

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HANNAH ARAUJO DA SILVA DE ALMEIDA NAVA ALVES

METODOLOGIA NPS: um projeto de implantação numa empresa de produtos químicos

São Luís
2020

HANNAH ARAUJO DA SILVA DE ALMEIDA NAVA ALVES

METODOLOGIA NPS: um projeto de implantação numa empresa de produtos químicos

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: João Maurício Carvalho Beserra

São Luís

2020

ALVES, Hannah.

Metodologia NPS: um projeto de implantação numa empresa de produtos químicos/Hannah Araujo da Silva de Almeida Nava Alves. – 2020.

28 fls

Orientador(a): João Maurício Carvalho Beserra.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

1. *Net Promoter Score*. 2. Satisfação. 3. Relacionamento. 4. Cliente.
I. Beserra, João Maurício Carvalho. II. Título.

HANNAH ARAUJO DA SILVA DE ALMEIDA NAVA ALVES

METODOLOGIA NPS: um projeto de implantação numa empresa de produtos químicos

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 15 / 12 /2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. João Maurício Carvalho Beserra (orientador)
Me. em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Hélio Trindade de Matos
Dr. em Administração de empresas
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Amanda F. Aboud de Andrade
Me. em Administração
Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

Tendo em vista a satisfação do cliente, é preciso que haja com frequência o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços, assim sendo, é fundamental medir o que os clientes estão sentindo e fazer os funcionários se sentirem responsáveis pela experiência do cliente. O método denominado de *Net Promoter Score (NPS)* visa mensurar a gestão do relacionamento com o cliente com apenas uma pergunta feita de forma regular. Este trabalho questiona como implantar a metodologia *NPS* para gerenciar resultados em uma empresa. Assim, tem como objetivo central apresentar as bases para a implementação da metodologia *NPS* na empresa de varejo de matérias-primas de cosméticos e produtos de limpeza. A pesquisa teve finalidade exploratória e consiste num estudo de caso com abordagem qualitativa. Apresenta-se, em formato de projeto, o planejamento, contendo o desenho da jornada do cliente, o modelo de padrão de fechamento de loop, alguns softwares do mercado e comparações entre si, o orçamento e o tempo necessário até a implementação do índice. Pode-se concluir que este trabalho é um instrumento significativo para a empresa estudada, mas, também, pode servir de base para outras empresas que desejam incorporar a metodologia *NPS* na sua gestão de relacionamento com o cliente, além de ter contribuído para a academia com a apresentação de fundamentos teóricos que perpassam sobre conceitos de satisfação do consumidor, experiência do cliente, *Net Promoter Score* e projetos.

Palavras-chave: Net Promoter Score. Satisfação. Relacionamento. Consumidor

ABSTRACT

In view of customer satisfaction, there is a need to frequently improve the quality of services, so it is essential to measure what customers are feeling and make employees feel responsible for the customer experience. The method called Net Promoter Score (NPS) aims to measure customer relationship management with just one question asked on a regular basis. This paper questions how to implement the NPS methodology to manage results in a company. Thus, its main objective is to present the bases for the implementation of the NPS methodology in the retail company of raw materials for cosmetics and cleaning products. The research had an exploratory purpose and consists of a case study with a qualitative approach. It is presented, in project format, the planning, containing the design of the customer's journey, the model of loop closure pattern, some market software and comparisons, the budget and the time needed to implement the index. It can be concluded that this work is a significant instrument for the company studied, but it can also serve as a basis for other companies that wish to incorporate the NPS methodology in their customer relationship management, in addition to having contributed to the academy with the presentation of theoretical foundations that go through concepts of consumer satisfaction, customer experience, Net Promoter Score and projects.

Keywords: Net Promoter Score. Satisfaction. Relationship. Customer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O NPS16

Figura 2 - Jornada de Compra dos consumidores vindos do Google20

Figura 3 - Jornada de Compra dos consumidores vindos do Instagram:21

Figura 4 – Jornada de Compra do consumidor21

Figura 5 – Exemplo de Fechamento de loop22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos do planejamento de um projeto18

Quadro 2 – Estrutura Analítica do Projeto19

Quadro 3 – Softwares de pesquisa NPS24

Quadro 4 - Valores mensais dos softwares26

Quadro 5 – Cronograma do projeto27

SUMÁRIO

1111111	
2121212	
3131313	
3.1141414	
4141414	
4.1151515	
4.2161616	
5171717	
5.1171717	
5.2181818	
5.3181818	
5.4181818	
6181818	
7191919	
7.1191919	
7.21919	planejamento..... 16
7.2.1	19esenho da jornada de compra do consumidor..... 17
7.2.2	19stabelecer os canais de comunicação..... 19
7.2.3	19elinear padrão de fechamento de loop dos clientes 19
7.2.4	Elencar plataformas para o envio das pesquisas 1921
7.3	19 orçamento 23
7.4	19 cronograma 24
8282828	
292929	

METODOLOGIA NPS: um projeto de implantação numa empresa de produtos químicos

Hannah Araujo da Silva de Almeida Nava Alves¹
João Maurício Carvalho Beserra²

Resumo: Tendo em vista a satisfação do cliente, é preciso que haja com frequência o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços, assim sendo, é fundamental medir o que os clientes estão sentindo e fazer os funcionários se sentirem responsáveis pela experiência do cliente. O método denominado de Net Promoter Score (NPS) visa mensurar a gestão do relacionamento com o cliente com apenas uma pergunta feita de forma regular. Este trabalho questiona como implantar a metodologia NPS para gerenciar resultados em uma empresa. Assim, tem como objetivo central apresentar as bases para a implementação da metodologia NPS na empresa de varejo de matérias-primas de cosméticos e produtos de limpeza. A pesquisa teve finalidade exploratória e consiste num estudo de caso com abordagem qualitativa. Apresenta-se, em formato de projeto, o planejamento, contendo o desenho da jornada do cliente, o modelo de padrão de fechamento de loop, alguns softwares do mercado e comparações entre si, o orçamento e o tempo necessário até a implementação do índice. Pode-se concluir que este trabalho é um instrumento significativo para a empresa estudada, mas, também, pode servir de base para outras empresas que desejam incorporar a metodologia NPS na sua gestão de relacionamento com o cliente, além de ter contribuído para a academia com a apresentação de fundamentos teóricos que perpassam sobre conceitos de satisfação do consumidor, experiência do cliente, Net Promoter Score e projetos.

Palavras-chave: *Net Promoter Score*. Satisfação. Relacionamento. Consumidor

Abstract: In view of customer satisfaction, there is a need to frequently improve the quality of services, so it is essential to measure what customers are feeling and make employees feel responsible for the customer experience. The method called Net Promoter Score (NPS) aims to measure customer relationship management with just one question asked on a regular basis. This paper questions how to implement the NPS methodology to manage results in a company. Thus, its main objective is to present the bases for the implementation of the NPS methodology in the retail company of raw materials for cosmetics and cleaning products. The research had an exploratory purpose and consists of a case study with a qualitative approach. It is presented, in project format, the planning, containing the design of the customer's journey, the model of loop closure pattern, some market software and comparisons, the budget and the time needed to implement the index. It can be concluded that this work is a significant instrument for the company studied, but it can also serve as a basis for other companies that wish to incorporate the NPS methodology in their customer relationship management, in addition to having contributed to the academy with the presentation of theoretical foundations that go through concepts of consumer satisfaction, customer experience, Net Promoter Score and projects.

Keywords: Net Promoter Score; Satisfaction. Relationship. Customer

1 Graduanda do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de xx/12/2020, na cidade de São Luis/MA. Contato: hannah.nava2801@gmail.com;

2 Professor Orientador. Me. em Administração e Controladoria. Docente do Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/Curso de Administração/UFMA. Contato: mauricio.joao@ufma.br.

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário de transformação tecnológica, o mundo tornou-se mais conectado, e isso implica que não há mais barreiras demográficas e nem geográficas. Os consumidores têm informações mais rápidas e mais volumosas, tem a possibilidade de pesquisar sobre a reputação da empresa e, do mesmo modo, dar um *feedback* (seja ele negativo ou positivo) em instantes (ZWIRTES, 2018). Dessa forma, para Kotler (2017) a conectividade mudou o comportamento do consumidor de menos passivo para mais consciente, mais exigente, mais colaborativo, impactando na competitividade entre as empresas e na forma de relacionar com o cliente, o autor afirma: “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.” (KOTLER, 2000, p.69).

