



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ- REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSOS DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ARTIGO**

JADEILTON DE ALMEIDA

**“NET PROMOTER<sup>®</sup> SCORE: FERRAMENTA DE APOIO ÀS DECISÕES  
ESTRATÉGICAS DE MARKETING DE SERVIÇOS”.**

CAMPINA GRANDE – PB  
2014

JADEILTON DE ALMEIDA

**“NET PROMOTER® SCORE: FERRAMENTA DE APOIO ÀS DECISÕES  
ESTRATÉGICAS DE MARKETING DE SERVIÇOS”.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Viviane Barreto Motta Nogueira

CAMPINA GRANDE – PB

2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A498n Almeida, Jadeilton de

Net Promoter Score [manuscrito] : ferramenta de apoio às decisões estratégicas de marketing de serviços / Jadeilton de Almeida.

- 2014.

20 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, Departamento de Administração e Economia".

1. Marketing. 2. Serviços. 3. Lealdade. 4. Net Promoter. I. Título.

21. ed. CDD 658.8

JADEILTON DE ALMEIDA

**“NET PROMOTER® SCORE: FERRAMENTA DE APOIO AS  
DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING DE  
SERVIÇOS”.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento  
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovado em: 28/02/2014.

Juliana Bezerra Motta Nogueira

Prof.ª Dr.ª Viviane Harreto Motta Nogueira / UEPB

Orientadora

Waleska Silveira Lira

Prof.ª Dr.ª Waleska Silveira Lira / UEPB

Examinadora

Allan Carlos Alves

Prof.ª Me. Allan Carlos Alves / UEPB

Examinador

# **“NET PROMOTER<sup>®</sup> SCORE: FERRAMENTA DE APOIO ÀS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING DE SERVIÇOS”.**

ALMEIDA, Jadeilton

## **RESUMO**

Em sua abordagem holística, o novo cenário do marketing põe seu foco nas pessoas de forma a entender e anteceder as suas necessidades, encantando-os com os seus serviços e/ou produtos. Para isto, é fundamental que elaborem estratégias visando à fidelização de seus clientes, através de um relacionamento saudável. O presente artigo visa avaliar o desempenho de empresas do setor financeiro no Brasil, utilizando a ferramenta de apoio às decisões estratégicas de marketing - o Net Promoter<sup>®</sup> Score (NPS) - um método voltado para o cliente. Utiliza-se de dados secundários, pesquisa realizada no ano de 2007, através de questionário via internet e entrevista pessoal, a clientes do setor financeiro nas cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro, com diferentes representantes de idade, sexo e renda.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing, Serviços, Estratégias, Lealdade, Net Promoter.

## **RESUMEN**

En su abordaje holística, el nuevo escenario de la marketing pone su foco en las personas de forma que pueda entender y antecederse a sus necesidades, encantándolas con sus servicios y/o productos. Para esto, es fundamental que elaboren estrategias visando la fidelización de sus clientes, a través de una relación saludable. El presente artículo tiene por finalidad evaluar el desempeño de empresas del sector financiero en el Brasil, utilizando la herramienta de apoyo a las decisiones estratégicas de marketing - Net Promoter<sup>®</sup> Score, un método dirigido al cliente. Se utilizan datos secundarios, encuesta realizada el año 2007, a través de cuestionario vía internet y entrevista personal, a clientes del sector financiero en las ciudades de San Pablo y de Rio de Janeiro, con diferentes representantes de edad, sexo y sueldo.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing, Servicios, Estrategias, Lealtad, Net Promoter.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente no Brasil, o setor de serviços corresponde por quase dois terços da oferta de emprego nas nossas cidades e responde por mais da metade do PIB brasileiro. Isto mostra a relevância que a gestão de serviços tem hoje para a economia brasileira. Diante desse cenário, exige-se que os nossos gestores utilizem métodos e ferramentas pelas quais possam identificar e melhorar a forma de relacionamento com os seus clientes.

As empresas vêm enfrentando dificuldades para diferenciarem seus serviços e produtos, sejam de que forma for às empresas estão cada vez mais em busca de encantar os seus clientes com experiências que vão ficar na sua memória.

Os problemas do setor ainda são muitos, tais como: a obscuridade na aquisição, a entrega do produto, o quanto o consumidor irá pagar, quando devem pagar etc., pelos serviços adquiridos por eles. O resultado muitas vezes é apenas a falta de uma comunicação clara com seus clientes.

Na nova abordagem do marketing as empresas são reorientadas a focarem seus esforços no cliente, seja externo ou interno. Com base nesse contexto se faz necessário às empresas de serviços financeiros no Brasil, utilizarem ferramentas capazes de mensurar o desempenho dos seus serviços prestados. É com ênfase nessa nova abordagem, voltada para o cliente, que este artigo visa avaliar o desempenho de empresas do setor financeiro no Brasil, a partir da utilização da ferramenta de apoio as decisões estratégicas de marketing - o Net Promoter<sup>®</sup> Score (NPS) - um método voltado para o cliente.

Através da metodologia aplicada, o Net Promoter<sup>®</sup> Score consegue apontar com clareza as causas que tem levado as empresas prestadoras de serviços a um desempenho indesejado, não sendo tendencioso, com custos irrisórios e uma flexibilidade de adaptação ao contexto de cada empresa, o NPS consegue identificar o grau de satisfação dos clientes, categorizando-os como promotores, neutros e detratores, facilitando assim às empresas a elaboração de suas estratégias de marketing.

