



GESTÃO & GERENCIAMENTO

**VOLUME 19
JANEIRO 2023**

ISSN: 2447-1291



Integração entre o Net Promoter Score e a gestão da Qualidade e Comunicação

Integration between Net Promoter Score and Quality and Communication Management

ANDRADE, Guilherme Grion¹; CUNHA, Pedro Henrique².
guilhermegrion94@hotmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br²

¹Pós-Graduando do Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão (NPPG), UFRJ, Rio de Janeiro.

²Mestre em Administração de Empresas, Université D'Angers, França.

Informações do Artigo

Palavras-chave:
 Qualidade
 Comunicação
 NPS

Resumo:

O tema da satisfação do cliente está sendo cada dia mais discutido e influente no mercado e na academia, sendo assunto de livros, teses, artigos, cursos e muitos outros e cunhando o termo customer centricity, que significa colocar o cliente no centro de todas as decisões. A satisfação do cliente está diretamente relacionada as áreas de gestão da qualidade e comunicação de uma organização. Este artigo faz uma breve apresentação destas áreas, com ênfase no NPS, uma métrica criada para medir a satisfação dos clientes e auxiliar os gestores nas tomadas de decisões que visam a melhoria da jornada do cliente nas empresas. Para dar maior profundidade ao assunto, é apresentado estudo de caso da implementação dessa métrica na empresa Concet Engenharia, de forma simples, sem custos e utilizando softwares disponíveis gratuitamente na internet. Desta forma a metodologia pode ser replicada e adaptada a diversas empresas de quaisquer segmentos, principalmente pequenas empresas, que ainda não possuem grandes orçamentos e desejam medir a satisfação de seus clientes de forma organizada.

Abstrat

The theme of customer satisfaction is being increasingly discussed and influential in the market and academia, being the subject of books, theses, articles, courses and many others and coining the term customer centricity, which means putting the customer at the center of all decisions. Customer satisfaction is directly related to the areas of quality management and communication of an organization. This article makes a brief presentation of these areas, with emphasis on NPS, a metric created to measure customer satisfaction and assist managers in decision making aimed at improving the customer journey in companies. To give greater depth to the subject, a case study of the implementation of this metric in concet Engenharia is presented, in a simple way, free of charge and using software available for free on the Internet. In this way the methodology can be replicated and adapted to several companies of any

segment, especially small companies, which do not

yet have large budgets and want to measure the satisfaction of their customers in an organized way.

1. Introdução

A qualidade de um serviço ou produto é tão alta quanto a percepção do cliente sobre este. Por isso, o caminho pela melhoria na qualidade passa, obrigatoriamente, pela comunicação com o cliente.

Vivemos em um mundo onde cada vez mais temos acesso à informação. Segundo pesquisa divulgada pela da FGVcia [1], em 2021 o Brasil possui 440 milhões de dispositivos digitais, destes, 242 milhões, cerca de 55%, são smartphones ativos e, em 2019, 82,7% dos brasileiros possuem acesso à internet. [2]

No entendimento de Barton *et al.*, com tanta informação disponível online, clientes estão mais inteligentes, cobram mais das empresas e possuem acesso a uma vasta gama de opções. Basta uma rápida busca na internet, em sites como Reclame Aqui, ou redes sociais, como Facebook e Instagram, e ao primeiro sinal de uma experiência ruim, eles trocam de fornecedor, antes mesmo de consumirem, e pior, clientes insatisfeitos podem facilmente espalhar sua experiência, espantando possíveis clientes. [3]

Por esse motivo, o mercado está mudando seu foco, se tornando cada vez mais centrado no consumidor, sendo guiado por uma missão: melhorar a vida do seu cliente, ao invés de simplesmente serem guiadas pelo lucro. [4]

Como relatado por Reichheld, a mudança de foco do lucro para uma missão, não apenas, visa reter clientes e aumentar o *lifetime value* (LTV), como aumenta a capacidade de retenção de talentos. A maior parte das pessoas talentosas querem seguir uma missão, ter um propósito que transcenda lucro e *shareholders*. [5]

Como toda mudança na cultura organizacional sempre apresenta desafios, mesmo com todos os esforços, a maioria das

empresas ainda não conseguiram obter grandes avanços. Na dificuldade de medir a lealdade dos clientes, com pensamento de curto prazo do dia-a-dia, pressões orçamentárias e cotas a serem batidas, suas metas ainda continuam sendo regidas por métricas contábeis. Isso acaba levando às organizações a tomar decisões que retiram o cliente do foco, o que vem a ser denominado pelo autor de “lucros ruins”. [5]