É diante desse cenário em que aperfeiçoar a qualidade dos serviços ganha destaque, haja a vista a satisfação do consumidor. Reichheld (2011) aponta para a importância de medir o que os clientes estão sentindo e como fazer os funcionários se sentirem responsáveis pela experiência do cliente, afirmando que as pesquisas de satisfação tradicionais e os relatórios financeiros não são capazes de identificar essas questões e possíveis gargalos. Dessa forma, o autor criou um método denominado de *Net Promoter Score (NPS)*, na qual propôs que a métrica deverá ser constituída de apenas uma pergunta feita de forma regular, capaz de mensurar o desempenho da empresa no relacionamento com o cliente.

Nesse sentido, o presente trabalho é um projeto para a aplicação da metodologia *NPS* na empresa Shopping da Essência, situada na cidade de São Luís-MA. A organização faz parte do grupo Alquimia Produtos Químicos, grupo empresarial com mais de 25 anos no mercado de fornecimento de matérias-primas para grandes Indústrias. O modelo de negócio do Shopping da essência é a oferta de matérias-primas de produtos químicos – majoritariamente de limpeza e cosmético – para o consumidor final, sendo ofertados no varejo com preços de atacado às pessoas que desejam fabricar produtos químicos para o seu uso pessoal ou (na maior parte das vezes) para a revenda.

Assim sendo, questiona-se como implantar a metodologia *NPS* para gerenciar resultados em uma empresa de matérias-primas para cosméticos e produtos de limpeza? Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo central apresentar as bases para a implementação da metodologia *NPS* na empresa de varejo de matérias-primas de cosméticos e produtos limpeza. Para tanto, tem-se como objetivos específicos:

- Desenhar a jornada de compra do consumidor;
- Estabelecer os canais de comunicação;
- Delinear padrão de fechamento de loop dos clientes;
- Elencar plataformas para o envio das pesquisas.

Diante do exposto, no que tange à gestão, adotar métricas que ofereçam informações é pré-requisito para tomada de decisões e gerenciamento eficaz, dessa forma a necessidade da pesquisa dar-se-á em decorrência da importância do índice no sustento e crescimento de uma organização. Para Reichheld (2011, p.3), criador da métrica *NPS*, “O sistema *Net Promoter* é comprovadamente um poderoso motor de crescimento e lucratividade”.

Ademais, as empresas precisam centralizar suas ações para a perspectiva do cliente, o ganho disso é clientes mais satisfeitos e, por conseguinte, aumento de receita. No entanto, dados da Bain&Company revelaram que apenas 9% das maiores empresas do mundo atingem crescimento real e sustentado de 5,5% anuais, de acordo com a pesquisa realizada num período de 1999 a 2009, isto quer dizer que apenas 9% das maiores empresas do mundo possuem a organização com foco no cliente. Já no Brasil, 15.000.000 (quinze milhões) de consumidores possuem uma conta no reclame aqui – site de relato da experiência do consumidor com a em-

presa, sendo a maioria com o intuito negativo –, isso demonstra que no país o nível de atendimento e serviços com foco no cliente ainda é baixo, o que é preocupante.

Dessa maneira, este trabalho mostra sua relevância mediante o intuito de obter um melhor gerenciamento do relacionamento com o cliente e por conseguinte, melhores resultados financeiros e qualitativos, servindo de instrumento para a empresa Shopping da Essência. Reichheld (2011), ainda aponta que a maior chance para uma organização atingir prosperidade e solidez é mensurando o seu desempenho na dimensão do relacionamento com seus clientes, de forma tão cuidadosa quanto mensurar seus lucros.

Além disso, este estudo tem contribuído para a academia uma vez que perpassa por uma revisão literária sobre o que é satisfação do consumidor e sua respectiva relevância; apresenta o conceito e características da experiência do cliente e fidelização; em seguida apresenta a metodologia *NPS*, e posteriormente traz o conceito de projetos e os processos necessários.

Para tanto, o estudo consiste num estudo de caso e configura-se como sendo de natureza exploratória, sendo caracterizados de modo qualitativo. Assim sendo, foi apresentado em formato de projeto o planejamento, contendo o desenho da jornada do cliente, o modelo de padrão de fechamento de loop, alguns softwares do mercado e comparações entre si, o orçamento e, por fim, o tempo necessário até a implementação do índice.

2 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A satisfação do cliente diz respeito em atender as expectativas do consumidor, encantar consiste em superá-las. Kotler (2000, p.58) afirma que “Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultantes da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.” Do mesmo modo, Gronroos (2003) concorda que a satisfação está diretamente relacionada aos atributos do produto/serviço, além da percepção de valor por parte do cliente na experiência ofertada pela organização.

Assim sendo, satisfazer é fazer o básico bem feito, é entregar ao consumidor o que foi lhe prometido. No entanto, com a concorrência acirrada, e o consumidor empoderado, somente isso não é garantia de sucesso, é preciso ir além, é necessário entregar valor, oferecer uma experiência a mais. Nesse sentido, as empresas estão se esforçando para obter a lealdade do cliente, para a Disney Institute (2011, p. 19), “A retenção do cliente requer a sua satisfação, mas a satisfação do cliente é um alvo em constante movimento”, com o consumidor mais exigente e informado as empresas precisam frequentemente elevar os seus padrões de atendimento e qualidade.

A retenção de clientes está intimamente ligada com a satisfação e o valor percebido pelo mesmo, na visão de Kotler (1999), satisfazer é superar a comparação feita pelo próprio cliente entre o desempenho percebido de um serviço e suas expectativas. Ainda de acordo com o autor (2003), cliente satisfeito tem maior probabilidade de se tornar fiel, e clientes fiéis têm maior probabilidade de retornar compras e indicar aos amigos, contribuindo para o aumento da receita.

O cliente fiel caracteriza-se, de acordo com Griffin (1998), pelo seu comportamento de compras regulares e, a recomendação da empresa a outras pessoas, isto é, ser leal e não ceder às pressões da concorrência em função do relacionamento estabelecido com a organização. Fidelizar é transformar um comprador em um comprador frequente, fazendo com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa (BOGMANN, 2000). Todavia, alerta-se que: apenas ocorrer a ação de recompra não configura este cliente como um fiel convicto, pois o mesmo ainda é sensível ao mercado. A fidelização consiste em tornar o consumidor em um comprador frequente, propagador e defensor da empresa, produto e marca. (KOTLER, 2017).

3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Para que efetiva experiência do cliente ocorra, têm-se que direcionar a cultura organizacional para o cliente como o centro e torna-se desafiador, porém fundamental quando objetiva-se melhorar o relacionamento entre empresa e consumidor, conquistando a fidelização deste. Visto que, na visão da organização, pesquisas apontam que há uma tendência de crescimento de receita de 5 a 10% em todos os setores devido à otimização da experiência do cliente (DUNCAN, 2016). Nesse mesmo sentido, de acordo com Kotler (2000), conquistar novos clientes ocasiona cerca de 5 a 7 vezes mais investimentos.

A experiência do cliente diz respeito à percepção de valor durante todas as interações que o comprador possui com a empresa, a fim de garantir momentos positivos e memoráveis (SCHIMITT, 2004). Dessa forma, para a obtenção de lealdade é preciso em primeira instância satisfazer o cliente, o que implica em ofertá-lo boas experiências, buscar uma ligação emocional e racional com o consumidor. Para Meyer, C., & Schwager, et al (2007):

A satisfação do cliente é essencialmente o culminar de uma série de experiências do cliente ou, pode-se dizer, o resultado líquido das boas menos os ruins. Ocorre quando a lacuna entre as expectativas dos clientes e suas experiências subsequentes foi eliminada. Para entender como alcançar a satisfação, uma empresa deve desconstruí-la em suas experiências componentes. (MEYER, C., & SCHWAGER, ET AL, 2007, P. 02).

Para Castro (2020), a experiência consiste em cada aspecto da oferta de uma empresa, ou seja, desde o atendimento à características do produto e serviço. À vista disso, garantir uma experiência positiva é resultado de um processo sincronizado, os gestores de cada área precisam ter em mente que a sua parte contribui para o todo. Pellegrino et al (2020), corrobora ao concordar que a experiência não é obrigação de uma única área, mas é interessante ter pessoas que gerenciam essa experiência e possam orientar as outras equipes.