Estudos mostram a utilização da ferramenta Net Promoter<sup>®</sup> Score em suas pesquisas de satisfação de clientes no setor de transportes aéreos, como exemplo da TAM, que pauta sua relação com os clientes, visando não apenas a satisfação, mas a fidelização absoluta. Nos serviços hospitalares encontramos pesquisas, buscando compreender a percepção dos clientes quanto às

falhas dos serviços prestados e quais práticas para recuperação adotada, em hospitais do estado do Espírito Santo, como também encontramos pesquisas, que mostram a contribuição do NPS no processo de desenvolvimento de produtos em indústria multinacional, com sede na cidade de Itajubá – Minas Gerais.

## **2. NOVO CENÁRIO DA ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

O mundo está em uma contínua transformação e o marketing também. Novas realidades têm provocado mudanças no mercado: tecnologia da informação, globalização, concorrência ampliada, maior poder de compra dos clientes, informação, participação e resistência do consumidor etc., requerendo assim novas competências dos gestores e uma nova administração de marketing Kotler e Keller (2012, p. 11).

Para representar de forma mais real possível este mercado em contínua transformação, o marketing tem passado por renovações necessárias. O antigo mix de marketing (produto, preço, praça e promoção), deixa a cena para a montagem de um novo cenário. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 23) o mix de marketing moderno (pessoas, processos, programas e performance), passam a refletir com mais realidade este novo mercado.

*Pessoas* – as empresas passam a ver as pessoas não só como consumidores, enxergam suas vidas de forma plena, tanto de seus clientes externos como dos seus funcionários como participantes do processo.

*Processo* – as empresas devem estar abertas para a criatividade, disciplina e a estrutura que o novo marketing incorpora, para garantirem que as novas ideias e os conceitos de marketing orientem as atividades e programas, gerando relacionamentos de longo prazo.

*Programas* – são as atividades das empresas direcionadas aos consumidores. Além de incluírem os antigos 4Ps, formam um todo, em busca a realizar os vários objetivos da empresa.

*Performance* – indicadores de resultados que impliquem não só em resultados financeiros, mas que ultrapasse a própria empresa (responsabilidade social, jurídica, ético e comunitário).

Baseado na premissa que “tudo é importante”, Kotler e Keller (2012, p. 17), a nova administração de marketing abrangente e integra o conceito do marketing holístico, formado

pelos seus quatro componentes: marketing de relacionamento, integrado, interno e de desempenho.

### **3. SERVIÇOS**

Segundo (Las Casas, 2008, p. 284) o conceito de serviços é “[...] atos, ações e desempenho”. Para a Associação Americana de Marketing, serviços são “àquelas atividades, vantagens, ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”. (LAS CASAS, 2008, p. 285).

Ao conceituar serviços, percebe-se que a sua principal propriedade é a intangibilidade. Ela está presente em qualquer negócio, variando somente seu grau, como mostrado no estudo feito por G. Lynn Shostack, de dominância intangível e dominância tangível, LAS CASAS (2008), diz que em cada uma dessas dominâncias há uma escala de diferentes níveis e quanto mais distantes da linha entre as dominâncias mais diferente será a prática do marketing da sua forma tradicional. Isso quer dizer que uma empresa que oferece prestação de serviços praticará uma forma de marketing diferenciada de uma empresa que vende produtos tangíveis. Ele ainda dividiu o estudo em duas partes. A primeira em serviços que agregam valores e a segunda em serviços profissionais. Os serviços de profissionais estão no extremo da dominância intangível. Já os serviços que agregam valor são os demais. Segundo Shostack, os que estão na dominância intangível são os que pertencem à área de marketing de serviços e os da dominância tangível ao campo de serviços de marketing.

Há uma variedade de classificação nos tipos de serviços. Estudiosos classificam por grupos de atividades, há outros que classificam por critério de durabilidade, outros por tempo de duração de serviços, outros classificam com base na relação tangibilidade/intangibilidade.

As empresas diferenciam sempre os seus produtos ou serviços, para isso, elas se utilizam de várias estratégias de marketing, muitas estabelecem suas posições pelo tradicional mix de marketing, mas se tratando de serviços intangíveis, fazem-se necessárias outras abordagens.

Kotler (2009, p. 218) nos apresenta a cadeia de valores, que liga os lucros obtidos pelos prestadores de serviços à satisfação do funcionário e clientes. Ela é constituída por cinco elementos:

*Qualidade do serviço interno: seleção e treinamento de qualidade superior, ambiente de trabalho de alta qualidade e forte apoio àqueles que trabalham diretamente com os clientes, o que resulta em...*

*Funcionários contentes e produtivos: funcionários mais satisfeitos, leais e esforçados, o que resulta em...*

*Serviço de maior valor: criação e entrega de valor e de serviço mais efetivo e eficiente ao cliente, o que resulta em...*

*Clientes satisfeitos e fiéis: clientes satisfeitos que permanecem fiéis compram regularmente e dão referências a outros clientes, o que resulta em...*

*Crescimento saudável da lucratividade dos serviços: desempenho superior da empresa prestadora de serviços.*

O marketing de serviço requer da empresa uma maior atenção para àqueles que estão diretamente ligados ao cliente, ou seja, seus funcionários – clientes internos. Eles precisam estar motivados para que forneçam satisfação ao cliente externo. Este é o conceito do Marketing Interno.