Segundo relatório da Hubspot, para realizar esta mudança, não basta dizer que é focado no cliente, é preciso colocar em prática esta mentalidade em todos os aspectos da organização, começando pelo CEO e indo até o nível mais baixo do organograma e a quem realmente está lidando com os clientes todos os dias. O primeiro passo para efetivamente realizar essa mudança é ouvir o seu cliente. [4]

O objetivo deste trabalho é apresentar e discorrer sobre a ferramenta mais básica e acessível que permite a uma organização ouvir sobre a jornada do seu cliente e se sua organização necessita ou não realizar mudanças, o *Net Promoter Score* (NPS), sistema que, de acordo com Colvin, já é utilizado por dois terços das empresas que compõem o índice *Fortune* 1000, que lista as mil maiores empresas listadas nas bolsas de valores americanas. [6]

Além disso, será apresentado um estudo de caso com um método simples e gratuito utilizado para instalação desse sistema na empresa Concet Engenharia, que pode ser utilizado por quaisquer organizações interessadas.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Gestão da Comunicação

O PMI [7] define a Gestão da Comunicação como o conjunto de processos para garantir a satisfação das partes

interessadas em relação a necessidade de informações do projeto. Os processos de gestão da comunicação são o planejamento, gerenciamento e monitoramento.

A primeira parte do processo de gestão da comunicação é o planejamento, que consiste em desenvolver um plano de como será realizada a comunicação, de acordo com as necessidades de cada parte interessada. [7]

O segundo processo, gerenciar as comunicações, está relacionado a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto. [7]

Como Wels explicita, a comunicação pode ocorrer de três formas: verbal, de forma falada ou escrita; não verbal, quando se utiliza gestos, expressões faciais, linguagem corporal, entre outros; e simbólica, quando se utiliza símbolos ou pictogramas [8].

Para Kerzner, no processo da comunicação ocorrem filtros e barreiras, que partem tanto do indivíduo que emite a mensagem, quanto do que recebe. O ambiente da comunicação é controlado tanto por forças internas quanto externas, que podem auxiliar ou ser um empecilho na obtenção dos objetivos do projeto. [9] Por essas barreiras e forças que agem sobre a comunicação, podem haver mal-entendidos e equívocos, que, como descrito pelo PMI podem ser menores utilizando-se os 5Cs das comunicações escritas, são eles: correta gramática e ortografia, concisa, clara, coerente e controlada.[7]

Os 5Cs da comunicação escrita são ainda auxiliados por outras ações, como: escuta ativa, consciência de diferenças culturais, conhecimento das expectativas das partes interessadas e aprimoramento das habilidades de persuasão, motivação,

orientação, negociação e solução de conflitos. [7]

O terceiro e último processo, monitoramento, é garantir que as partes interessadas tenham todas suas necessidades atendidas no quesito informação, determinar se as atividades planejadas surtiram o efeito desejado e aumentaram ou mantiveram o apoio das partes interessadas. Este último processo, de uma forma geral, está ligado à divulgação de dados sobre o desempenho do projeto, solicitações de mudança, atualizações no plano de gerenciamento do projeto e na atualização da documentação do projeto. [7]

Em um ambiente de projetos, os gestores podem passar até 90% do seu tempo em tarefas de comunicação interna, ou externa. Marketing, vendas e relações públicas são algumas dessas tarefas. Mas a comunicação também é uma fonte de controle e não deve apenas comunicar, como também motivar a equipe. Há uma ligação direta entre a habilidade de gerenciar, a comunicação do gestor e a performance do projeto. [9]

É através da comunicação que as partes interessadas desenvolvem as relações para o alcance dos objetivos do projeto, e para manter relacionamentos eficazes e o engajamento com aqueles, se faz necessária a implementação de estratégias de comunicação apropriadas. [7]

Para se obter uma abordagem mais eficaz para comunicação com as partes interessadas, deve-se levar em conta as preferências e práticas culturais, de idioma, mídia, conteúdo e a forma de entrega deste. [7]

2.2. Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade é a área da Gestão de Projetos responsável por implementar uma política de qualidade para toda a organização, sempre visando atender os objetivos das partes interessadas de

forma mais eficaz e eficiente. Essa política impacta no planejamento, gerenciamento e requisitos de qualidade do projetos e produtos e ainda dispõe os recursos para a melhoria contínua dos processos da organização. [7]

A busca por qualidade é inerente ao ser humano e nos acompanha desde os primórdios da civilização, todavia, o controle de qualidade nos moldes como o conhecemos hoje, data dos anos trinta, como relata Antônio et. al, passando assim a ser tratada como ciência, embasada na filosofia do pragmatismo e colocando no foco o cliente e a prevenção [10]

O autor destaca ainda a existência de dois grandes marcos na história da qualidade, sendo eles o advento da produção em massa, associada a revolução industrial e, mais recentemente, a crescente importância econômica assumida pela indústria de serviços [10].

