

Uso e a aplicação do NPS (Net Promoter Score) no auxílio a priorização de backlog em uma empresa brasileira de serviços de internet: um estudo de caso

Use and application of NPS (Net Promoter Score) in the help of backlog prioritization in a Brazilian internet services company: a case study

Daniel Lugondi¹

Carlos Hideo Arima²

Abstract

Our day to day is becoming increasingly technological. We use more devices, manage more aspects of our life online, check whatsapp dozens of times a day, etc. We have even started talking to our phones in search of information and answers to make our lives easier. This is why we keep hearing words like Virtual Assistants or Artificial intelligence, which have become familiar through Siri, Cortana or Google Assistant. We do not hesitate to ask them for information about the weather, routes, reminders, etc. However, when it comes to interacting with organisations and service providers, users still tend to do so through traditional channels, such as phone calls or visiting shops, which quite often result in a poor customer experience and low customer satisfaction. This usually happens because it has become difficult for both customers and firms to access and filter information in this overwhelming era of Data Growth, the core challenge of Big Data. Consequently, how could large organisations implement new technologies to improve customer experience and utilise Big Data? This paper explores the benefits and needs of applying Data-Driven Virtual Assistants and Artificial Intelligence principles to enhance customer experience when managing Telecommunications services, as well as what such applications would imply compared to existing models. It identifies the perceived benefits from both users and the Telecoms organisations that implement a Data Driven Virtual Assistant.

Key-words: Virtual Assistant; Artificial Intelligence; Customer Experience; Big Data; Telecommunications.

ISSN: 2316-7963

¹ Mestrando em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, UEMG (daniellugondi@gmail.com)

² Doutor em Controladoria e Contabilidade, PUC/SP - CEETEPS/SP

1. Introdução

Definir e melhorar a experiência do cliente no acesso aos conteúdos virtuais tem sido o propósito de diversos segmentos, especialmente na última década, com a transformação das formas de comunicação a partir da disseminação da internet, o que de certa forma, possibilitou cada vez mais se atentar para as pessoas que outrora não tinham influência sobre o sucesso de um produto ou serviço. Neste contexto, os sistemas para atuar próximo a esses clientes e entender suas aspirações, comportamentos e decisões de compra permitem estímulos cada vez mais significativos neste processo. Sendo assim, vários modelos passaram a ter um papel significativo como ferramenta a fim de mensurar o nível de satisfação do cliente nas empresas.

Reichheld (2011) destaca a importância da conexão entre o relacionamento com cliente e o crescimento, onde cada tomada de decisão envolve economic trade-offs, isto é, custo de troca e este deve ser medido para que novas e melhores relações se estabeleçam entre cliente em empresa. Klaus e Maklan (2013), identificam o papel da mensuração de resultados em relação a experiência do cliente, mas em face da grande lacuna entre a experiência do cliente com o nível de qualidade dos serviços prestados, o que requer novos modelos para que o cliente tenham os anseios supridos.

Por outro lado, mesmo com melhorias constantes, uma empresa não está imune a resultados pouco satisfatórios uma vez que a satisfação do cliente não implica somente em desejo e aceitação. Assim, para Nickels e Wood (1999), deve existir uma sinergia entre clientes, empregados e outros grupos de interesse para que sejam fortalecidos compromissos e confiança entre empresa e cliente.

Diante deste cenário, o presente estudo tem como intuito verificar a efetividade do modelo de avaliação do índice de satisfação do cliente utilizado em uma empresa de serviços de internet no Brasil. Trata-se do sistema *Net Promoter Score* que tem por intuito verificar questões assinaladas pelos clientes e propor melhores caminhos no sentido de obter uma melhor visibilidade de negócio, concomitante com o aumento do nível de satisfação dos clientes.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Da Gestão da Qualidade e Experiência do Cliente

Conforme Carvalho e Paladini (2012) a qualidade é um conjunto de características de um produto, processo ou sistema em atender os requisitos dos clientes e parte interessadas, e a gestão da qualidade são atividades coordenadas para controlar uma organização em relação à qualidade, onde é fundamental o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade. Existe a necessidade de definir formas de medir a qualidade, e a definição de indicadores devem expressar uma avaliação de forma simples, direta, atual e devem ser representativos.