No Marketing Interativo, onde a qualidade dos serviços depende da interatividade entre o comprador e o vendedor. No marketing de serviços, a qualidade do serviço depende muito de quem o executa/funcionário, quanto da qualidade da execução. Para quem comercializa serviços, deve dominar a habilidades do marketing interativo.

Um dos pontos muito importantes no processo de diferenciação é a marca. A marca segundo (Las Casas, 2008, p. 287) “é a representação de uma experiência”. A marca dar credibilidade ao produto ou serviço. Quando um cliente avalia serviços e ambos se mostram compatíveis, geralmente eles decidem pela marca que já conhecem. A marca que dá confiança.

São os clientes que avaliam se o serviço é ou não de qualidade. Como diz (LAS CASAS, 2008) os serviços profissionais possuem características próprias, são elas:

*Intangibilidade:* Os serviços eles não cheiram, não podem ser tocados, não podem ser sentidos, por isso as estratégias de marketing de evidência tornam-se fundamentais para tangibilizar este serviço. Para que a empresa possa melhor atender as expectativas de seus clientes, elas podem usar as ferramentas táticas, que são os quatro pês dos serviços. Estes quatro pês são muito importantes em toda prestação de serviço, são eles: Perfil – seria o layout da empresa, que seja o escritório ou o estabelecimento comercial, tudo tem que atender as expectativas dos clientes. Processos – ao passo que o cliente entra na organização, o processo que se dará a prestação de serviço será muito importante, para que seja o mais fluído possível, sem embarços para o cliente. Procedimentos – é o ponto de contato do cliente com a empresa. É aqui que os clientes percebem a qualidade do serviço prestado. Pessoas – a mensagem que a empresa dar ao cliente com o seu pessoal educado e treinado para atender. Pessoas é um dos grandes diferenciais para o marketing de serviço, pois são os responsáveis por todo o processo que bem executados fluem sem problemas. É aqui que deve existir a maior parcela de investimento, desde a contratação da pessoa certa até o treinamento certo para o melhor atendimento aos seus clientes.

*Inseparabilidade:* Como foram mostrados, na conceituação do serviço, como sendo atos, ações e desempenho, os serviços eles são inseparáveis na sua produção e consumo. Os bens, por serem tangíveis podem ser produzidos distantes de seus consumidores podendo passar por vazes de aperfeiçoamento, mas os serviços como dependem de alguma pessoa ou máquina, que são os seus agentes provedores são consumidos na hora de sua produção, diante disso o fator qualidade dependerá do treinamento e experiências dos fornecedores. Outra questão é a distribuição, pois onde estiver sendo oferecido o serviço necessitará da assistência junto ao consumidor.

*Percibilidade:* Esta característica mostra que se há uma oferta de serviço, ela precisa ser atendida, como também se há uma demanda ela precisa ser atendida. O desafio aqui é poder equilibrar a demanda e oferta para que não tenha desperdício nenhum. Se em um avião a capacidade é para 100 pessoas e só viajam 50, os demais lugares, como capacidade que tem o avião, está sendo desperdiçada. Outro aspecto é a durabilidade do tempo de serviço. O prestador de serviço só tem o tempo estimado de produção para causar boa impressão. Uns serviços levam mais tempo do que outros, acarretando assim posturas e táticas diferentes para causar a boa impressão nos clientes.

*Heterogeneidade:* Os serviços ao passar do tempo eles variam, ou seja, mudam de qualidade, seja por motivos motivacionais pessoais ou por variações comportamentais entre os indivíduos. As variações de humor, estado mental e disposição dos indivíduos refletem na prestação de serviços. Uma empresa que tem dez funcionários, o seu atendimento poderá variar diferentemente dez vezes, já que as pessoas são diferentes em sua forma de atendimento. Para que ocorra um nivelamento no atendimento, as empresas precisam realizar um criterioso recrutamento e seleção, identificando assim as características necessárias para o desempenho da função.

Para lidarem com estas características dos serviços os profissionais do marketing tem que trabalharem com duas ferramentas mercadológicas: Formação de Imagem e Treinamento.

Uma empresa ele precisa cuidar bem de sua imagem, evitando qualquer distorção da sua marca, mantendo e administrando bem sua marca no mercado. Os treinamentos são importantíssimos, tanto para os seus funcionários interno e externos, preparando-os para que possam desempenhar cada vez melhor as suas funções. Para os treinamento faz-se necessário ter um programa e não serem eventuais, assim poderá chegar à maximização do seu potencial.

#### **4. A FERRAMENTA NPS E SEU CRIADOR**

Fred Reichheld ingressou na Bain & Company em 1977, empresa que tem como negócio auxiliar as demais empresas a aumentarem seu valor por meio da lealdade de seus clientes, empregados e sócios, tornando-se sócio em 1982, desempenhando vários papéis de liderança, inclusive membro do conselho administrativo internacional e dos conselhos de nomeação e remuneração. Fundador da prática da Lealdade, sendo considerado o "papa" da lealdade pelo jornal The Economist. Autor de vários artigos para a Havard Business Review, dentre eles “*A Pergunta Definitiva*” no ano de 2006. Formado pela Havard College e Havard Business School, mora com a sua família em Boston - EUA.