Conforme explicitado por Hagan em relatório da Sociedade Americana de Controle da Qualidade, o cliente é quem, por fim, define a qualidade de um produto no que tange ao atendimento de necessidades e expectativas, e, para satisfazer ao máximo à quem o produto visa atender, é necessário um conjunto de atributos [11].

Cierco et. al., segue com esse pensamento, complementando que, hoje há programas de qualidade em empresas de todo tamanho, mas que não basta dispor do produto final feito com os melhores processos, se o que é feito não for de encontro a razão de ser destes processos, o consumidor [12].

Um serviço é um bem intangível, baseado na interação entre pessoas, está suscetível a variações, situações pessoais e expectativas, e de acordo com Carvalho et al., necessitam de grande contato com o cliente. [13]

Segundo Parasuraman et al., o cliente não julga apenas o resultado final, como também todo o processo e interações no caminho. Um bom atendimento é uma ferramenta de marketing muito boa. [14]

A expectativa dos consumidores é influenciada, além de suas necessidades, também pela comunicação boca a boca, experiências anteriores e comunicação externa. [13]

A qualidade de um serviço, enfim, é sumarizada por uma simples equação: serviço percebido menos serviço esperado. O cliente terá sua avaliação baseada em características, denominadas por Parasuraman et al. de “Dimensões da Qualidade”, que são: tangíveis, atendimento, confiabilidade, resposta, competência, consistência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação, conveniência, velocidade, flexibilidade, entender o cliente. [14]

A cada fase da prestação do serviço, o cliente faz então uma análise de *performance*, entre o serviço percebido e o esperado. Dessa forma, é possível identificar problemas de qualidade em toda o ciclo de vida do serviço, introduzindo uma ferramenta de monitoramento da satisfação em cada etapa deste. [13]

A primeira etapa do ciclo de vida do serviço, e primeira baixa na qualidade do serviço, é a percepção dos gestores à expectativa dos clientes. Em pesquisa realizada por Parasuraman et al., foi identificado que muitas das percepções de executivos sobre o que os consumidores esperam em um serviço de qualidade, estavam alinhadas com o resultado dos grupos de pesquisa, todavia há discrepâncias, o que mostra que os executivos nem sempre entendem que qualidades um produto deve ter para atender a demanda do consumidor e que conotam alta qualidade. Este resultado está em acordo com outras pesquisas realizadas previamente. [14]

Outro fator importante na indústria de serviços, neste setor os profissionais são valorizados, não só pelo que realizam, mas principalmente pela sua bagagem profissional, conhecimento e criatividade, entre outros. Para se alcançar a objetivo principal: satisfazer e reter os clientes; as empresas de serviço devem buscar também a satisfação e retenção da força de trabalho, buscando a qualidade não só no produto final, mas também no ambiente e condições de trabalho. [13]

2.3. Net Promoter Score

O PMI define o *Net Promoter Score*, ou NPS, é uma métrica criada para auxiliar os gestores a medir a satisfação e lealdade de dos *stakeholders*. [15]

Criado e registrado em 2003 por Frederick Reichheld, diretor emérito da *Bain and Company*, o NPS foi inicialmente proposto em uma publicação da *Harvard Business Review*, o conteúdo foi então aprimorado nos livros subsequentes, chamados de “A Pergunta Definitiva: Você nos recomendaria a um amigo?” e “A Pergunta Definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o Net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes”, publicados em 2006 e 2011, respectivamente. [16]

O NPS já é utilizado e aprovado há anos por centenas de milhares de empresas no mundo todo, incluindo grandes nomes como *Nike*, *Allianz*, *General Electric* e *Facebook*. [5] O método consiste em propor uma simples questão ao seu cliente, que pode sofrer algumas variações e adaptações, mas segue no molde: “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos indicar (ou este produto/serviço/marca) para um amigo ou colega?”[17]. Reichheld sugere então uma segunda pergunta para enriquecimento da informação: “Qual a principal razão para essa nota?”. [16].