Meyer e Schwager (2007, p.3) comentam que a experiência do cliente é a “resposta interna e subjetiva dos clientes a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa”. Do mesmo modo, Roberto Madruga (2018) contribui ao afirmar que *Customer Experience* é, acima de tudo, uma estratégia empresarial, na qual a união de todos os esforços dentro da organização resultam na promoção aos Clientes de experiências positivas. Oferecer uma boa experiência para o cliente, portanto, consiste em despertar sensações memoráveis; atender às expectativas; superá-las; e reduzir ao máximo o esforço.

Na era atual do marketing – definida por Kotler (2017) como o Marketing 4.0 – o relacionamento ganha um importante espaço no processo decisório de compra, ou seja, o consumidor além de mais exigente e empoderando, está mais desconfiado, as estratégias tradicionais do marketing não são mais eficientes, as empresas precisam alcançar seus clientes por meio dos canais sociais e desenvolver com eles um relacionamento de amizade e confiança. Outra característica, nesse mesmo sentido, é que a opinião de amigos e da comunidade é um fator de grande influência: “Entretanto, as pesquisas recentes em diferentes setores mostram que, a maioria dos consumidores acreditam mais no fator social (amigos, família, seguidores do *Facebook* e do *Twitter*) do que nas comunicações de marketing.” (KOTLER, 2017, p.26)

Nesse sentido, Madruga (2018) afirma que é preciso considerar que os clientes são mais que números, eles possuem emoção e, esse é o primeiro passo para mapear a jornada de compra. Reichheld (2011) acredita que apenas empresas que colocam o cliente como o centro de suas operações são capazes de atingir vantagem competitiva na era atual, explica ainda que

antigamente a propagação de um cliente insatisfeito tinha muito menos impacto que atualmente, hoje a “contaminação”, em vez de 10 amigos, são de 10 mil “amigos do *facebook*”.

3.1 Jornada de compra

A jornada de compra é uma ferramenta fundamental para a gestão da experiência do cliente, e diz respeito ao mapeamento do caminho percorrido pelo consumidor, desde a descoberta da empresa até o fechamento da compra e o pós-venda. Duncan (2016, p.12), define da seguinte forma: “Jornadas de clientes são a estrutura que permite que uma empresa se organize e mobilize funcionários para entregar valor aos clientes de forma consistente, de acordo com o seu propósito de alcançar uma experiência superior ao cliente.”

Cada empresa possui uma jornada personalizada de acordo com a visão dos seus consumidores, mapear isto é fundamental para o diagnóstico da experiência do cliente (PENNINGTON, 2016). Dessa forma, permite perceber a deficiência de alguns pontos, assim como o aumento do esforço por parte do cliente e, conseqüentemente, a quantidade de emoções negativas criadas durante esse percurso.

À face do exposto, é preciso entender que a jornada de compra é um processo contínuo e de ciclo fechado, ou seja, cada etapa desempenha suas funções de modo a oferecer o máximo de experiência positiva, porém faz parte de um todo e as experiências devem ter continuidade, ela é fechada, pois a jornada possui um começo e um fim (ROBERTO MADRUGA, 2018).

A atenção requerida aos clientes sugere que a cultura da empresa tenha o foco centrado no consumidor (REICHHELD, 2011). Roberto Madruga (2018), adiciona ainda que a cultura organizacional ofereça também autonomia aos seus funcionários, a fim de evitar jornadas longas e processos desnecessários.

Para a Disney Institute (2011), para superar as expectativas do consumidor é preciso analisar a experiência do ponto de vista dele, o que implica conhecer suas necessidades e desejos e usar todos os elementos do negócio, o autor exemplifica ainda que vai “do design de cada elemento da infraestrutura à interação entre convidado e elenco” (p. 22). Nesse sentido, identificar os pontos em que o cliente poderá ter emoções frustrantes, descobrir suas preferências, reconhecer as lacunas entre os diferentes canais de contato e identificar os problemas de comunicação entre os departamentos da empresa, só será possível caso haja o mapeamento de processo na visão do consumidor, ou seja, compreender o caminho, interações e emoções que o usuário realiza até o momento da compra. (MADRUGA, 2018).

4 NPS

O *Net Promoter Score - NPS*, é uma métrica que objetiva medir o desempenho do relacionamento com o cliente. Foi desenvolvido por Fred Reichheld, diretor da Bain&Company, sendo publicado pela primeira vez em 2003, no artigo “*The One Number You Need To Grow*” (O número que você precisa para crescer) pela revista Harvard Business Review, o qual foi posteriormente transformado em livro em 2006 e revisado em 2011. (ROCHA et al, 2017)

Segundo Duarte e Ricco (2020), as métricas tradicionais não são eficientes para identificar o progresso da empresa e as áreas que devam ser melhoradas. Isto porque, acredita que as pesquisas de satisfação convencionais geram informações pouco confiáveis devido ao volume de perguntas, acredita ainda que os relatórios financeiros também não são capazes de mensurar isto. Reichheld (2011), ressalta que empresas capazes de mensurar sistematicamente o relacionamento com seus clientes de forma tão cuidadosa quanto mensurar seus lucros

possuem maior chance de uma organização atingir crescimento sustentável. É nesse intuito que o autor afirma: “Eis a essência do NPS: um processo prático de mensuração capaz de avaliar com precisão o progresso de uma empresa.”(REICHHELD, 2011, P. 03)

Definido por Reichheld (2011), como “A pergunta definitiva”, o indicador consiste em fazer apenas uma pergunta para o consumidor: Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos recomendar a um amigo ou colega? O impacto está na palavra recomendar ou indicar, uma vez que ao recomendar implica responsabilizar-se quanto a qualidade oferecida pela empresa, dessa forma, mediante a pergunta os clientes são categorizados em três escalas – os leais, os passivamente satisfeitos e os que odeiam.

Graças à simplicidade da escala de 0 a 10, as empresas podem mensurar rapidamente os sentimentos e as atitudes de seus clientes. A segunda pergunta permite saber o motivador dessa pergunta nas palavras dos próprios clientes, evitando as distorções impostas pelas respostas prontas das pesquisas de satisfação tradicionais. (REICHHELD, 2011, P.03).

Dessa forma, a métrica baseada em constantes *feedbacks* dos clientes, sugere uma segunda pergunta – qual a razão da nota? – Possibilitando que as empresas consigam escutar e analisar os pontos de melhoria, em que dará subsídio para o fechamento do ciclo tanto com o cliente quanto com os funcionários, é dessa forma que as empresas poderão alcançar a excelência (TRACKSALE, 2020).

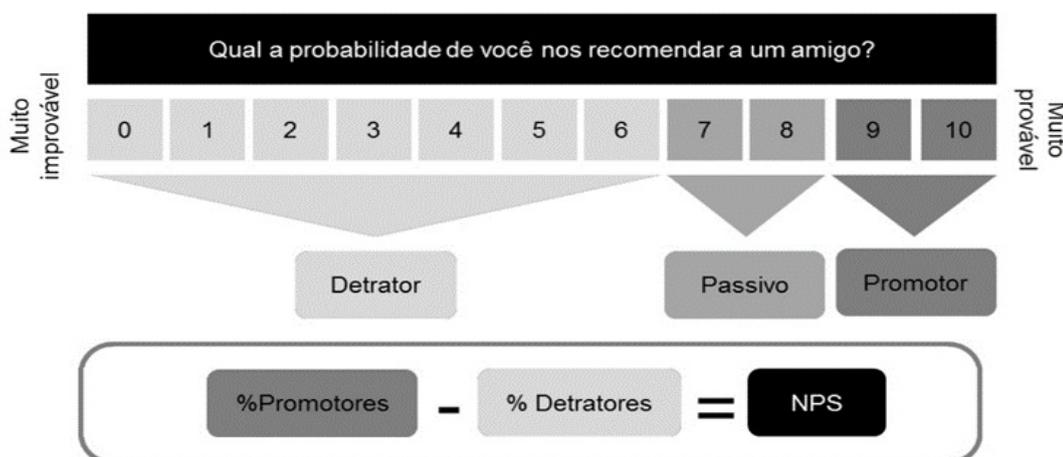
4.1 Categorização de clientes

Para o desenvolvedor do método, o *NPS* vai além de um índice, constitui um sistema de gestão, sendo um dos principais componentes a categorização de clientes em três grupos. Cada um deles possui um padrão de comportamento, necessidade e desejos diferentes, assim as respostas e tratamento induzem – por parte da empresa – também a respostas diferentes. Nesse sentido, os clientes são especificados deste modo (DUARTE E RICCO, 2020):

- Promotores – nota de 9 ou 10. São os clientes leais, possuem alta taxa de recompra e de recomendações para amigos.
- Neutros – nota de 7 ou 8. São os “passivamente” satisfeitos, são sensíveis ao mercado e quase não fazem recomendações.
- Detratores – nota de 0 a 6. São os clientes insatisfeitos, e propagam impressões negativas à empresa.