Entretanto, para Souza *et al* (2015), a questão da qualidade é uma das mais complexas em qualquer projeto. Em grande parte essa complexidade se dá pelo fato de que é necessário satisfazer uma necessidade ou desejo por vezes subjetivo. Noções tradi-

cionais de qualidade (baseada na conformidade com padrões definidos por gerentes operacionais) foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida pelo cliente, o que trouxe enormes consequências para a importância do marketing de serviços e o papel da pesquisa junto aos clientes (Lovelock & Wright, 2001).

Tanto para Ishikawa (1988), Albrecht e Zemke (2002), quanto Feigenbaun (2009), a perspectiva de qualidade em desenvolvimento de produtos, passa necessariamente por um elemento de diferenciação essencial, o consumidor. Todos eles enxergam que a orientação ao cliente é uma prerrogativa básica para o sucesso de um produto.

Carlzon (2011) também corrobora com este modelo e aponta que vivenciamos uma era impulsionada pelo cliente e que, somente, a partir de um bom relacionamento, principalmente na chamada “hora da verdade”, ou o momento em que o cliente interage com a organização, se constrói uma experiência significativa para o cliente.

Para o marketing, no tocante de alinhar os produtos com as necessidades de seus clientes, a área de marketing de relacionamento, define as estratégias para medir a satisfação, identificar necessidades e construir relacionamentos duradouros como forma de obter a lealdade e a fidelidade dos clientes. Em um modelo tradicional, Kotler (1998), destaca que o marketing de relacionamento é a prática da construção das relações satisfatórias no longo prazo com partes chave: consumidores, fornecedores e distribuidores; onde o caminho para reter sua preferências e negócios. Entretanto, Maklan e Klauss (2013), afirmam que existe uma relação muito mais forte entre experiência do cliente e lealdade do que a satisfação do cliente e sua lealdade. Consequentemente, sugerem que a experiência do cliente deve ser uma alternativa, possivelmente melhor, para prever o comportamento do consumidor.

Algumas empresas procuram novas formas de evoluir seus produtos e serviços a partir de novas abordagens afirmando que os modelos tradicionais não fornecem mais um diferencial competitivo. Mas isto não tem sido unanimidade, Martin (2010) cita A.G Lafley na Procter & Gamble, por exemplo, que demonstrou que até as organizações com um viés profundamente enraizado a favor da análise e do controle podem desenvolver habilidades de inovação. Por outro lado, cada vez mais empresas estão descobrindo que contar apenas com talento técnico é menos eficaz no mercado atual do que foi no passado e isso não é necessariamente negativo. Brown (2010), diz que o modelo de negócios final e decisivo para uma empresa pode não ser evidente em seu início. O Google veio a descobrir o poder de vincular as buscas à propaganda só depois de algum tempo no mercado e foi a inexperiente Apple, e não a poderosa Xerox, que conseguiu levar a pesquisa da própria Xerox às interfaces de computador e ao mercado.

Em *A nova era da Inovação*, Prahalad e Krishnan (2008) mostram que a criação de valor e o crescimento de todos os negócios dependerão de uma visão mais apurada sobre as experiências singulares dos clientes. Quando os consumidores experimentam o produto, personalizam a experiência de acordo com necessidades e desejos singulares. Até por isso, avaliar e equilibrar negócios e tecnologia às necessidades e desejos das pessoas tem sido objeto de estudo de várias áreas, principalmente do marketing. Segundo Kotler *et al* (2010), ao longo dos últimos 60 anos, o marketing deixou de ser centrado no produto (o que ele diz ser o marketing 1.0) e passou a ser centrado

no consumidor (chamado marketing 2.0). Ele ainda aponta que, atualmente, vemos o marketing transformando-se mais uma vez em resposta a dinâmica estabelecida no meio. Desta forma, temos o que ele chama de Marketing 3.0, a mudança da abordagem centrada no consumidor para uma abordagem centrada no ser humano, na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa. Neste contexto, Reichheld (2011) nos diz que a única forma de saber se uma empresa está cumprindo sua missão e melhorando a vida das pessoas é mensurar sistematicamente o relacionamento com seus clientes.