O princípio por trás desse método está em trazer à companhia uma métrica simples, que lhe permita de forma fácil e rápida descobrir os clientes que gostam da empresa, os que não gostam e os que não se importam, compilar esses dados em apenas um valor que possa ser acompanhado diariamente, mensalmente ou em qualquer outro período de interesse, como um dado financeiro da empresa.[5]

Reichheld cunhou os termos “lucro bom” e “lucro ruim”, do ponto de vista contábil, indiscerníveis um do outro, porém segundo o autor, quando um cliente tem uma má experiência, se sente ignorado, enganado, mal tratado, esse é um lucro ruim, pois a organização está simplesmente extraindo valor do seu cliente e não criando valor. Pelo contrário, obtêm-se um lucro bom quando o cliente fica tão encantado com o produto que paga pelo mesmo com entusiasmo, que faz esse cliente consumir novamente e indicar para seus amigos. Mas como discernir entre lucro bom e lucro ruim? [5]

De acordo com os estudos de Reichheld, os clientes se dividem em três grupos distintos, que exibem padrões de comportamento variados, cada um demandando uma série de ações distintas da companhia, os três grupos são: promotores, passivos e detratores. [5]

Promotores são todos os clientes que respondem à pergunta com notas nove ou dez. Segundo Reichheld, esta resposta indica que a interação do cliente com a empresa foi enriquecedora. Esse grupo se comporta com lealdade à empresa e realizam compras maiores e repetidas. O objetivo das empresas deve ser manter o entusiasmo desse consumidor e como gerar mais clientes como este e além disso, deve dar reconhecimento e recompensas às equipes que o fazem. [5]

Passivos são os consumidores que dão nota sete ou oito. Eles se sentem satisfeitos com o produto e mais nada, não tem lealdade a empresa, não fazem

recomendações, ou quando sim, o fazem de forma desanimada. Esse grupo abandona facilmente, atraído por descontos ou campanhas publicitárias atraentes, não é possível contar com a permanência desses clientes no longo prazo. O objetivo da empresa deve ser de agradar seus clientes e melhorar seu produto ao ponto de transformar esse grupo em promotores. [16]

Detratores são os usuários que dão nota zero a seis. De acordo com a teoria de Reichheld, essa avaliação dos usuários, demonstra uma insatisfação com o produto recebido ou interação com a organização. Esse grupo realizará propaganda negativa da empresa, além disso, caso não tenham a liberdade de se desvincular prontamente da empresa, esses usuários trarão aborrecimentos, registrando reclamações e reduzindo a moral e orgulho das equipes. A estratégia para a organização deve ser buscar a causa da insatisfação desses usuários, pedir desculpas pelo ocorrido e buscar solucionar o problema, caso a solução encontrada para o problema seja inviável técnico e financeiramente, a organização deve aprender a evitar esse tipo de cliente. [5]

O cálculo do NPS é realizado de maneira simples, não envolve diversas variáveis, nem cálculos complexos, podendo ser acessível e implementado por todos, principalmente pequenas empresas, que ainda não dispõem de uma grande estrutura departamental e de grandes verbas. [5] Para se obter o NPS basta subtrair a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores. O valor obtido pode variar de +100, caso todos os clientes sejam promotores, a -100, caso todos os clientes sejam detratores.[19]

Classificar clientes e calcular uma métrica são só o princípio, o terceiro e principal componente que é produzir uma cultura de sucesso e progresso da empresa baseada nessas avaliações, motivando todos os componentes da organização a tomarem

as medidas necessárias para obter mais promotores e menos detratores. [20]

3. Estudo de caso

A Concet Engenharia é uma empresa do ramo de projetos de engenharia civil, fundada em 2018, por dois engenheiros civis, na cidade do Rio de Janeiro – RJ. A empresa nasceu da oportunidade visualizada pelos empresários de unirem suas habilidades e experiência para oferecer no mercado projetos de engenharia civil com qualidade superior ao encontrado na competição, com foco na satisfação do cliente.

Após 3 anos em atividade, a empresa conta com escritório no centro da cidade e quatro funcionários dedicados, além de uma rede de profissionais parceiros para atendimento de demandas esporádicas e oferecimento de conhecimento técnico em áreas específicas.

O segmento principal de atividade da empresa está relacionado a estruturas, na elaboração de projetos, laudos e verificações, com sua receita majoritária advinda de contratos com empresas privadas, que geralmente resultam em compras repetidas.

A meta e visão da empresa para o futuro é possuir retorno positivo de 100% dos clientes e se tornar referência por sua qualidade. Apesar dessa ambição, atualmente a única forma de obtenção de retorno dos consumidores é através de alguns clientes mais próximos, com os quais há um maior nível de informalidade, mesmo assim, não há nenhum registro formal destas avaliações, assim como não são propostas perguntas específicas aos mesmos. Desta forma, não se sabe exatamente o nível de satisfação dos clientes, assim como não há uma meta determinada para melhoria e engajamento dos colaboradores.