A escala de consumidores definida por Reichheld (2011) está representada na figura 1:

Figura 1 - O NPS



Fonte: Adaptado de Reichheld (2011, P.05)

Reichheld (2011, P. 05) resume: “Promotores representam sucesso. Os clientes neutros estão apenas satisfeitos. Os detratores, evidentemente, representam fracassos graves.” Dessa forma, como apresentado pela figura 1, para calcular o número *NPS* é levado em consideração o percentual de promotores (P) e subtraído o percentual de detratores (D).

Uma característica positiva do indicador é que, nas palavras do autor (2011, P. 09), “O *NPS* é um sistema flexível, adaptável e de código aberto”, isto porque as empresas podem adequar a métrica de acordo com a vivência da organização em questão. No entanto, é feita uma ressalva, existem apenas três elementos que não devem ser modificados: A categorização dos clientes entre promotores, neutros e detratores; o fechamento do ciclo, ou seja, é preciso criar processos de melhorias e incorporá-las; e direcionar a missão da empresa para a promoção de mais promotores.

4.2 Fechamento do ciclo

O objetivo a partir da métrica é aumentar o número de promotores e diminuir ao máximo os de detratores, resultando num aumento da lealdade dos clientes (TRACK.CO, 2020). Pesquisas feitas por Reichheld (2011), apontam que um aumento de 5% na retenção de clientes pode gerar uma melhoria de 25 a 100% dos lucros, e mais que o dobro de crescimento de receita que a concorrência. É com essa percepção que o *NPS* é relacionado a ganhos financeiros: “O Net Promoter Score está para o relacionamento com o cliente assim como o lucro líquido ou patrimônio líquido está para o desempenho financeiro. É o número que leva ao aprendizado e à responsabilidade.” (REICHELLED, 2011, P.39)

Dessa forma, o *Net Promoter Score* responsabiliza todos os funcionários pelo cuidado no relacionamento com o cliente, Rocha et al (2017), concorda dizendo que o *NPS* abrange toda a organização, desde o gerente até os colaboradores do chão de fábrica. Para Reichheld (2011), um dos processos fundamentais do sistema *NPS* está em utilizar os *feedbacks* dos clientes para promover melhorias:

As empresas que obtêm resultados extraordinários no Net Promoter System têm de fazer muitas coisas do modo certo. Mas se tivessem que focar na mais importante de todas as chaves, seria esta: fazer da avaliação dos clientes partes das atividades diárias regulares e, depois, fechar o ciclo conversando, com cada cliente individualmente e adotando a ação apropriada. Não raro essa “ação apropriada” envolve a recuperação direta do serviço – sanar o problema de cada cliente indi-

vidualmente. Mas uma experiência mais satisfatória e os problemas não voltem a ocorrer. Por fim, ela pode significar a reorientação da estratégia e das prioridades fundamentais da empresa, de modo a criar mais promotores e menos detratores. O principal é que a avaliação em ciclo fechado, o aprendizado e a ação devem envolver a todos, daqueles que têm contato direto com os clientes aos executivos mais antigos. (REICHHELD, 2011, P. 129)

Como apresentado pelo autor, uma das etapas essenciais consiste no aprendizado e ação de melhoria, é preciso solucionar os problemas apresentados, mostrar ao cliente preocupação e entendimento, é importante conversar com ele, desenvolver ação, e não repetir esses “erros”. Isso só será possível caso haja uma cultura com foco no cliente, todos dentro da empresa precisam estar alinhados sob esta visão. O sistema é uma ferramenta de crescimento sustentável, grandes empresas inovadoras como *Apple, Facebook, eBay, American Express, Philips, Allianz*, dentre outras, já utilizam o *NPS*. É sabido que somente o uso da métrica não é suficiente para um progresso, os outros fatores que envolvem a organização – eficiência de custo; precificação; tomada de decisão; gerenciamento eficaz; organização; inovação; entre outros – são igualmente importantes, mas ela é fundamental para mensurar a qualidade no relacionamento com o cliente, e dessa maneira, perceber – sob o ponto de vista do consumidor – o caminho para a evolução.

5 GERENCIAMENTO DE PROJETO

Define-se por projeto como sendo um empreendimento temporário com início e fim claramente definidos com a finalidade de desenvolver um bem ou um serviço único (HELDMAN, 2006). Vargas, 2009 corrobora ao afirmar que é caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos com o intuito de atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por uma equipe respeitando os parâmetros de recursos, custos, tempo e qualidade.

Segundo o PMBOK (2017), processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas a fim de obter um conjunto pré especificado de resultados, nesse sentido, o guia propõe os seguintes processos: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e Controle; e Encerramento. Mas vale ressaltar que não são etapas fixas, podem ser alteradas de acordo com a necessidade do projeto.

5.1 Planejamento

De acordo com HELDMAN (2006), a primeira etapa consiste no processo de início do projeto, e este por sua vez diz respeito ao termo de abertura e a declaração de escopo, para o PMBOK (2017, p.46) é “desenvolver o curso de ação necessário para alcançar estes objetivos”. Em seguida, é constituída pela etapa de elaboração do planejamento, para tanto são necessárias algumas ferramentas que estão apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Processos do planejamento de um projeto

Estrutura Analítica de Projetos	“uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto [...]” (PMBOK®, 2017, p. 101)
O cronograma	“análise de sequência das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições [...]” (PMBOK®, 2017, p. 129)
O Orçamento	“agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada” (PMBOK®, 2017, p. 148).

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Assim sendo, bem como apresentado, o planejamento é importante pois é o processo que esboça os planos que serão usados para cumprir os propósitos do projeto, facilitando, portanto, na etapa de execução e implantação.

5.2 Execução

Este processo consiste, segundo HELDMAN (2006), na etapa de concretização dos planos do projeto, QUARTAROLI & LINHARES (2004), concorda afirmando que é a execução do trabalho previsto com a utilização dos recursos predefinidos, cumprindo com as especificações dos mesmos.

5.3 Monitoramento e controle

De acordo com o PMBOK (2017, p.58), o monitoramento e controle “consiste nos processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.” Nesse sentido, é neste estágio que o desempenho do projeto é avaliado, e se assim sendo, necessário é proposto ações de correção e/ou ações preventivas aos problemas e riscos futuros. Mulcahy (2007) acrescenta que é nesta etapa que as lições aprendidas são registradas e os relatórios de progresso são elaborados.

5.4 Encerramento

Nesta última etapa consiste no encerramento formal do projeto e na aprovação dos *stakeholders*, “[...] os principais benefícios deste processo são o arquivamento das informações do projeto ou da fase, a conclusão do trabalho planejado e a liberação dos recursos organizacionais para utilização em novos empreendimentos” (PMBOK, 2017, p. 121). É o processo de finalização das atividades predefinidas no projeto contendo, portanto, uma saída.

6 METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo de caso, que segundo Gil (2002), consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos. Neste trabalho, o estudo é em uma empresa de varejo de produtos químicos fracionados para a aplicação da metodologia *NPS*. Dessa maneira, para a realização dos objetivos, a pesquisa configura-se como sendo de natureza exploratória, pois é uma investigação com pouco conhecimento sistematizado na área (VERGARA, 2013).

O método de pesquisa, para a obtenção de informações quanto a caracterização do objeto a ser estudado, pode ser classificada como qualitativa. Para Farias Filho e Arruda Filho

(2013 p. 64) “pesquisa qualitativa parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem observa, que não pode ser traduzida em números [...]”, ou seja, é uma análise intersubjetiva.