2.2 - NPS, Crescimento a Aplicação

Em 2003, Fred Reichheld, escreveu em seu artigo *The One Number You Need to Grow* sobre a conversão de clientes em promotores. Passando por temas como lealdade e crescimento assim como o perigo dos detratores ele nos expõe como esses, promotores e detratores, se relacionam para contribuir ou denegrir a reputação de uma empresa. O fator mais significativo do artigo, que inclusive daria origem a um livro com suas pesquisas mais consolidada, diz respeito as formas de pesquisa de satisfação comuns efetuadas pelos setores de marketing das empresas ou mesmo por consultorias que forneciam pesquisas deste tipo, estarem obsoletas. Uma vez que vivencia-se uma mudança de comportamento e utilização de novas tecnologias muito mais frequente, as respostas coletadas por meio de questionários extensos, tabulações gigantescas e entregas demoradas de resultados, passariam a não representar consistentemente as necessidades e anseios dos clientes.

Dessa forma, o *Net Promoter Score*, ou como o próprio título do livro traz, a pergunta definitiva, remonta um cenário que permite rapidamente entender essas necessidades e anseios e se colocar pronto para reagir. Segundo Reichheld (2003), o único caminho para o crescimento rentável pode estar na capacidade da empresa em obter a fidelidade de seus clientes para tornar-se, com efeito, o seu próprio departamento de marketing. Neste plano, temos então a transição da responsabilidade pelo sucesso da empresa das mãos dos líderes para as camadas tático-operacionais onde cada colaborador da empresa passa também a se importar com a reputação do negócio já que o índice torna clara a relação entre as expectativas do cliente para com o produto e aquilo que está sendo produzido numa relação muito mais dinâmica.

Em uma primeira abordagem utilizando-se o NPS, temos como primeira pergunta: Numa escala de zero a dez, qual a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo? A partir da resposta à primeira pergunta, pode-se classificar cada cliente em 3 diferentes grupos onde, conforme Reichheld (2011), cada um deles apresenta um padrão de comportamento diferente e um conjunto próprio de atitudes; onde cada um requer um conjunto específico de medidas da empresa. Segundo Reichheld (2011), os grupos de clientes estabelecidos pela nota escolhida pode ser designados por **Clientes Detratores**, notas de zero a seis, onde infere-se que são aqueles clientes que criticam a empresa em público e jamais voltariam a fazer negócio com a empresa, exceto em situações extremas. **Cliente Neutros**, notas sete a oito, onde temos

clientes que pagam somente por produtos e serviços necessários. Não são leais e tão pouco entusiastas da empresa. E por fim, os **Clientes Promotores**, notas nove e dez são leais, oferecem feedbacks e bastante entusiasmados com a marca. Sendo assim, o NPS pode ser medido a partir da fórmula:

$$\text{NPS} = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detratores}$$

Considerando-se esta relação, conclui-se então o valor exato do NPS atual da empresa em um determinado período em que se tenha medido. Este valor pode ser enquadrado em diferentes mercados já que um grande número de empresas utiliza-se desta ferramenta. Nos Estados Unidos, por exemplo, onde existem um maior número de empresas de pesquisa efetuando benchmarks, temos o exemplo da Satmetrix Systems (figura 1) onde observa-se a média dos índices de NPS por tipo de mercado.

Figura 1: Quadro comparativo entre índices de NPS - Alto e Baixo



Fonte: Adaptado de Satmetrix 2015 Consumer Net Promoter Benchmarks

Para clientes que efetuaram sua classificação entre 0 e 6, opta-se por realizar uma segunda pergunta no intuito de entender e verificar a motivação do cliente. A literatura nos aponta como sendo: O que poderíamos fazer que sua nota fosse mais próxima de 10? Esta pergunta, por ser qualitativa, pode ser adaptada conforme o tipo de mercado e atuação da empresa, assim como a possibilidade de se adaptar a comunicação estabelecida com o cliente, quer seja ela mais descontraída ou não.