Visando instaurar um sistema de medição para que a visão e meta da empresa fossem de fato acompanhadas de forma

ampla, um sistema que permita definir quais clientes são promotores e detratores e que, além disso, possa dispor de um simples número que pode ser apresentado aos colaboradores para engajá-los na busca pela qualidade, optou-se por implementar a métrica do NPS.

O sistema fora instalado em dezembro de 2021, e foram feitos alguns ajustes visando a adequação ao público específico da empresa, conforme preconizado por Reichheld. [5] Ao invés de utilizar a pergunta em sua forma padrão: “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos indicar para um amigo ou colega?”, optou-se por utilizar o termo “chance” no lugar de “probabilidade” para facilitar a compreensão por todos os públicos, sendo a pergunta apresentada da seguinte forma: “De 0 a 10, qual a chance de você indicar a Concet Engenharia a um amigo ou colega?”

Após dar sua nota à empresa, o usuário é apresentado a uma segunda questão, com o intuito de entender o que o levou a dar sua nota e como melhorá-la, a segunda questão apresentada é: “O que nós poderíamos fazer para que você tivesse uma experiência melhor?”

Existem diversas empresas no mercado que oferecem serviços para medição de NPS, no entanto, é possível utilizar ferramentas gratuitas, disponíveis pelo *Google*, para tal. Esta pode ser a opção mais vantajosa, principalmente para pequenas empresas que não possuem uma verba tão grande a disposição para isso. Sendo perfeitamente possível um *upgrade* futuro.

Na Concet decidiu-se utilizar o método disponível gratuitamente, fazendo uso de quatro sistemas do *Google*, o *Google Forms*, *Google Sheets*, *Google Drive* e *Gmail*. Para esclarecimento e referência, foram listados a seguir os passos percorridos para a elaboração do sistema.

3.1. Pesquisa de Satisfação

O primeiro passo em começar o sistema NPS é criar a pesquisa que será respondida pelos clientes, para isso, basta acessar o *Google Forms*, fazer o *login* com uma conta *Gmail*, preferencialmente uma conta corporativa da própria empresa. Quando os clientes acessarem a pesquisa, eles verão o *e-mail* associado à mesma, utilizar o *e-mail* corporativo, não só transmite maior profissionalismo, como transpassa credibilidade.

Após realizar o *login*, basta iniciar um novo formulário em branco, nomeá-lo e acrescentar um subtítulo. No título não se utiliza o termo “NPS” para não causar estranheza ao público, utilizou-se o título “Pesquisa de Satisfação Concet” com o subtítulo “Ajude-nos a compreender melhor a sua experiência com a nossa empresa.”

Logo abaixo do título e subtítulo, já há uma pergunta em branco, basta preencher o espaço com a pergunta sobre a recomendação a um amigo ou colega, como apresentado acima, e marcar o botão para tornar a pergunta obrigatória. O *Google Forms* automaticamente inclui uma escala linear para resposta que vai de zero a dez.

Para acrescentar a pergunta *follow-up*, basta clicar no final da página, sobre o ícone com o sinal positivo e digitar a pergunta sobre como tornar a experiência do cliente melhor. O *Google Forms*, automaticamente reconhece que esta é uma pergunta de resposta aberta e disponibiliza um campo em branco para resposta. A segunda pergunta não é obrigatória, segundo Reichheld quanto mais simples e curta for uma pesquisa de satisfação, maior será a taxa de respostas pelos clientes. [5]

O *Google Forms* ainda oferece a opção de alterar fontes, cores e acrescentar uma imagem na pesquisa, dessa forma é possível dar a cara da empresa à pesquisa. O gestor pode ainda optar por perguntar o nome ou uma informação de contato do cliente, o que permitirá um retorno ao cliente quando de

interesse e filtrar os resultados por categorias.