O pensamento do autor de como obter sucesso nos negócios e na vida, parte da premissa do impacto que exercemos na vida das pessoas, seja melhorando ou não Reichheld (2011, p. 01), questão essa que a contabilidade financeira não consegue mensurar. Partindo desse pensamento, o autor resolveu criar uma nova forma para mensurar como as empresas tratam seus clientes e qual nível de lealdade existe entre eles. Surge o Net Promoter® Score, o conceito de tratar seus

clientes tão bem que eles se tornem seus promotores leais. Foi a simples métrica, a facilidade para entendimento do processo em torno de uma única meta inspiradora que motivou as empresas a aderirem. A métrica evoluiu, sendo também utilizada para incrementar o empenho e compromisso dos funcionários. Conduz para uma ação, é flexível, adaptável às necessidades, tanto para os clientes e funcionários. Com o uso e aperfeiçoamento por parte das empresas, passou de uma simples métrica para tornar-se um sistema de gestão - Net Promoter System. Empresas que já utilizam o NPS, tais como: Apple, Microsoft, Dell, American Express, Philips, GE, eBay, Facebook, LEGO, Logitsch etc., falam sobre seu uso Reichheld (2011):

*O NPS vitalizou nossa maneira de pensar e permitiu que toda a organização se focasse no cliente. Durante décadas de 1970 e 1980, a Gestão da Qualidade Total revolucionou o custo da qualidade na área de produção. O NPS está tendo a mesma importância em nossa época atual.*

*- Gerard Kleisterlee, CEO, Philips (Reichheld, 2011)*

*O NPS é a ferramenta mais poderosa que já utilizamos, em razão de sua praticidade.*

*- Dan Henson, ex-Chief Marketing Officer, General Electric. (Reichheld, 2011)*

As empresas existem, por causa das pessoas e não ao contrário, como afirma Falconi, em seu livro sobre controle da qualidade total. É com este tipo de pensamento, que a filosofia central do NPS existe. Fred Reichheld, fala de uma filosofia própria que o Net Promoter possui - O Net Promoter spirit of leadership (Espírito de Liderança Net Promoter). Líderes que possuem este espírito acreditam que a missão da sua empresa é melhorar a vida de seus clientes, construindo sobre a base da lealdade.

## **5. DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA**

Para Reichheld (2011, p. 03), baseando-se em uma única pergunta o NPS utiliza-se de uma métrica muito simples, variando numa escala de 0 a 10, os clientes respondem a seguinte pergunta:

*"Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos recomendar (ou recomendar este produto/serviço/marca) a um amigo ou colega?"*

Podendo também as empresas realizarem mais uma outra pergunta:

*"Qual é o motivo mais importante para a nota que você deu?"*

Com esta métrica simples e rastreável as empresas podem rapidamente mensurar os sentimentos e atitudes dos clientes. Já a segunda pergunta, permite as empresas saberem o motivo pelo qual os clientes deram a sua nota, evitando distorções previamente expressas. Através dessa métrica Reichheld (2011, p. 04), as empresas podem categorizar a sua clientela como:

*Promotores:* são pessoas que dão nota de 9 a 10, indicando que suas vidas melhoraram com o relacionamento com a empresa, são clientes leais, oferecem feedback construtivos e sugestões a empresa, recomendam-na aos seus amigos e colegas, representam o sucesso da empresa. Sendo assim, as empresas podem desenvolver estratégias de como aumentar este numero de clientes, oferecer reconhecimento e recompensas a equipe de funcionários que trabalham nessa direção.

*Neutros:* são pessoas que dão notas de 7 a 8, não são leais, passivamente satisfeitas, mudam para o concorrente se verem ofertas mais atraentes, não agregam valor a empresa, não podendo serem contabilizados como ativos de longo prazo. Para estes, as empresas precisam melhorarem seus serviços, produtos e processos para encantá-los e transformá-los em promotores.

*Detratores:* são pessoas que dão nota 6 ou inferior, são insatisfeitos, desleais, decepcionados com a empresa, criticam a empresa para amigos e colegas, representam o fracasso da empresa. As empresas devem investigar a causa dessas insatisfações, desculpar-se e apresentar soluções para o problema. Caso não haja solução viável financeiramente, a empresa deve mudar seu foco para não atrair mais esse tipo de cliente.

Para se obter o NPS, (Reichheld 2011, p. 5) a empresa precisa medir o percentual de clientes promotores (P), subtraindo o percentual de clientes detratores (D), obtendo o percentual líquido de promotores, como mostra a fórmula abaixo:

$$P - D = NPS$$

## 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como diz (Noronha; Ferreira, 2000) a revisão além de revisar, permiti identificação de perspectivas para pesquisas futuras, sugestões de ideias para novos projetos de pesquisa; identifica, conhece e acompanha pesquisas em determinada área de conhecimento.