As coletas dessas respostas podem ser por diferentes meios, já que a premissa envolve verificar pontos de contato do cliente com o produto ou serviço e sua satisfação. Comumente, clientes detratores não respondem a esta pergunta e isto certamente não contribui para a resolução de um possível problema. Reichheld (2011) afirma que as taxas de respostas de clientes estão abaixo de 65%, seu processo precisa melhorar, por isso a empresa deve objetivar um percentual superior a este valor, a fim de responder a um maior número de críticas e construir uma experiência melhor.

3. Procedimento Metodológico

Conforme Yin (2005), o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas "a olho nu". Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

Para Yin (2015), um estudo de caso tem fases distintas, a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar, a seleção do caso, desenvolvimento de protocolos para coleta de dados, condução do estudo, coleta, análise de dados e interpretação de relatório.

Nesta pesquisa adotou-se este procedimento para verificar a aplicação da abordagem NPS como indicador de satisfação dos clientes assim como propor melhorias conforme as necessidades levantadas e melhorar o direcionamento da equipe incumbida de prover as soluções. Para isso, o trabalho então se deu por amostragem onde foram analisados os últimos dois trimestres de 2015 de um produto pré determinando, doravante chamado, produto H. Esta amostra consistia na separação da base de detratores da base de neutros e promotores, uma vez que o foco passaria ser em fornecer atenção aos clientes que possuíam maior incômodo ou insatisfação com o produto, os chamados detratores.

A amostra analisada possuía mais de 7995 entradas de clientes com notas entre 0 e 6, isto é detratores, coletadas a partir, então somente, de uma *widget box* (caixa de coleta no painel do produto); onde 3.902 clientes pontuaram e 3.744 pontuaram e também comentaram. Em seguida, analisamos cada comentário e os classificamos a partir de um sistema de rótulos elaborado pelo especialista a fim de determinar a que se referia cada comentário de cliente. Os resultados encontrados estão refletidos no gráfico 1.

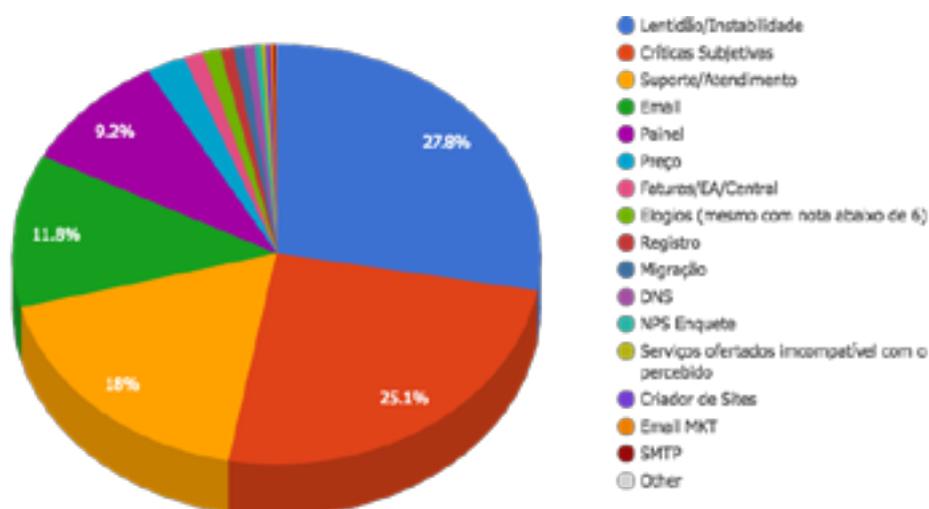


Gráfico 1: NPS consolidado (trimestres 3 e 4 de 2015)

4. Análise e Resultados

4.1 Contextualização da empresa e adoção do NPS

A adoção do *Net Promoter Score* na empresa onde se deu este estudo, teve início no terceiro trimestre de 2014 com a aplicação em 3 produtos. Rapidamente o indicador passou também a figurar nos demais produtos da empresa e já no início de 2016 possuía dados relevantes em praticamente todos eles. Os dados utilizados pelos produtos, de maneira geral, possuem uma análise superficial com o indicador apenas fornecido pelo software de coleta adotado, comumente utilizado por várias áreas da empresa e por diferentes profissionais, desde marketing e engenharia de produto até infraestrutura, diretoria e atendimento.