A próxima etapa é receber e avaliar as respostas dos clientes. O convite para o preenchimento da pesquisa pode ser enviado de diversas formas ao cliente, seja por *e-mail*, mensagem de texto, *Whatsapp*, entre outros. É importante o gestor entender caso a caso qual é a melhor forma de abordagem de acordo com o tipo de cliente e nível de informalidade. O convite deve ser realizado o mais breve possível, quando a memória do cliente ainda está fresca sobre o assunto. [5]

O ideal seria receber feedback de todos os seus clientes, no entanto, recomenda-se iniciar a pesquisa com os clientes mais estratégicos da empresa. A empresa deve ativamente buscar tornar esses clientes ou mantê-los como promotores, visto sua importância para o negócio. Segmentando o resultado de seus clientes por receita, por exemplo, pode auxiliar a gestão na tomada de decisões de investimento para melhorar a experiência dos clientes mais rentáveis, visto que as necessidades de cada grupo podem ser diferentes. [5]

3.2. Cálculo do NPS

O terceiro passo é a manipulação dos dados da pesquisa. No topo do site existe uma aba chamada "Respostas" onde automaticamente ficam armazenadas todas as respostas dos clientes. Ao clicar nela, o gestor encontrará as respostas, assim como algumas opções. É possível optar por receber um *e-mail* a cada resposta recebida, imprimir as respostas, fazer o *download* das respostas em um arquivo tipo csv, enviar os dados para uma tabela no *Google Sheets* e alterar o destino da tabela no *Google Sheets*. Para realizar a manipulação dos dados e cálculo do NPS, é necessário utilizar a opção de enviar os dados para o *Google Sheets*, mas primeiramente, é necessário criar a planilha que receberá esses dados.

O blog Foca no Cliente, disponibiliza aos seus leitores uma planilha no *Google Sheets* pronta para receber os dados da pesquisa de satisfação, basta acessar o site, cadastrar um e-mail, acessar a planilha fornecida e criar uma cópia da mesma. Neste momento é recomendado salvar a planilha em uma pasta do *Google Drive* específica para armazenar sua pesquisa NPS e quaisquer documentos relacionados, facilitando assim a organização da documentação. [21]

Com a planilha salva em seu arquivo na nuvem, o gestor pode realizar quaisquer alterações desejadas, assim como remover quaisquer dados que já estejam preenchidos na planilha recebida.

Com a planilha pronta, basta selecionar a opção para alterar o destino das respostas da pesquisa e navegar até a pasta onde a planilha está salva. O *Google Sheets* criará automaticamente uma aba dentro da planilha selecionada com os dados da pesquisa. Então basta o gestor realizar uma correspondência da aba de cálculo da planilha com os dados da pesquisa na aba correspondente. A aba de cálculo realizará automaticamente o cálculo do NPS e o atualizará sempre que um cliente responder a pesquisa.

3.3. Análise dos dados

Após a obtenção de uma série de respostas o gestor pode então começar a filtrar os resultados, realizando análise mais complexas, como criar uma série histórica com a variação do NPS ao longo dos meses, anos ou o intervalo de tempo que lhe interessar. Pode correlacionar as variações no NPS com as ações realizadas pela gestão, investimentos em novos equipamentos, treinamentos e etc.

Como em qualquer análise estatística deve-se atentar ao tamanho da sua amostra e aos erros que podem incorrer ao analisar amostras inadequadas. Um erro muito comum é causado pelo viés de confirmação.

O gestor ou mesmo o funcionário na ponta da linha, quer obter um bom NPS, por isso convida apenas os clientes que ele sabe que são promotores. Para se evitar este viés, deve-se buscar a resposta de todos seus clientes e o contato deve ficar registrado, para que possa ser auditado. [5]

Uma fonte de erro comum é considerar que não respondentes da pesquisa possuem a mesma avaliação média dos respondentes, estudos de caso em grandes empresas demonstraram que não respondentes tendem a ser detratores, o que abaixaria o NPS. Para reduzir essa fonte de erros, o gestor deve buscar ter o máximo de respondentes a sua pesquisa e ainda levar em conta que não respondentes em geral serão detratores (100% no B2B e 50% detratores e 50% passivos no B2C). [5]

Outra fonte de erro comum está relacionada ao próprio cliente, que muitas vezes, por não querer ser rude, por achar que uma nota ruim o levará a ter que responder mais perguntas ou até mesmo por considerar que sua opinião não fará diferença para empresa, simplesmente dá uma nota maior do que realmente gostaria de dar. Uma possível solução para este problema é tornar a identificação do respondente opcional, ou impessoal, quando no nome de uma organização. Outra possibilidade é destacar que a avaliação é muito importante para a empresa e é composta por apenas duas perguntas ou até mostrar a porcentagem de avanço no formulário conforme o usuário faz suas respostas. [5]

Geralmente, um NPS maior indica que a empresa está indo bem em conseguir a lealdade de seus clientes. Um NPS de cem, apesar de desejado, deve ser acompanhado de uma análise dos custos envolvidos nos esforços para se chegar a este patamar. [19]

Para determinar o NPS ideal para uma empresa, deve ser feito uma análise *top-down* observando as outras empresas do

mercado e realizar um *benchmark* entre elas com dados disponibilizados publicamente. [19]