A seguir é apresentado o Quadro 2 com a estrutura analítica do projeto para implantação da metodologia *NPS* na empresa em questão:

Quadro 2 – Estrutura Analítica do Projeto

Iniciação
<ul style="list-style-type: none"> • Lançar o projeto • Obter aprovação da gerência sênior
Planejamento
<ul style="list-style-type: none"> • Desenhar a jornada de compra do consumidor; • Estabelecer os canais de comunicação; • Delinear padrão de fechamento de loop dos clientes; • Elencar plataformas para o envio das pesquisas;
Execução
<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar e escolher a plataforma de envio • Preparar a equipe para o gerenciamento dos resultados
Encerramento
<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do NPS

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 Caracterização da Empresa

A empresa em questão é o Shopping das Essências, situada cidade de São Luís-MA. A organização faz parte do grupo Alquimia Produtos Químicos, grupo empresarial com mais de 25 anos no mercado de fornecimento de matéria-prima para grandes Indústrias. O shopping das essências é uma loja de revenda fracionada de ativos químicos no varejo, com preços de atacado, destinado às pessoas que desejam fabricar produtos químicos para o próprio uso pessoal ou (na maior parte das vezes) para a revenda.

7.2 O planejamento

Nesta secção serão apresentadas as etapas contidas no planejamento do projeto.

7.2.1 Desenho da jornada de compra do consumidor

A jornada de compra do consumidor é dividida entre àqueles provenientes do Google, do *Instagram* e os que já são clientes:

a) Clientes oriundos do Google:

A seguir é demonstrada por meio da Figura 2 a jornada de compra dos consumidores vindos do Google, quais as motivações dele até o ato da compra e posteriormente o pós-venda.

Figura 2 - Jornada de Compra dos consumidores vindos do Google



Fonte: Elaborado pelo autor

Na Figura 2 fica evidenciado o caminho percorrido pelo consumidor que descobre a empresa através do Google. Pode-se aferir que os pontos de contato são: o Google Meu Negócio da empresa; o atendimento na loja física, a pesquisa de satisfação através do canal que será escolhido e por fim, a devolutiva da empresa. Nota-se que o consumidor já sabe o que deseja, a descoberta da empresa está através da pesquisa por palavra-chave das suas intenções de compra. Faz-se uma ressalva que apesar de não haver um contato direto na busca pela empresa, ainda assim é um tipo de comunicação, ou seja, é preciso sempre atualizar as informações do Google meu negócio e desenvolver estratégias de alcance pela plataforma. Depois dessa etapa, o consumidor continua o percurso prosseguindo-se para o ato da compra, posteriormente há a ação de pós-venda, é nesta etapa que a empresa abre espaço para escutar o cliente e, ao final tem-se o fechamento do *loop* - a tratativa da empresa com o consumidor.

b) Clientes oriundos do *Instagram*:

A seguir é demonstrada por meio da Figura 3 a jornada de compra dos consumidores provenientes do *Instagram*, quais as motivações dele até o ato da compra e posteriormente o pós-venda.

Na Figura 3 fica evidenciado o caminho percorrido pelo consumidor que descobre a empresa através do *Instagram*, aqui o cliente ainda não sabe o que deseja até descobrir a empresa. Pode-se aferir que os pontos de contato são: o *Instagram* da empresa; o catálogo online da empresa; o atendimento online; o atendimento na loja física e a pesquisa de satisfação através do canal que será escolhido e por fim, a devolutiva da empresa. Nota-se que a descoberta da empresa está na motivação de empreender. No *Instagram* o consumidor toma conhecimento do empreendimento devido a anúncios pagos que em seguida ele busca pelo catálogo da empresa, faz-se uma ressalva que apesar de não haver um contato direto, ainda assim é um tipo de comunicação, ou seja, é preciso sempre atualizar os catálogos e informações, depois dessa etapa o consumidor continua o percurso prosseguindo-se para o ato da compra. Posteriormente há a ação de pós-venda, é nesta etapa que a empresa abre espaço para escutar o cliente, ao final tem-se o fechamento do *loop* que é a tratativa da empresa com o consumidor.

Figura 3 - Jornada de Compra dos consumidores vindos do Instagram:

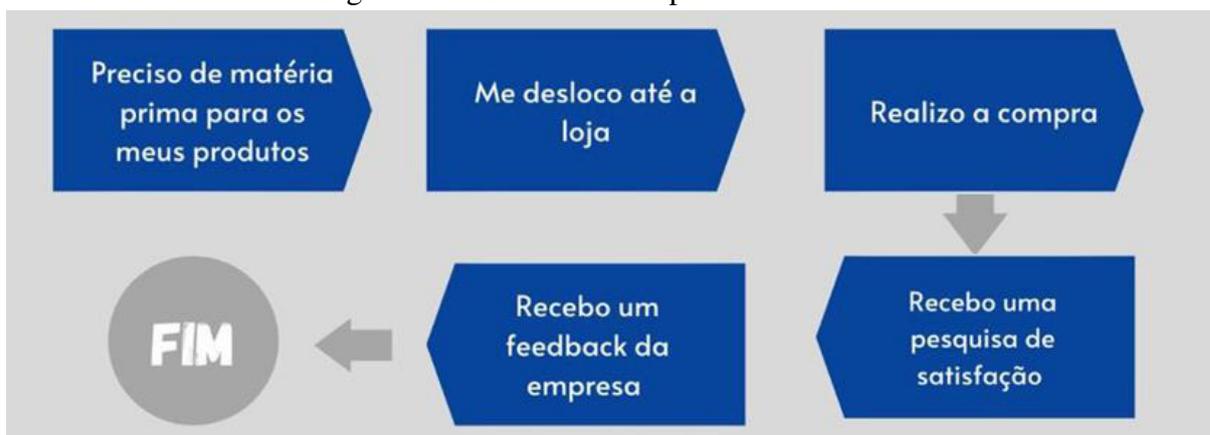


Fonte: Elaborado pelo autor

c) Já é cliente da empresa:

A seguir, é demonstrada por meio da Figura 4 a jornada de compra daqueles que já conhecem o estabelecimento.

Figura 4 – Jornada de Compra do consumidor



Fonte: Elaborado pelo autor

Na Figura 4 fica evidenciado o caminho percorrido pelo consumidor que já tem o hábito de comprar na empresa, nota-se que a motivação advém de uma necessidade conhecida, aqui o cliente já sabe o que deseja e, por isso, a jornada é muito mais curta comparada as anteriores. Pode-se aferir que os pontos de contato são: o atendimento na loja física e a pesquisa de satisfação através do canal que será escolhido e por fim, o *feedback* da empresa.

Vale ressaltar que o mapeamento da jornada de compra é importante para identificar os pontos de contatos direto com a empresa e que demandam atenção.

7.2.2 Estabelecer os canais de comunicação

Após mapeado o caminho do consumidor, desde a descoberta da empresa até a realização da compra, esta seção é destinada a identificar qual o melhor momento para entrar em contato com o consumidor e qual o melhor canal de comunicação de acordo com a necessidade da empresa.

A jornada de compra do consumidor na empresa estudada, sob as três perspectivas, nota-se que é um percurso curto. Dessa forma, faz sentido realizar a pesquisa ao final de todo o caminho, pois assim, a pesquisa poderá mensurar toda a jornada e toda a base de clientes, ao fazer isso, fica classificada como sendo uma pesquisa relacional.