Outro ponto instigante faz referência ao tocante da responsabilidade esperado pela ferramenta. Ao se deparar com um número e não exatamente com um problema, os colaboradores não se engajam, ou mesmo geram empatia, a ponto de estabelecer uma estratégia para reparar o mal desempenho. Isto se mostrou um item importante a ser levado em consideração já que os próprios colaboradores não enxergavam valor na entrega de algumas *features* de produtos, uma vez que sua relevância não ficou completamente esclarecida.

4.2 Discussão e Melhorias

Evidentemente o NPS não é o único indicador para um determinado portfólio de produto da empresa, leva-se em consideração vários outros *reports* que são coletados por diversas outras ferramentas, estas inclusive, que nos fornecem subsídio sobre status das aplicações e seu desempenho. No que concerne a experiência do cliente, existem dados sendo compilados diariamente em torno de solicitações de clientes junto a canais de atendimento como telefone, *chat* e suporte especializado. Dados esses que passaram a ser métricas que combinadas ao NPS, traz um conteúdo muito mais robusto e passível de interpretação rápida e clara por todos os *stakeholders* nos quais o negócio se ampara.

No que tange o NPS em si, nota-se por meio de uma análise mais sistematizada que seus índices deveriam se referir apenas ao produto H, mas o que observou-se foi que este produto também era porta de entrada para críticas de vários outros produtos da empresa. Portanto, optou-se por analisar o item em que os detratores mais concentraram suas críticas, a lentidão do produto H, no intuito de construir-se uma maior granularidade para este item, e também, identificar como exatamente se manifestava este problema na percepção do cliente. Concomitante a lentidão, a fim de fornecer uma base comparativa, o mesmo modelo de análise foi aplicado a segunda categoria mais significativa com o intuito de estabelecer um uma melhor amostra tanto em relação à abordagem quanto na percepção dos clientes. Neste aspecto, é importante salientar que a segunda categoria mais pontuada não se tornou representativa para pesquisa já que os comentários ali classificados forneciam respostas inconclusivas ou mesmo campos nulos, tornando-se inoperantes para a questão de pesquisa. Desta

forma, verifica-se duas fatias *Lentidão/Instabilidade* e *Suporte/Atendimento* (gráfico 2) para uma segunda análise, agora mais detalhada. Uma vez considerado este item e somando-se a duas outras grandes categorias temos uma análise que ao se finalizar representaria 45,8% de toda a opinião pertinente do grupo de detratores nos últimos 6 meses de 2015. Esta etapa se mostrou bastante rica. Obtiveram-se uma cobertura maior de dados a partir de uma apuração mais específica das respostas ao utilizar-se de telefonemas e e-mail para contatar os clientes e esclarecer as respostas que possuíam classificação mas não necessariamente fornecem os insumos necessários para as resoluções dos problemas.