Há diversas fontes que listam o NPS médio, mínimo e máximo de diversos setores, o valor médio da indústria da construção, que é onde a Concet melhor se encaixa, é de 43, segundo a plataforma online *QuestionPro*. [22]

3.4. Divulgação dos resultados

O NPS deve ser divulgado amplamente na organização, informando e envolvendo os colaboradores na busca pela melhoria contínua dos produtos, processos e atendimento. A nota deve ser demonstrada de forma clara e gráfica para que todos os funcionários tenham sua atenção capturada e possam entender o que está sendo apresentado, a divulgação pode ocorrer por *e-mail* corporativos, em reuniões, na divulgação de resultados e até em cartazes e mídia de elevador. [5]

Devem ser realizadas reuniões para realizar o acompanhamento do sistema e encaminhar as demandas dos clientes aos departamentos adequados, que então poderá definir se a origem da demanda, se ela é pertinente, viável de ser corrigida ou se já há alguma ação sendo tomada com aquele objetivo.

O sistema fora recentemente instalado na organização e ainda está em fase de testes, logo ainda não se obteve uma nota do NPS, apenas o resultado de alguns testes realizados internamente, conforme apresentado nas Imagens

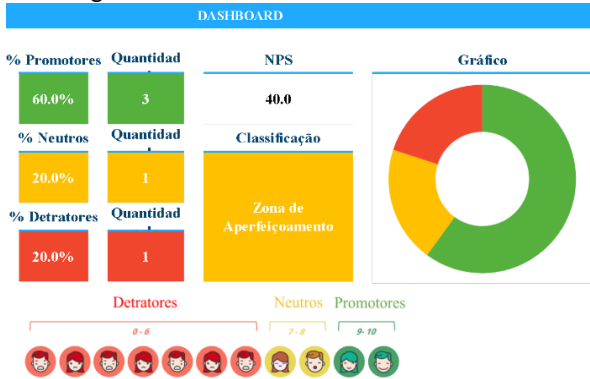
Imagem 1 e Imagem 2.

Imagem 1 - Avaliações Pesquisa de Satisfação Concet.

AVALIAÇÕES				
Nome	Data	Nota	Classificação	Comentários
	12/24/2021	10	Promotor	Nada
guilherme	12/24/2021	10	Promotor	Ótimo
pedro	12/24/2021	2	Detrator	Mal Atendimento
joão	12/24/2021	7	Neutro	Nada
Empresa X	12/24/2021	9	Promotor	

Fonte: Autor (2021)

Imagem 2 - Dashboard com resultado do NPS.



Fonte: Autor (2021)

3.5. Melhorias Futuras

Tanto para a Concet como outras empresas ou gestores que pretendam se referenciar neste artigo e utilizar o NPS, recomenda-se o estudo de outras métricas mais modernas que se propõem como uma evolução do NPS, como é o caso do Word of Mouth Index ou Womi, concebido por Larry Freed (2013), que propõe a adição de uma pergunta ao NPS, buscando saber do cliente, qual é a probabilidade deste falar mal da empresa. [16]

Além disso, existem outras métricas que podem ser implementadas para auxiliar os gestores a busca melhoria contínua, identificar clientes estratégicos e onde focar suas energias, como o *Customer Lifetime Value (CLV)*, *Customer Retention Rate*. [19] Um tópico importante abordado neste trabalho é o valor do capital humano de uma companhia, como atrair e reter bons funcionários, como engajá-los. Por isso recomenda-se o estudo de outras métricas voltadas também para a experiência do

colaborador, que pode ser desde uma simples adaptação do NPS, ou outras, como o Índice de Satisfação dos Funcionários e o Nível de Engajamento dos Funcionários. [18]

4. Considerações Finais

Para poder auxiliar os gestores de diversas empresas, principalmente as de pequeno porte, que anseiam por agradar seus clientes, mas ainda não sabem uma boa forma de fazê-lo, este trabalho teve como objetivo apresentar uma métrica de pesquisa de satisfação do cliente, o NPS, expondo a sua importância na busca pela qualidade, na comunicação com o cliente e mais importante, na melhoria da jornada deste dentro da sua empresa.

Mesmo sendo um método simples, composto por apenas duas perguntas, ele consegue dar uma dimensão importante da insatisfação dos clientes e o porquê desta, e ainda, permite saber quantos dos seus clientes estão ajudando a promover o seu negócio e que pontos positivos os estão agradando para serem mantidos e aperfeiçoados.