De acordo com Noronha; Ferreira (2000) a revisão pode ser analítica ou de base – trata de um tema específico; temporal ou temática – centrado em um recorte específico; histórica ou atualização – arrola literatura retrospectiva de forma compacta. Com o fim de estudo e análise bibliográfico pertinente ao assunto exposto, o presente trabalho faz uso de pesquisa totalmente documental e bibliográfica, demonstrando a utilização do Net Promoter<sup>®</sup> Score, como ferramenta

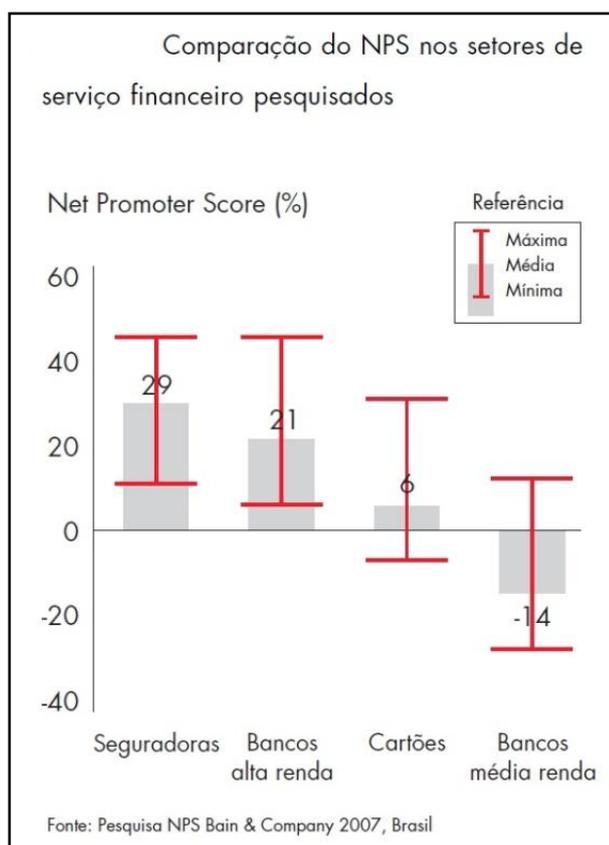
de apoio as decisões estratégicas de marketing de serviços financeiros no Brasil, servindo como fonte de comparação e estudo da mesma.

Segundo (ROESCH 2006, p. 137b), “Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

Sendo a amostragem um subconjunto do universo escolhido. Diante da presente afirmação, a amostragem utilizada compôs-se de clientes externos, com dados coletados via internet e entrevistas pessoais, a um número de 1499 clientes do setor, com representantes de diferentes sexos, idades e renda, realizada pela Bain & Company, que data de 2007, junto a empresas de serviços financeiros da cidade de São Paulo e Rio de Janeiro.

## 7. RESULTADOS E ANÁLISES

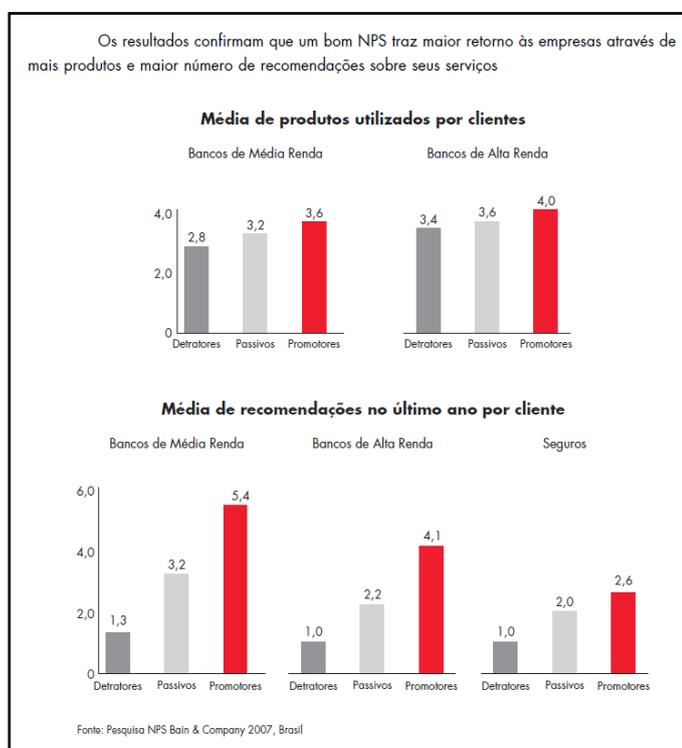
Impulsionadas pelos resultados de apresentados por empresas norte-americanas, que empresas brasileiras iniciaram utilizar o NPS. Aqui no Brasil, as empresas que vem aderindo este método, são as empresas de serviços financeiros, tais como bancos de alta renda, bancos de média renda, seguradoras e emissores de cartões de crédito, visando melhorar os serviços prestados aos seus clientes. Chegaram-se as seguintes conclusões, como mostra as figuras abaixo:



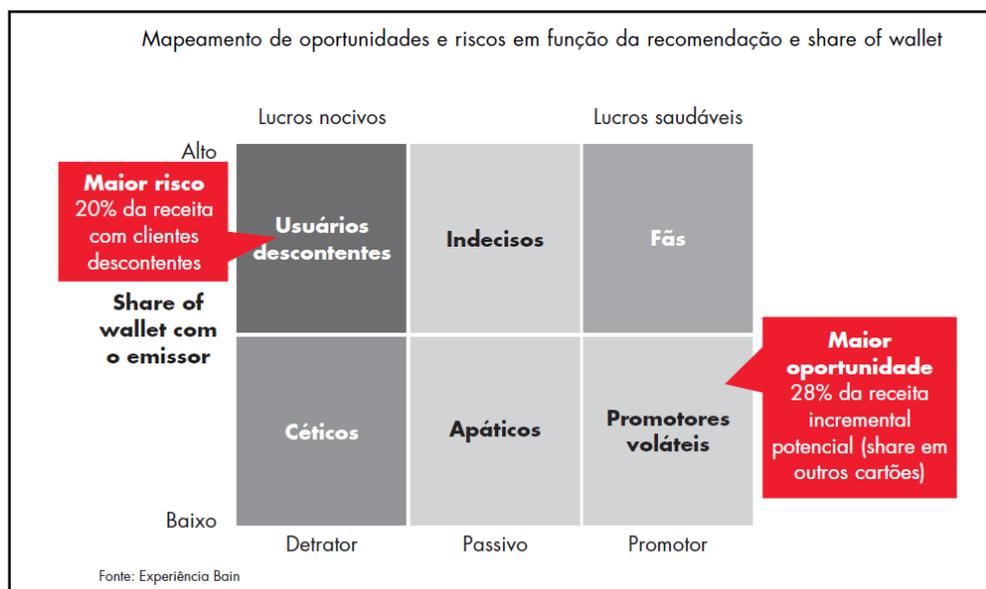
As seguradoras possuem o um maior NPS médio, seguidas pelos bancos de alta renda e empresas de cartões. Já os bancos de média renda, mostraram-se com um NPS negativo, significando que possuem um número maior de clientes detratores do que promotores.

Diante dos altos custos para aquisição de novos clientes, para as empresas financeiras, saber da métrica da lealdade de sua carteira de clientes é muito importante. Entender esta métrica é fundamental, visto que o NPS reflete nos seus resultados financeiros.

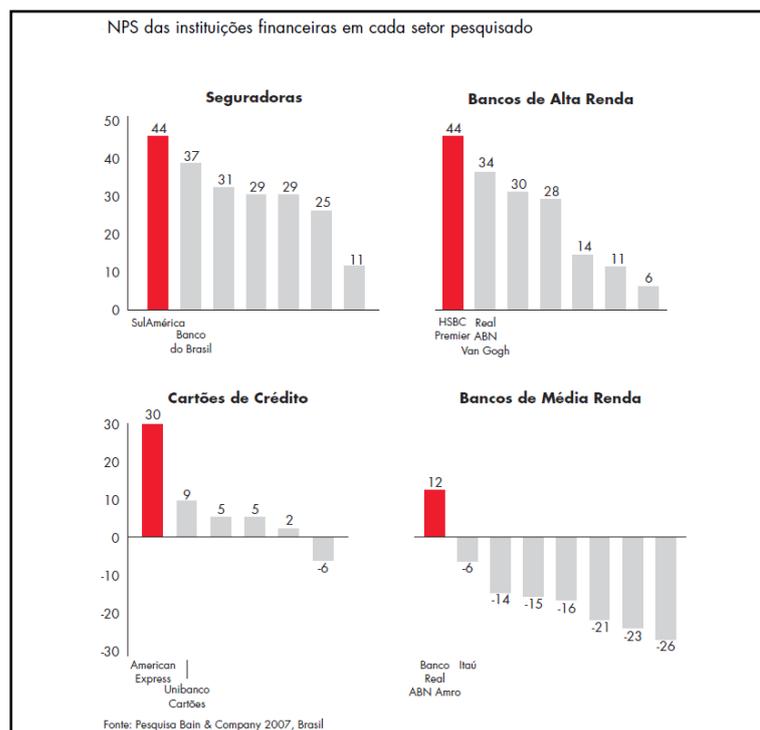
Clientes promotores se utilizam mais serviços e produtos, permanecem por muito mais tempo como clientes e acabam falando muito mais da empresa para seus amigos e colegas, como mostra o gráfico seguinte:



A pesquisa feita pela Bain & Company, não revela o nome da empresa internacional que realizou a implementação do sistema NPS, visando melhorar sua experiência com seus clientes, só diz que é um importante emissor de cartões de Crédito. Todavia, mostra como ela chegou aos resultados desejados, obtendo um dos melhores NPS das empresas no mercado de atuação e sua estratégia de mapeamento mostrada no gráfico abaixo:



Após este diagnóstico, no qual a empresa passou a entender os motivos pelos quais os seus clientes recomendavam ou não os seus cartões, desenvolveu seu plano de ação. Destacam-se os seguintes pontos: Investir no cliente no início de seu ciclo de vida; Alavancar benefícios valorizados pelos Clientes; Corrigir processos com alto potencial de desapontar o cliente – do ponto de vista do cliente. Segundo a Bain & Company, empresas que desejam criar sua rede de promotores, não é fácil, requer que elas tratem bem seus clientes, de forma que assegurem seu retorno e recomendação de seus produtos e serviços aos seus amigos. Dentre as empresas pesquisadas no Brasil, destacam-se em seus seguimentos: Banco Real ABN Amro, HSBC Premier, cartões American Express e SulAmérica Seguros. Entre os bancos de média renda, destacou-se o Banco Real, que tem como missão buscar lucros saudáveis através da transparência e sustentabilidade, apresenta um NPS médio de 12%, dentro de um segmento de mercado que possui uma média negativa, destacando-se ainda entre os bancos de alta renda, ficando em segundo lugar, com um NPS de 34%. Seu principal produto é o RealMaster, ou 10 dias sem juros no cheque especial. Com agências em 35 países, o HSBC Premier e sua missão de alavancar competências globais para o cliente local, oferece serviços diferenciados, como abertura de conta corrente fora do país em três dias úteis, conexão direta de uma agência HSBC com agências no mundo todo, proposta diferenciada para os seus clientes Premium etc., tornando-se assim questões chaves para o sucesso no NPS. Focar nos seus pontos fortes para diferenciar os serviços prestados aos seus clientes de alta renda. Estas iniciativas, entre outras, acarretaram uma média em NPS de 44%, bem à frente de seus concorrentes, com médias de 21%. Feito esse conseguido em apenas 3 anos no Brasil.



## 8. APLICAÇÃO DO NPS COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA

Não basta apenas conhecer a ferramenta, as empresas precisam saber como trabalhar com ela em seu dia a dia, gerando melhorias operacionais e autonomia as equipes de linha de frente, para extrair os melhores resultados possíveis, melhorando a experiência de seus clientes. É importante saber como se beneficiar dos resultados obtidos do NPS, utilizando-o de forma contínua, conseguindo entender os porquês de cada cliente, alcançando assim um maior número de promotores.

Para isto, têm-se duas maneiras de medição, segundo a Bain & Company: A Top-down (NPS estratégico) - busca avaliar o relacionamento do cliente com a empresa ou produto pesquisado, também avalia o NPS dos principais concorrentes e os principais fatores que levaram os clientes a atribuírem uma determinada nota à empresa. Para isto, é entrevistada uma amostra representativa de clientes periodicamente, para averiguar o índice do NPS e sua evolução, como também mostrar as tendências, identificando assim as principais razões que levaram os clientes promotores ou detratores a darem suas respectivas notas.

O tipo de pesquisa Bottom-up (NPS operacional): parte da premissa de que a percepção do cliente se dá a cada vez que o cliente se relaciona com a empresa. A medição do NPS é feita após o cliente passar por uma interação com a mesma, que seja compra de algum produto ou serviço.

Permite comparar o desempenho das equipes de trabalho, identificar gaps na prestação de serviços, avaliar as interações que podem mais encantar os clientes e/ou aborrecê-los, o que pode afetar gravemente o seu resultado NPS.

As empresas necessitam cada vez mais incentivar os pontos que levam os seus clientes a uma percepção positiva dos seus serviços e produtos e corrigir àquelas que causam um impacto negativo, gerando assim um aumento progressivo no número de seus promotores.

Essas pesquisas devem ser acompanhadas pelo processo, no qual a Bain & Company chama de processo de ciclo de feedback - os atendentes da linha de frente, com os quais os clientes mais interagem, precisam entender os motivos que levam um cliente a recomendar ou não o banco, podendo então agir sobre este feedback e melhorar o serviço prestado ao cliente.

## 9. CASE DE SUCESSO NO SETOR FINANCEIRO NO BRASIL

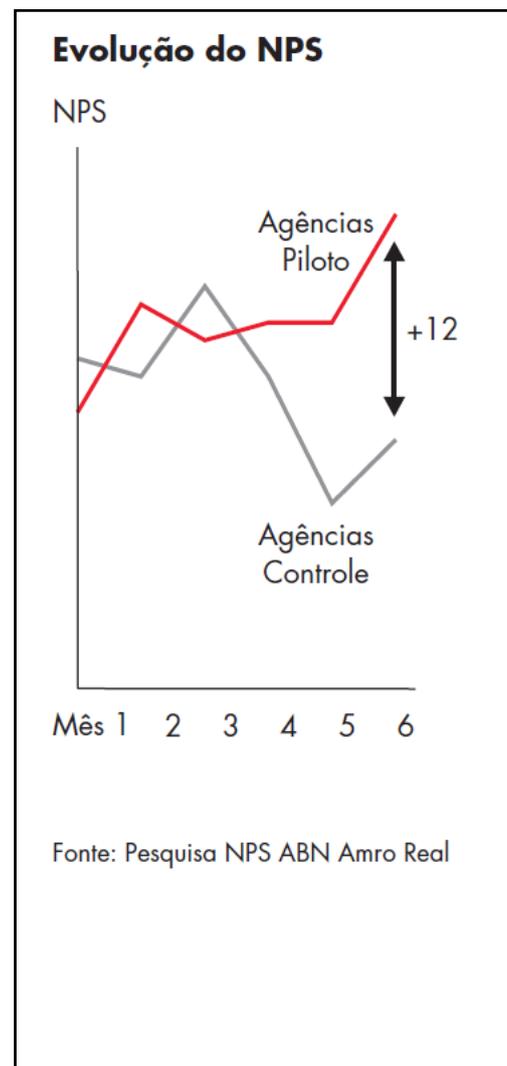
Destaque para Banco Real ABN Amro, em seu segmento Van Gogh, no Brasil, que vêm utilizando o NPS - Top- down, Bottom-up e o ciclo de feedback.