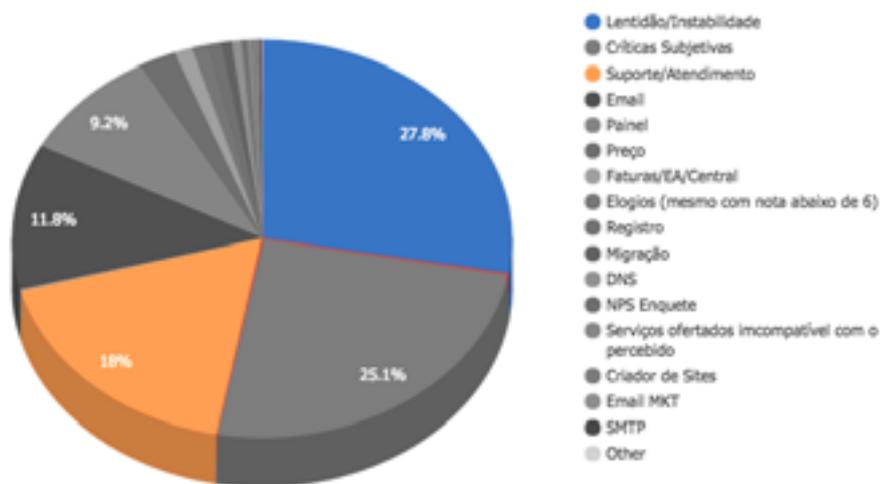


Gráfico 2: Priorização das Categorias mais Significativas

Dessa forma, criou-se um plano de subcategorias onde se verificou uma maior granularidade dos problemas e áreas assinaladas pelos clientes assim como possibilitou a identificação de questões relacionadas a outros produtos que não o produto H. A categoria *Lentidão/Instabilidade* (gráfico 3) trouxe a tona questões muito mais relacionadas ao produto em si, sua infraestrutura, painel de interface e performance. Já a categoria *Suporte/Atendimento* (ver gráfico 4) expôs questões de relacionamento, agilidade e problemas relacionados aos canais disponíveis para contato.

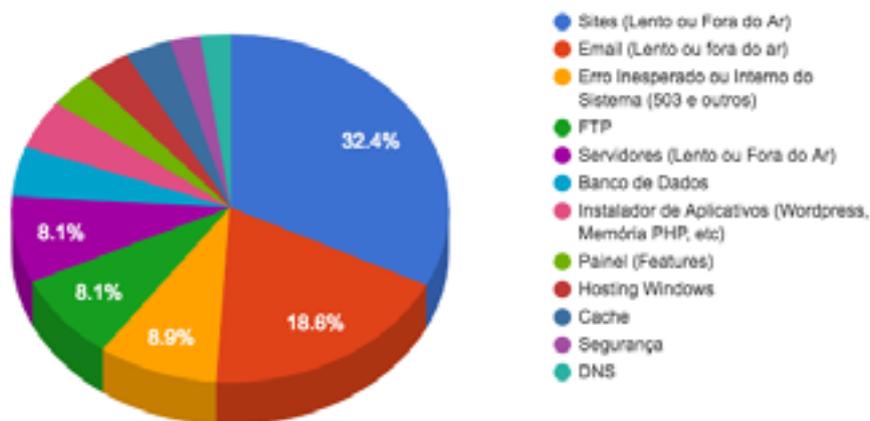


Gráfico 3: Subcategorias de Lentidão/Instabilidade

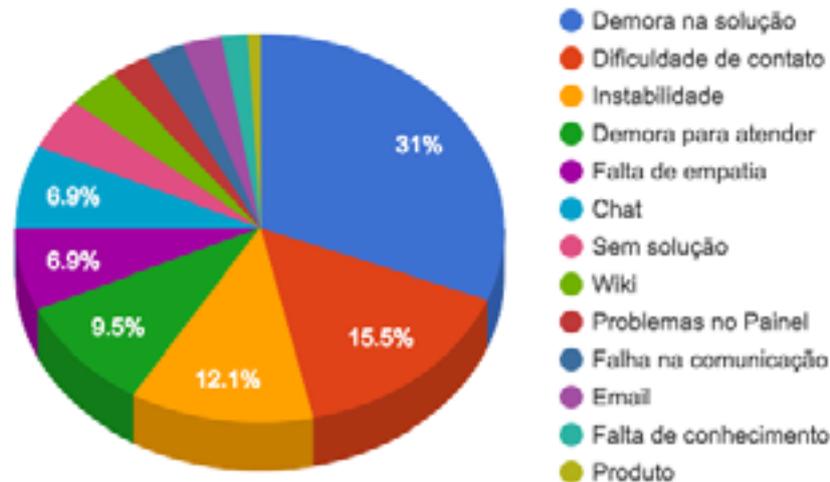


Gráfico 4: Subcategorias de Suporte/Atendimento

De posse deste montante, então, pode-se identificar e mensurar novos pontos que antes não estavam visíveis, favorecendo o equilíbrio nas ações estratégicas do produto assim como o direcionamento necessário para se estabelecer a estratégia adotada para a resolução de problemas no primeiro trimestre de 2016 e aqueles que o sucederão.