Como segundo objetivo, foi apresentado um estudo de caso da empresa Concet Engenharia, explicitando como fora aplicada essa métrica e expondo como será realizada a análise dos dados obtidos, que padrão será utilizado e que outras possíveis análises poderão ser feitas futuramente, em busca da melhoria contínua.

Antes de implantar o NPS, a empresa não utilizava nenhuma métrica para medir a satisfação dos clientes, assim como as dores apontadas pelos clientes. Com o NPS implantado. O sistema fora instalado há pouco tempo para observar mudanças e realizar comparações, mas se espera que em até dois meses já terá uma amostra suficiente para começar a planejar ações de melhoria nas áreas apontadas pela pesquisa.

5. Referências

- [1] MEIRELLES, F. S. *Uso da TI-Tecnologia de Informação nas Empresas Pesquisa Anual do FGVcia*. São Paulo: FGVcia, 2021. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/fgvcia2021pesti-relatorio.pdf>. Acesso 6 nov. 2021.
- [2] IBGE. *Pesquisa mostra que 82,7% dos domicílios brasileiros têm acesso à internet*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2021/abril/pesquisa-mostra-que-82-7-dos-domicilios-brasileiros-tem-acesso-a-internet>. Acesso: 6 out. 2021.
- [3] BARTON, R.; ISHIKAWA, M.; QUIRING, K.; THEOFILOU, B. *From Me to We: The Rise of the Purpose-Led Brand*. 2018. Disponível em: <https://www.accenture.com/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV.pdf#zoom=50>. Acesso: 5 out. 2021.
- [4] HUBSPOT. *The State of Customer Service in 2020 Data-Driven Research Report*. 2020. Disponível em: https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/53/2020%20State%20of%20Service%20Report.pdf?hubs_offer=offers.hubspot.com%2Fstate-of-customer-service&hubs_post=blog.hubspot.com%2Fservice%2Fstate-of-service-2019-customer-first&submissionGuid=cb5735f8-2e1a-4b28-9278-dfe6592d8b76. Acesso: 5 out. 2021.
- [5] REICHHELD, F. F.; MARKEY, R. *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. 1ª ed. Boston: Harvard Business School, 2011.
- [6] COLVIN, G. *Net Promoter Score: The simple metric that's taking over big business*, Fortune. 2020. Disponível em: <https://fortune.com/longform/net-promoter-score-fortune-500-customer-satisfaction-metric/>. Acesso: 17 out. 2021.
- [7] PMI. Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 6ª ed. Newtown Square. 2017.
- [8] WELS, A. M. C. *Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos*. Conexão – Comunicação e Cultura. N. 4, p.73–86, 2005. Disponível: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/170/161>. Acesso: 19 out. 2021.
- [9] KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 8ª ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- [10] ANTÔNIO, N. S.; TEIXEIRA, A. *Gestão da Qualidade. De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, LDA., 2007.
- [11] HAGAN, J. T. *The Management of Quality: Preparing for a Competitive Future*. Quality Progress, Milwaukee, n. 10, p. 44-50, 1984.
- [12] CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E.B.; MARSHAL Junior, I. *Gestão da Qualidade*. 10a, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- [13] CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade :Teoria e Casos*, 2a, Rio de Janeiro: Elsevier Editora., 2012.
- [14] PARASURAMAN, A. P.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A. *Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, Chicago, n. 3, p. 201-230, 1985.
- [15] PMI. Project Management Institute. *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 7ª ed., Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2021.

- [16] FREED, L. *Innovating analytics: word of mouth index - how the next generation of net promoter can increase sales and drive business results*, 1ª ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2013.
- [17] SAURO, J.; LOUIS, J.R. *Quantifying the user experience: practical statistics for user research*, 2ª ed. Cambridge: Morgan Kaufmann, 2016.
- [18] MARR, B. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*, 1ª ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2012.
- [19] FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T., PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. *Key marketing metrics: the 50+ metrics every manager needs to know*, 3ªed. Harlow: Pearson Education Limited, 2021.
- [20] HUGHES, C. *Customer-centricity Embedding it into your organisation's DNA Leading business advisers 2*, 2014. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014_customer_centricity_deloitte_ireland.pdf Acesso: 5 out. 2021.
- [21] FOCA NO CLIENTE. *Utilizando google forms para criar pesquisa*. Net Promoter Score (NPS), 2019. Disponível em: <https://focanocliente.com.br/nps-com-o-google-forms/>. Acesso: 23 dez. 2021.
- [22] QUESTION PRO. *Benchmarks do NPS para 30 indústrias diferentes*, 2021. Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/benchmarks-do-nps-para-30-industrias-diferentes/>. Acesso: 23 dez. 2021