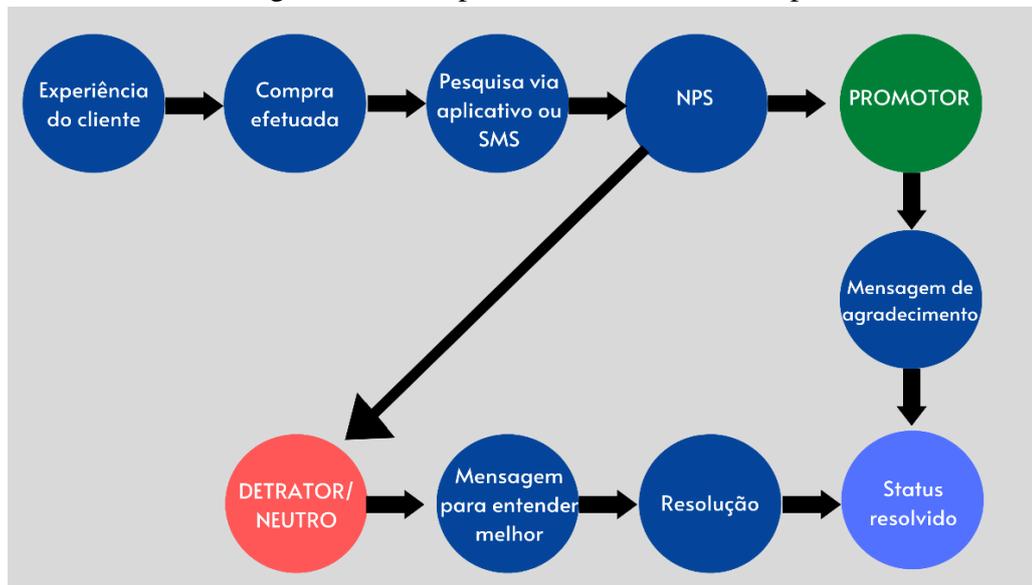
Para a coleta da pesquisa, o canal de comunicação será definido de acordo com a necessidade da empresa. Dentre os canais existentes estão: os canais digitais – *e-mail*, *SMS*, *links* disparados em aplicativo; e os canais físicos – totem, papel e telefone.

Atualmente a empresa já possui uma estrutura de totem para a realização de pesquisas, destinado principalmente nos clientes com uma faixa etária elevada que fazem pouco uso de tecnologias. Em contrapartida, a disseminação da pesquisa por meio de aplicativo ou *SMS* é um recurso prático e de fácil acesso, na qual pode ser amplamente divulgada à maior parcela dos clientes. Com relação aos demais meios de comunicação, de acordo com a necessidade da empresa, o *e-mail* é inviável, haja vista que o seu público não o utiliza com frequência; já o papel e o telefone, também se limitam como sendo ferramentas inviáveis devido a falta de praticidade na aplicação e mensuração da pesquisa.

7.2.3 Delinear padrão de fechamento de loop dos clientes

O fechamento do ciclo consiste em entrar em contato com o consumidor após a coleta dos *feedbacks*, e isso posto, deve fazer parte das atividades diárias regulares da equipe de marketing da empresa. O prazo para a resposta deverá ser de, no máximo, 48 horas, sendo o prazo ideal de menos de 24 horas para resolução de um problema, é importante destacar que quanto mais rápido o fechamento de loop, melhor é a experiência proporcionada para o cliente. Outro ponto de destaque é que a tratativa com o cliente deverá ocorrer no mesmo canal em que foi aplicada a pesquisa. A seguir, na Figura 5 é exemplificado um modelo de fechamento de loop com o cliente:

Figura 5 – Exemplo de Fechamento de loop



Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com a Figura 4, fica proposto um modelo de fechamento de loop, mediante cada categoria de clientes. Para os detratores, o objetivo é reduzir o descontentamento com a empresa, adota-se uma postura de preocupação e atenção frente aos problemas do cliente, o ideal é buscar entender mais a fundo o descontentamento e, oferecer uma solução simples e

ágil; ao depender do problema vale a pena oferecer algo a mais, como por exemplo: uma vantagem. No que diz respeito aos neutros, o intuito é transformá-los em promotores, buscando entender ainda mais suas motivações e quais pontos a empresa deve melhorar, assim, para esta classificação de cliente, a ideia também é escutá-los. Algumas orientações para a gestão de *feedbacks* negativos:

- Entender a dor do cliente e escutá-lo ainda mais;
- Admitir o erro;
- Estar preparado para oferecer alguma vantagem;
- Mostrar que os processos internos foram (ou irão ser alterados) e o erro não irá mais ocorrer;
- Perguntar ao cliente se ele está confortável para resolver o problema da maneira proposta.

Já para os promotores, a finalidade é adotar uma postura de amizade e estreitar o relacionamento que já é positivo, a ideia é o cliente se sentir especial. Algumas atitudes da empresa para a gestão de *feedbacks* positivos:

- Convidar o cliente para o programa de fidelidade;
- Coletar depoimentos para publicar em canais de mídia;
- Oferecer novos produtos primeiros para clientes leais;
- Surpreender o público com um brinde;
- Convidar os principais clientes leais para eventos da organização;
- Parabenizar o cliente em momentos especiais: aniversário, nascimento de um filho, etc.

Para todos os clientes, existem dois comportamentos que sempre devem ocorrer: a empatia e o agradecimento. A empatia, pois, a postura da empresa deve ser sempre de colocar-se no lugar do cliente, entender suas motivações, escutá-los, e agir conforme o cliente espera e deseja. O agradecimento, pois, todo *feedback*, por mais difícil ou indesejado que seja, é uma oportunidade de melhoria.

7.2.4 Elencar plataformas para o envio das pesquisas

No mercado há vários softwares com a proposta de facilitar a aplicação e mensuração da pesquisa *NPS*, a seguir é apresentado cinco softwares e seus respectivos planos de assinatura – vale lembrar que todos constam com relatórios sofisticados de resultados e suporte via e-mail e chat – abaixo no Quadro 4:

Quadro 3 – Softwares de pesquisa NPS

Track.Co			
Start	50 respostas/mês	01 usuário	– Pesquisas ilimitadas via e-mail – Integração de canais
Business	100 respostas/mês	03 usuários	– Pesquisas ilimitadas via e-mail – Integração de canais
Factory	200 respostas/mês	05 usuários	– Pesquisas ilimitadas via e-mail – Relatórios NPS com insights – Integração de canais – Integração de sistemas
WeHelp			
Standard	1000 respostas/mês	05 usuários	– Integração de canais
Plus	4000 respostas/mês	10 usuários	– Personalização da pesquisa – Integração de canais
Advanced	10.000 respostas/mês	20 usuários	– Personalização da pesquisa – Integração de canais – Integração de sistemas
Binds.Co			
Start	500 respostas/mês	Usuários ilimitados	– Personalização da pesquisa – Integração de sistemas
Standard	1000 respostas/mês	Usuários ilimitados	– Personalização da pesquisa – Integração de sistemas
Growth	5000 respostas/mês	Usuários ilimitados	– Personalização da pesquisa – Integração de sistemas
Survey Monkey			
Avançado	Respostas ilimitadas	03 usuários	– Exportação de dados
Premium	Respostas ilimitadas	03 usuários	– Exportação de dados – Integração de sistemas – Personalização da pesquisa – Tabulação cruzada
Enterprise	Respostas ilimitadas	Usuários ilimitados	– Exportação de dados – Integração de sistemas – Personalização da pesquisa – Tabulação cruzada – Segurança de dados
Survicate			
Free	100 respostas/mês	Usuários ilimitados	– Integração de sistemas – Retenção de dados por 1 mês
Essential	1000 respostas/mês	Usuários ilimitados	– Integração de sistemas – Retenção de dados por 1 mês – Exportação de dados
Profissional	5000 respostas/mês	Usuários ilimitados	– Integração de sistemas – Retenção de dados por 6 meses – Exportação de dados – Personalização da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Diante do exposto, pode-se aferir que em um comparativo entre os cinco softwares apresentados, diferem-se principalmente quanto: o número de usuários; o número de respostas; permissões de personalização, integração de sistemas e exportação de dados.

Numa análise mais aprofundada, tem se que:

- O sistema Track.Co é pioneiro da metodologia *NPS* no Brasil e é líder de mercado na América Latina, possui como principais clientes: Casas Bahia; Natura; Pontofrio; Dufry; Arezzo; dentre outros. No entanto, de acordo com os planos

pré estabelecidos, oferece baixa taxa de resposta, em contrapartida no plano Factory há a vantagem de integração de sistemas.