5. Conclusão

A análise se mostrou eficiente não então somente para os próprios beneficiários (clientes, empresas, times de produto) como também pretere os limites do mundo corporativo para dar luz a outros profissionais e estudantes da qualidade em serviços e experiência do cliente, a fim de que esses se tornem ainda mais capazes de resolver problemas cujo seu cerne se encontram as pessoas.

Apesar deste sistema ter sido adotado de forma empírica, ele se mostrou bastante efetivo no plano geral já que forneceu a visibilidade necessária para que o time do produto H acreditasse mais em soluções que realmente contribuíram para uma maior satisfação do cliente, e conseqüentemente, para um melhor índice do NPS. Tal análise propiciou uma boa visão do produto, que quando combinados a dados de modelos de assinaturas e tempo de vigência dos planos dos clientes em questão, assim como sua fácil conexão a outras métricas, já mencionadas no presente estudo, foram de suma importância para priorização de tarefas e desenvolvimentos de *features* de produtos que visam suprir as necessidades e anseios dos clientes.

Ainda sobre sua efetividade, temos a adoção da mesma sistemática, em suas devidas proporções e com suas características próprias, em outros produtos na Locaweb que se estendem além do produto H, onde *UX Designers* juntamente com seus pares (Gestores de Produtos e Coordenadores) e suas equipes promovem uma visão mais aprimorada de seus respectivos produtos a partir da adoção do modelo aqui apresentado.

Por fim, vale ressaltar que os índices do NPS, onde podemos comparar o valor médio atribuído às amostras exibidas neste artigo (terceiro e quarto trimestres de 2015) ao primeiro trimestre de 2016, obtiveram um ganho de 5 pontos positivos, o que nos pareceu significativo em vista das baixas oscilações desde que a métrica é utilizada na empresa para o produto H.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K., ZEMKE, R.. **Serviço ao Cliente: A Reinvenção da Gestão do Atendimento ao Cliente**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro, p. 148, Elsevier, 2010.

CARVALHO, M., PALADINI, E... **Gestão da qualidade – Teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade: A história real do executivo que delegou poder às pessoas na linha de frente e criou um novo conceito de empresa focada nos clientes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

FEIGENBAUM, Armand. **The Power of Management Innovation: 24 Keys for Accelerating Profitability and Growth**. McGraw Hill Education, 2009.

GOMES, Alberto A. **Nuances: estudos sobre Educação**. Presidente Prudente, SP, ano XIV, v. 15, n. 16, p. 215-221, jan./dez. 2008.

ISHIKAWA, Karou. **What is Total Quality Control? The Japanese Way**. Prentice Hall, 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do Novo Milênio**. São Paulo, p.30, Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I.. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro, p.2, Elsevier, 2010.

KLAUS, P., MAKLAN, S.. **Towards a better measure of customer experience**. Cranfield Ceres, 2013. Disponível em: < <http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/8514> > Acesso em 05/04/2016.

LOVELOCK, C., WRIGHT, L.. **Serviços, Marketing e Gestão**. Rio de Janeiro. Saraiva, 2003.

MARTIN, Roger. **Design de Negócios: Porque o Design Thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso.** Rio de Janeiro, p.8, Elsevier, 2010.

NICKELS, W., WOOD, M.. **Marketing: Relacionamentos. Qualidade. Valor.** Rio de Janeiro, p.5, LTC, 1999.

PRAHALAD, C K., KRISHNAN, M S.. **A Nova Era da Inovação: A Inovação focada no Relacionamento com o Cliente.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

REICHHELD, Frederick. **The One Number You Need to Grow.** Harvard Business Review, 2003. Disponível em: < <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> > Acesso em: 16/04/2016.

REICHHELD, Frederick. **A Pergunta Definitiva 2.0 - Como as empresas que utilizam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes.** Rio de Janeiro, p.3, Elsevier, 2011.

SOUZA, A., SILVA, G., CARNEIRO, W.. **Gerenciamento da Qualidade em Projetos de TI.** RAU - Revista de Administração da UNISAL - v.5, n.7, 2015.

YIN, Robert. **Estudo de caso – Planejamento e métodos.** São Paulo. Bookman, 2015.