Satisfação de clientes está o Bloco Pós Atendimento, já apresentado na Figura 8. Neste bloco, a NET questiona ao cliente 1) Se ele está com um problema com a NET no momento em que responde a pesquisa; 2) Se ele deseja um contato da empresa para solucionar o problema. Respondendo “Sim” para ambas as questões, o cliente fornece um número de telefone para receber o contato e automaticamente esta solicitação vai para a Célula Pós Pesquisa, onde 23 atendentes próprios da NET estão preparados para solucionar qualquer questão do cliente NET.

A ideia principal da criação do Bloco Pós Atendimento era aproveitar os dez mil contatos/ mês com clientes por meio da pesquisa e ter uma atitude proativa na resolução de problemas, já que este fator é o grande influenciador das notas de satisfação e recomendação. Além disso, o contato proativo com o cliente é uma oportunidade de impedir que ele ligue para a NET, reduzindo o indicador de *Contact Rate* - taxa de contato por cliente – e uma chance de encantá-lo ao mostrar esta preocupação da empresa em verificar sua atual situação.

Quando uma solicitação vai para o tratamento da Célula Pós Pesquisa, sediada em Americana – São Paulo, os atendentes têm até 24 horas para realizar o primeiro contato com o cliente. Entre 7 e 14 dias após a resposta do cliente na primeira pesquisa e o início do tratamento do problema, a NET envia uma Repesquisa ao cliente para verificar sua percepção de solução e sua nota de satisfação após o atendimento da célula. Este fluxo é ilustrado pela figura abaixo:

Figura 11 – Fluxo de Pós Pesquisa da NET



Atualmente, uma parcela significativa dos clientes que responde a Pesquisa de Satisfação da NET com o Bloco Pós Atendimento solicita atendimento da célula Pós Pesquisa.

Ao longo de um ano de atuação neste formato, foi possível verificar que a pro atividade causa uma boa impressão aos clientes e os surpreende quando têm o problema resolvido.

“O mais importante é saber que a pesquisa surtiu efeito, que vocês me ligaram e procuram saber qual foi o problema real... Estou bastante satisfeita, eu acho que isso é o mais importante e mais importante do que valores. Valor é negociável, mas atendimento, pós vendas e relacionamento isso é inegociável. Obrigada pelo seu atendimento e por saber que a pesquisa foi feita e teve um retorno positivo”. – Depoimento de um cliente após o atendimento da célula Pós Pesquisa – Fonte: NET Serviços.

Isso também é comprovado pela melhoria significativa nos resultados de satisfação dos clientes que têm seu problema resolvido, cujas notas têm acréscimo, em média, de 1,84 na nota de Satisfação Geral com a NET. A nota de satisfação com o atendimento da empresa também tem um salto de 2,65.

No entanto, quando o cliente recebe o contato e não sente que seu problema foi resolvido, o efeito é exatamente inverso, e verificamos um decréscimo significativo na nota.

A pergunta da recomendação não é realizada na repesquisa com estes clientes e, por isso, não é possível medir o impacto da atuação da célula na recomendação dos clientes após a solução dos problemas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação dos clientes é uma medição essencial para a sobrevivência das empresas na atual dinâmica de mercado, já que permite a revisão de seus processos e resulta na melhoria do relacionamento com o cliente. Isso advém, conforme mencionado neste trabalho, da necessidade de fidelizar o cliente e torna-lo promotor da marca.

Para medir a satisfação dos clientes existem diversas técnicas de pesquisa, porém uma ferramenta apontada como simples e completa é o Net Promoter Score, que traduz a relação do consumidor com a empresa por uma única pergunta, a da recomendação. No entanto, esta ferramenta também possui controvérsias levantadas por estudiosos do segmento de lealdade do cliente por resumir toda a experiência do consumidor com a marca e não traduzir todos os segmentos de mercado.

Na NET Serviços, empresa tomada como estudo de caso, a recomendação dos clientes é medida há vários anos, mas apenas recentemente o indicador NPS passou a ser reportado à alta direção e acompanhado como indicador de negócio. Apesar de a empresa ter se voltado para o indicador, ele nunca é avaliado de forma isolada, como propõe o autor Fred Reichheld, sendo sempre relacionado com a satisfação geral do cliente com a empresa – fator utilizando a mesma escala do NSP e o mesmo agrupamento de notas para classificar os clientes. O NPS é considerado pela empresa um indicador muito sensível e por isso não é considerado unicamente.

Além disso, a NET incluiu em sua pesquisa com clientes a questão “Você diria que hoje está com algum problema com a NET que precisa resolver?” e os resultados demonstram a forte relação entre o cliente ter um problema no momento em que responde a pesquisa e sua opinião/ nota de satisfação e recomendação e como esta nota muda positivamente quando o cliente tem seu problema resolvido pela empresa e é repesquisado. É possível verificar, portanto, que a resposta é baseada na experiência recente do cliente. Ele atribui uma nota ruim quando tem um problema no momento em que responde a pesquisa, mesmo que a relação com a empresa ao longo do tempo tenha sido positiva. O mesmo acontece quando o cliente tem seu problema resolvido e é repesquisado: ele atribui uma nota melhor baseado em sua última experiência com a empresa, a resolução do problema, deixando um pouco de lado os problemas anteriores.