- O sistema WeHelp permite uma taxa de resposta muito maior comparado aos demais softwares, começando a partir de 1000 respostas/mês. Vale ressaltar que o software a partir de plano Plus permite a personalização da pesquisa, seja a identidade visual e até mesmo a configuração das perguntas. O número de usuários permitidos também é mais expressivo do que no sistema Track.Co. Dentre os principais clientes do software está a Selfit Gym.
- O sistema Binds.Co tem a vantagem de em todos os seus planos não há um número estabelecido para usuários. Além disso, todos oferecem integração de sistemas e personalização da pesquisa. Os planos se diferem quanto a taxa de resposta, começando com 500 respostas/mês até 5000 respostas/mês. Apresenta na sua cartela de clientes grandes empresas como: Banco Itaú; Leroy Merlin; Mercedes-Benz; Oakley; Net; Rihappy; dentre outros.
- O sistema Survey Monkey é líder mundial no desenvolvimento de questionários, tem a vantagem de em todos os seus planos permitirem respostas ilimitadas e exportação de dados. Outra vantagem do software é que a partir do plano Premium há a possibilidade de personalizar a pesquisa e aplicar a tabulação cruzada – que é a comparação entre resultados. Dentre os principais clientes estão: Johnson e Jonhson; Intuit; Box; Cisco e outros.
- O sistema Survicate tem a vantagem que em todos os planos há usuários ilimitados, integração de sistemas. Diferem-se no número de respostas por mês variando de 100 a 5000, além do tempo de retenção de dados, tendo uma variação de 1 mês a 2 anos, outra característica é que o último plano permite a personalização da pesquisa.

7.3 O orçamento

Os custos da implementação do projeto estão diretamente relacionados com a utilização do software de gerenciamento e aplicação da metodologia. Nesse sentido, é apresentado no Quadro 5, os planos de cada software e seus respectivos valores mensais. O qual configura-se como outro ponto importante de critério na tomada de decisão.

Dessa forma, pode-se aferir que a plataforma de menor custo é a Survey Monkey, com preços a partir de R\$ 68,00 (sessenta e oito reais). Já a que apresenta um valor mais alto de investimento é o software Binds.Co com R\$939,00 (novecentos e trinta e nove reais e noventa centavos), apesar de seus planos começarem com um investimento de R\$199,90 (cento e noventa e nove reais e noventa centavos). A Wehelp e a Survicate os valores são em dólares e sujeitos a taxa cambial, tendo variações de \$0,00 a 109,00.

Quadro 4 - Valores mensais dos softwares

Track.Co	
Start	R\$ 299,00
Business	R\$ 399,00
Factory	R\$ 499,00
WeHelp	
Standard	\$ 49,00
Plus	\$ 79,00
Advanced	\$ 109,00
Binds.Co	
Start	R\$ 199,90
Standard	R\$ 279,90
Growth	R\$ 939,90
Survey Monkey	
Avançado	R\$ 68,00
Premium	R\$ 170,00
Enterprise	A definir
Survicate	
Free	\$ 0,00
Essential	\$ 49,00
Professional	\$ 99,00

Fonte: Elaborado pelo autor

7.4 O cronograma

A previsão de cronograma, ou seja, o tempo necessário para a execução do projeto é evidenciada pelo Quadro 5 a seguir, através da ferramenta 5W2h, o qual foram elencados as principais etapas do projeto evidenciando o setor responsável; a importância de cada etapa; como será feito e o custo.

Bem como demonstrado pelo Quadro 5, as etapas do projeto – sob a perspectiva da ferramenta 5W2H – pressupõe a implementação do projeto até março de 2021. É proposto ainda, uma etapa de acompanhamento e monitoramento dos resultados, pois para assegurar a qualidade da metodologia *NPS* é importante que haja a melhoria contínua dos processos, medindo, aprendendo, evoluindo e obtendo resultados. O tempo estipulado para esta etapa foi de a cada 3 meses ser feita a averiguação dos resultados, isto porquê é o período necessário de dados suficientes para um nível de confiabilidade maior.

Quadro 5 – Cronograma do projeto

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Desenhar a jornada de compra do consumidor;	Equipe de marketing	Setor de Marketing e vendas	Identificar os pontos de contato com o consumidor que demandam atenção e preparo.	Até janeiro de 2021	Através de aplicativos de fluxograma, ex: bizzagi; canvas; lucidchart, entre outros.	R\$ 0,00
Estabelecer os canais de comunicação;	Equipe de marketing	Setor de Marketing e vendas	Identificar qual o melhor momento para entrar em contato com o consumidor e qual o melhor canal de comunicação	Até janeiro de 2021	Por meio da jornada de compra; e da listagem dos canais de comunicação existentes verificando qual atende a necessidade da empresa.	R\$ 0,00
Elencar plataformas para o envio das pesquisas;	Equipe de marketing	Setor de Marketing	Facilitar a aplicação e mensuração da pesquisa <i>NPS</i>	Até janeiro de 2021	Por meio de pesquisa no mercado	R\$ 0,00
Delinear padrão de fechamento de <i>loop</i> dos clientes.	Equipe de marketing	Setor de Marketing e Recursos Humanos	Para entrar em contato com o cliente da melhor forma possível, com a intenção de converter os detratores e neutros em promotores, e manter os promotores sendo promotores.	Até janeiro de 2020	Através da necessidade de cada segmento de cliente	R\$ 0,00
Selecionar e escolher a plataforma de envio	O Diretor	No site do software	Realizar a pesquisa <i>NPS</i>	Até fevereiro de 2021	Por meio do quadro 3	Depende do software escolhido. Varia entre: R\$ 68,00 – 939,00 \$0,00 – 939,00 \$0,00 – 109,00
Preparar a equipe para o gerenciamento dos resultados	Suporte online do software	No site do software	Gerenciar os resultados	Até março de 2021	Por meio de vídeos, chat e material de apoio fornecidos pelo software	R\$ 0,00
Implementação do <i>NPS</i>	Equipe de marketing	Empresa Shopping das Essências	Para mensurar o relacionamento com o consumidor	Até março de 2021	Por meio do software e canal escolhido	Depende do software escolhido. Varia entre: R\$ 68,00 – 939,00 \$0,00 – 109,00
Acompanhamento e monitoramento dos resultados	Equipe de marketing	Setor de marketing	Para a melhoria contínua, o ciclo é: medir; aprender; evoluir e obter resultados	A cada 3 meses de dados definir uma meta	Por meio do <i>NPS</i> , identificar se houve aumento de <i>feedbacks</i> positivos; se os problemas dos clientes detratores foram solucionados e se a meta foi atingida	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a importância do índice *NPS* como uma poderosa métrica da experiência e satisfação do cliente, este trabalho objetivou apresentar as bases para a implementação da metodologia *NPS* na empresa de varejo de matérias-primas de cosméticos e produtos limpeza. Dessa forma foi apresentado em formato de projeto o planejamento, contendo o desenho da jornada do cliente; os canais de comunicação; o delineamento do padrão de fechamento de loop com os clientes; alguns softwares do mercado e comparações entre si; o orçamento e por fim, o tempo necessário até a implementação do índice.

No que tange o desenho da jornada do cliente, vale ressaltar a sua relevância, uma vez que se pode aferir que é por meio deste conhecimento que todas as outras diretrizes foram pensadas. Assim sendo, conclui-se que a jornada do consumidor é mediante três perspectivas: os provenientes do *Google*; do *Instagram* e os que já são clientes, sendo cada um destes contendo motivações e pontos de contato distintos. Entretanto, o que há de comum é que em todas as jornadas de compra há o deslocamento até a loja física, a pesquisa de satisfação e por fim, a devolutiva da empresa.

Para o estabelecimento dos canais de comunicação, foi feito um levantamento dos canais digitais e físicos existentes destacando quais são os mais eficientes de acordo com a necessidade da empresa. Desse modo, inferiu-se que é possível realizar a pesquisa por meio da estrutura de totem já existente na empresa, principalmente destinado aos clientes com uma faixa etária elevada que fazem pouco uso de tecnologias, mas também, seria interessante haver a disseminação da pesquisa por meio de aplicativo ou *SMS*, já que é um recurso prático e de fácil acesso, na qual pode ser amplamente divulgada à maior parcela dos clientes. Com relação aos demais meios de comunicação, de acordo com o perfil do estabelecimento, o e-mail é inviável, haja vista que o seu público não o utiliza com frequência; já o papel e o telefone, também se limitam como sendo ferramentas inviáveis devido a falta de praticidade na aplicação e mensuração da pesquisa.