Em seu projeto piloto, o Banco Real, visando melhorias em níveis de serviços relacionadas a atendimento, processos e organização, limitou-o a um grupo de agências. Todavia, surgiram perguntas, tais como: Como medir o impacto de cada uma dessas melhorias na percepção do cliente? Como garantir que a voz do cliente seja ouvida de modo contínuo, de forma a identificar oportunidades de melhoria futura?

Foi na implementação do NPS que a resposta foi encontrada, denominando-o internamente como - Índice de Recomendação.

O banco realizou a pesquisa Top-down NPS, identificou sua posição competitiva em relação aos seus concorrentes, os demais bancos de alta renda. Descobriu que um cliente promotor trás 85% mais receita que um detrator.

Entendedor dos motivos que levavam os clientes promoverem ou não, os seus serviços e/ou



produtos, encontraram os pontos essenciais para os seus clientes. Dentre eles, selecionaram oito, que através da pesquisa Bottom-up realizada continuamente, já haviam implementado melhorias um mês após pesquisa, em sete delas. Desde a alta gerência até os funcionários da linha de frente, participaram do diagnóstico, para aprofundarem-se nos fatores que levavam os clientes a lealdade. Segmentaram o ciclo de feedback, tanto por agência como por ponto de contato.

O resultado mostrou um crescimento de mais de dez pontos percentuais no NPS, após cinco meses de implementação das melhorias, promovidos pelo aumento do NPS em seis pontos de contato.

## **10. CONCLUSÃO**

A ferramenta aqui apresentada mostra a sua eficiência no fato que as empresas listadas neste artigo, puderam comprovar através de seus números, o que os modelos tradicionais não fizeram; conseguir mensurar o grau de lealdade do cliente para com a empresa, classificando-os em diferentes níveis – promotores, neutros e detratores, dando condições às empresas elaborarem estratégias organizacionais de forma precisa, alcançando o cerne da problemática em questão.

É uma metodologia revolucionária, mutável, flexível, de fácil entendimento, de métrica simples e baixíssimo custo.

Como é comum a todos os sistemas, o NPS está em um contínuo aprimoramento, críticas a sua aparente subjetividade não deixarão de existir, mas esta poderosa ferramenta tem mostrado sua eficácia quando empresas do setor financeiro faz uso de sua metodologia, comprovando o crescimento qualitativo e quantitativo da organização após aplicação.

Como mostrado no exemplo do Banco Real ABN Amro, em seu segmento Van Gogh, no Brasil. Após selecionar unidades da empresa para a implementação NPS, identificado os motivos que levava os seus clientes a promoverem ou não seus serviços, implementaram as melhorias necessárias, desde a alta gerencia até os funcionários de linha de frente, imbuíram-se no processo de levarem seus clientes a uma experiência cada vez mais encantadora, alcançando assim um crescimento significativo, em relação as demais unidades do mesmo banco que não fizeram uso da ferramenta NPS. Fica claro para todos nós, o poder revolucionador que o NPS promove na vida das organizações que o implementam.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Juliana Kucht, FIGUEIREDO, Kleber Fossati, ARAÚJO, Cláudia Affonso Silva. **Tipos de Falhas, Práticas de Recuperação e o Impacto na Fidelização de Clientes de Serviços Hospitalares.** Vitória, 2013. Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013\\_T00350\\_PCN19695.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00350_PCN19695.pdf). Acessado em: 08/03/2014.

CAMPOS, V. Falconi. **TQC Controle de Qualidade Total (No Estilo Japonês).** Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

HOFFMAN, K. Douglas, BATESON, John E. G., IKEDA, Ana Akemi, CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip, HAYES, Thomas, BLOOM, Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais.** São Paulo: Manole Ltda., 2002.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamentos e Aplicações à Realidade Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** São Paulo: Atlas, 2010.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick, SALOMI, Gilberto Eid. **Uma revisão dos modelos para medição qualidade em serviços.** São Paulo, 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000100003). Acessado em: 29/11/2012.

MORENO, Rita Et. al. **Relatório de Sustentabilidade 2010.** Disponível em: <http://www.agendasustentavel.com.br/images/pdf/004172.pdf>. Acessado em: 08/03/2014.

PIO, Diego, **O Crescimento de Empresas de Serviços.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-crescimento-de-empresas-de-servicos/23427/>>. Acesso em: 09/02/2014.

REICHHELD, Frederick F.; MARKEY, Rob. **A pergunta definitiva 2.0**. Rio de Janeiro: 2011.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Fabbio Henrique Machado Ribeiro, SILVA, Carlos Eduardo Sanches da, MORAIS, Nathália Silvestre de. **A Contribuição do Net Promoter Score no Processo de Desenvolvimento de Produtos**. Itajubá, 2010. Disponível em: [http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Fev/199-553-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Fev/199-553-1-PB.pdf). Acessado em: 08/03/2014.

SPIELMANN, Rodolfo, BATISTA, Luciana, LEME, André, MODOLO, Fábio. **Net Promoter<sup>®</sup> Score em serviços financeiros no Brasil**. São Paulo, 2007. Disponível em: [http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/NPS\\_em\\_servicos\\_financeiros\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/NPS_em_servicos_financeiros_no_Brasil.pdf). Acesso em: 18/12/2013.