Este comportamento foi estudado pelo autor Daniel Kahneman em seu livro “Rápido e Devagar”, que lhe rendeu o Prêmio Nobel de Economia em 2002. Nesta obra, Kahneman aborda a dicotomia entre o “eu da experiência” e o “eu da memória” e nela cita experimentos que mostram que a forma como uma situação vivida pelo ser humano termina é que vai determinar como ela é lembrada. Reforça que *“São essas impressões finais que determinam nossas decisões. As decisões que tomamos refletem nossa avaliação das experiências que temos, e elas são governadas regra do pico-fim. Assim, a maneira que uma experiência termina é mais determinante para nossas escolhas futuras. Embora em alguns momentos a primeira impressão conte para uma decisão rápida do Sistema 1, na construção da memória frequentemente é a última impressão que conta. Quando você está começando a conhecer uma pessoa, a primeira impressão é importante porque ela vai te ajudar a determinar como você vai interpretar o que está acontecendo. Mas se você vai tomar uma decisão sobre esta pessoa baseada na memória que tem dela, é a última impressão que ela deixou que vai te guiar, mais do que a maneira como se conheceram”*.

Desta forma, podemos concluir que a experiência durante o consumo do serviço comprado, no caso da NET, por exemplo, é mais determinante para sua opinião na pesquisa de satisfação e na recomendação do que propriamente a experiência de compra. Assim, a teoria de Kahneman confirma a hipótese mostrada no capítulo 6 deste trabalho, em que os clientes que possuem um problema com a NET no momento em que respondem sobre a recomendação da empresa, em sua maioria, são clientes detratores. Eles consideram a experiência recente, o problema recente, em sua avaliação. Ele reforça esta conclusão quando diz que: *“O tempo também é um fator. É o que chamo no livro de nível de disponibilidade, isto é, tudo o que está na sua memória é importante nas decisões que você vai tomar. E o quão mais recente é uma experiência, no sentido de que ela vem à mente mais facilmente, mais peso ela terá na sua decisão. A memória das experiências mais recentes são mais vívidas, mais claras e mais fáceis de serem lembradas”*.

O mesmo acontece quando os mesmos clientes que tinham problema são repesquisados após passarem pelo atendimento especial e têm seu problema resolvido: a nota é melhorada, influenciada pela experiência recente de ter um atendimento adequado e seu problema resolvido.

No entanto, na repesquisa os clientes da NET são questionados apenas sobre a nota de satisfação com a empresa e com o atendimento especial e são comparados

e não é repetida a pergunta da recomendação – NPS. Fica como hipótese de que os clientes que têm o problema resolvido mudariam de detratores para promotores, partindo do exemplo da alteração da nota de satisfação geral e da teoria da experiência recente citada acima. Fica, portanto, como sugestão deste trabalho que a NET inclua na repesquisa esta questão e avalie a veracidade desta hipótese. Ela se confirmando, a NET terá encontrado uma maneira de reverter os clientes detratores, devendo pensar na manutenção deles como promotores ao longo de sua relação e da prestação de serviço.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Jadeilton de. *Net Promoter Score: Ferramenta de Apoio às Decisões Estratégicas de Marketing de Serviços*. Universidade da Paraíba, Campina Grande, 2014. Disponível em <http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3545/PDF%20-%20Jadeilton%20de%20Almeida.pdf?sequence=1>. Acesso em 10/08/2014.
- ANAYA, DANIELE LINHARES DA SILVA. *Pesquisa de Satisfação: Um Estudo Sobre Metodologias Aplicadas nas Empresas*. ECA- USP, 2013.
- BEBER, Sedinei José Nardelli; ROSSI, Carlos Alberto Vargas: *Estudo da insatisfação do consumidor nos serviços prestados por assistências técnicas autorizadas de automóveis*. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.10, n.2, abr./Jun. 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552006000200003&script=sci_arttext. Acesso em 10/08/2014.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; DIB, Luís Antônio da Rocha. *Uso da Internet em Surveys: oportunidades e desafios*. Rio de Janeiro, 2011
- CASOTTI, Letícia; SUAREZ, Maribel. *Relações com consumidores: experiências brasileiras*. Mauad, 2003.
- FARIAS, Salomão Alencar de; SANTOS, Rubens da Costa: *Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática*. <http://satisfacaodeclientes.com/o-que-o-net-promoter-score/> Acesso em 11/10/2014. <http://www.netpromotersystem.com/>. Acesso em 26/10/2014 <http://www.braziliancsi.com.br/metodologia.html> consultado em 11/10/14 <http://oglobo.globo.com/sociedade/ciencia/os-truques-da-mente-rapida-a-hora-de-pensar-devagar-5661103> - Acesso em 29/12/2014
- LARÁN, Juliano Aita; ESPINOZA, Francine da Silveira: *Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade*. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.8, n.2, abr./Jun. 2004. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552004000200004&script=sci_arttext .Acesso em 10/08/2014.
- LOVELOCK, Christopher. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MALHOTRA, NARESH K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação*. Bookman, 2007.

OLIVEIRA, SERGIO RICARDO GOES. Cinco décadas de marketing. FGV-EAESP, 2004.

REICHHELD, Frederick. *A pergunta definitiva*, Editora Campus, 2006.

REICHHELD, Frederick. *O valor da fidelidade*. [julho – agosto, 2000]. HSM Management, ano 4, número 21.

URDAN, André Torres; RODRIGUES; Arnaldo Rocha: O modelo do índice de satisfação do cliente Norte-Americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.3, n.3, Set./Dez. 1999. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000300006&script=sci_arttext&tlng=pt Acesso em 10/08/2014.

Costa, Sandro Bonfim. *O efeito do boca a boca no desempenho da carteira de clientes: um estudo no setor de previdência complementar privada no Brasil*. São Paulo: Insper, 2013.