Com relação ao fechamento do ciclo, foi estabelecido que após a coleta da pesquisa, o prazo para entrar em contato com o cliente deverá ser de, no máximo, 48 horas, sendo o prazo ideal de menos de 24 horas, fazendo parte, portanto, das atividades regulares da equipe de marketing. Outro ponto destacado foi que a tratativa com o cliente deverá ocorrer no mesmo canal em que foi aplicada a pesquisa, sendo o tratamento diferente de acordo com a categoria de cliente, desse modo foi apresentado uma orientação para o fechamento de loop. Para os detratores e os neutros, o objetivo foi reduzir o descontentamento com a empresa, conduzindo a empresa para uma postura de preocupação e atenção frente aos problemas do cliente, buscando entender ainda mais suas motivações e quais pontos a empresa deve melhorar. Já para os promotores, foi orientado adotar uma postura de amizade e estreitando o relacionamento que já é positivo, a ideia é o cliente se sentir especial.

Foram elencados cinco softwares com a proposta de facilitar a aplicação e mensuração da pesquisa *NPS*, apresentando seus respectivos planos de assinatura – vale lembrar que todos constam com relatórios sofisticados de resultados e suporte via e-mail e chat. Diante do exposto, pode-se aferir que em um comparativo entre os cinco softwares apresentados, os mesmos diferem-se principalmente quanto: o número de usuários; o número de respostas; permissões de personalização, integração de sistemas e exportação de dados.

Para o orçamento foi verificado que – de acordo com os cinco softwares apresentados – há uma variação entre R\$ 68,00 (sessenta e oito reais) à R\$939,00 (novecentos e trinta e nove reais e noventa centavos), e \$ 0,00 (zero dólares) à \$109,00 (cento e nove dólares). Em real, a plataforma que começa com um menor investimento é a Survey Monkey, já a que apresenta um valor mais alto é a Binds.Co, apesar de seus planos começarem com um investimento de R\$199,90 (cento e noventa e nove reais e noventa centavos). A Wehelp e a

Survicate são as que possuem seus valores em dólares e, portanto, estão sujeitas a taxa cambial.

Com relação a previsão de cronograma, foi apresentada a ferramenta 5W2h, o qual foram elencados as principais etapas do projeto evidenciando o setor responsável; a importância de cada etapa; como será feito e o custo. Nesse sentido, foi proposto a implementação do projeto até março de 2021. Foi sugerido ainda, uma etapa de acompanhamento e monitoramento dos resultados, pois para assegurar a qualidade da metodologia *NPS* é importante que haja a melhoria contínua dos processos, medindo, aprendendo, evoluindo e obtendo resultados. O tempo estipulado para esta etapa foi de a cada 3 meses ser feita a averiguação dos resultados, isto porquê é o período necessário de dados suficientes para um nível de confiabilidade maior.

Diante do exposto, pode-se concluir que este trabalho é um instrumento significativo para a empresa estudada, mas também pode servir de base para outras empresas que desejam incorporar a metodologia *NPS* na sua gestão de relacionamento com o cliente. Assim sendo, a empresa possui o planejamento do projeto desenvolvido, e após a etapa de execução, estará apta para implementar a metodologia *NPS*.

No mais, o estudo apresentou também contributo para a academia, com fundamentos literários sobre conceitos de satisfação do consumidor, experiência do cliente e características de desenvolvimento de projeto, dada à importância de construir uma cultura orientada para o cliente. Por fim, apresentou a teoria da metodologia *NPS*, um sistema que mede o relacionamento com o cliente, categoriza os consumidores e possibilita a tratativa com eles objetivando a satisfação do consumidor, e promovendo como consequência um crescimento lucrativo e sustentável.

REFERÊNCIAS

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. Nobel, 2000.

BINDS.CO. **Planos que acompanham a evolução de sua empresa**. Binds.Co,2020. Disponível em: <<https://binds.co/precos/>> . Acesso em: 01 de nov de 2020

CASTRO, Caio Faber. **Análise do papel dos vendedores na satisfação de cliente por meio do NPS (Net Promoter Score): evidências do varejo de moda omnichannel brasileiro**. Tese (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Faculdade de Administração, Escola de Administração do Estado de São Paulo. São Paulo, p. 106, 2020.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. Prefácio de Michael D. Eisner; tradução Cristina Yamagami. – São Paulo : Saraiva, 2011.

DUARTE, TOMÁS; RICCO, RODRIGO. **Manual rápido do nps: gestão do feedback do cliente em tempo real**. Tracksale, 2020. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/16315/1508518080ebook-manual-rapido-do-nps.pdf?utm_campaign=Inbound%20Content&utm_medium=email&_hsmi=87909667&_hscnc=p2ANqtz-8Be6lcSelvL4wxFbAtC8obuglMa3AeCPwtKBNAJNGz-DK1t6KJnsTuHya9f9CxEXGt-gmFXY91pHudDVjWhMnW911ihWRe40Fqw9mOII5boWdiVyw&utm_content=87909667&utm_source=hs_automation> . Acesso em: 10 de nov de 2020.

DUNCAN, Ewan et al. **Creating value through transforming customer journey**. USA: Mckinsey, 2016.

FARIAS FILHO, M.C; ARRUDA FILHO, e. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

GRIFFIN, Jill. **Como Conquistar e manter a fidelidade dos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Print Hall, 2000

KOTLER, Philip. ; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados**. – 1.ed. São Paulo: Editora Futura, 1999.

KOTLER, philip. **Marketing 4.0**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MADRUGA, Roberto. **Gestão de Relacionamento & Customer Experience**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

MEYER, C., & SCHWAGER, et al. **Understanding Customer Experience**. USA: Harvard Business Review, 2007.

MIZUTANI, Bianca Suemi. **Implementação do Net Promoter Score em uma empresa de varejo online**. Monografia - Faculdade de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 127, 2016

MULCAHY, R. **Preparatório para o Exame de PMP®**. 5. ed. Estados Unidos da América: RMC Publications, 2007.

PELLEGRINO, Guilherme. et al. **Como Construir Uma Estratégia Customer Success**. São Paulo: Sensedata, 2020.

PENNINGTON, A. **The Customer Experience Book**. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 6ª ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2017.

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes.** Rio de Janeiro: Alta books, 2011.

ROCHA, Mayesk; FERREIRA, Daniela; GÓES, Antônio. **Aplicação Do Net Promoter Score (NPS) Como Forma de Mensuração Da Satisfação Dos Clientes De Uma Casa Cervejeira Em Ilhéus.** A gestão estratégica na administração / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.

SCHIMITT, Bernd. H. **Gestão da Experiência do Cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores.** São Paulo: Bookmann, 2004

SEBRAE. **Conheça novos padrões de consumo e tendência do mercado pós-pandemia.** Sebrae, 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/conheca-novos-padroes-de-consumo-e-tendencias-do-mercado-pos-pandemia,d9b41925eef73710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 de ago de 2020.

SIEBEL, T.M. **Taking Care of e-Business: How Today's Market Leaders are Increasing Revenues, Productivity, and Customer Satisfaction.** Doubleday Business, 2001.

SURVEYMONKEY. **Escolha um plano adequado para você.** Surveymonkey, 2020. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/pricing/?utm_source=mp&utm_source2=net-promoter-score&utm_source3=megamenu> . Acesso em: 01 de nov de 2020

SURVICATE. **Start collecting priceless customer feedback for free.** Survicate, 2020. Disponível em: <<https://survicate.com/pricing/>> .Acesso em: 01 de nov de 2020

TRACK.CO. **Tecnologia de alta performance: monitoramentos e relatórios em tempo real.** Track.Co, 2020. Disponível em: <<https://track.co/products.html>>. Acesso em: 01 de nov de 2020

TRACKSALE. **Net promoter score: a ferramenta de ouro para satisfação de clientes.** Tracksale, 2020. Disponível em: <https://blog.track.co/wp-content/uploads/2016/11/ebook_Net_Promoter_Score.pdf?utm_campaign=resposta_blog_ebook_net_promoter_score_ferramenta_de_ouro&utm_medium=email&utm_source=RD+Station>. Acesso: 10 de nov de 2020

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WEHELP. **Wehelp software NPS.** Wehelp, 2020. Disponível em: <<https://www.wehelpsoftware.com/sobre-a-wehelp>>. Acesso em: 01 de nov de 2020.

ZWIRTES, Larissa. **O papel da internet no empoderamento do consumidor.** Monografia - Faculdade de Administração, Universidade do Vale do Taquari. Lajeado, p. 8, 2018