

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

ISABELE DOS ANJOS FERREIRA

**PROGRAMAS E AÇÕES PARA ENRIQUECER A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA MULTINACIONAL DO RAMO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL.**

Belo Horizonte
2021

Isabele dos Anjos Ferreira

Programas e ações para enriquecer a experiência do cliente: um estudo de caso de uma multinacional do ramo da construção civil

Trabalho apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para conclusão do curso de especialização em gestão estratégica.

Orientador: Francis Marcean Resende Barros

Belo Horizonte
2021

Ficha catalográfica

F383p
2021
Ferreira, Isabele dos Anjos.
Programas e ações para enriquecer a experiência do cliente
[manuscrito] : um estudo de caso de uma multinacional do ramo da
construção civil / Isabele dos Anjos Ferreira. – 2021.
23 f.: il.

Orientador: Francis Marcean Resende Barros.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 19-23).

1. Administração. I. Barros, Francis Marcean Resende. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **ISABELLE DOS ANJOS FERREIRA**, matrícula nº 2017708911. No dia 27/04/2021 às 20:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Programas e ações para enriquecer a experiência do cliente: um estudo de caso de uma multinacional do ramo da construção civil", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Francis Marceon Resende Barros, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

95 (noventa e cinco) pontos (trabalhos com nota maior ou igual a 80 serão considerados aprovados).

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 27/04/2021.

Francis Marceon Resende Barros
Orientador(Doutorando do CEPEAD/UFMG)



Prof. Ricardo Teixeira Veiga
(CEPEAD/UFMG)



Programas e ações para enriquecer a experiência do cliente: um estudo de caso de uma multinacional do ramo da construção civil

Programs and actions to enrich the customer experience: a case study of a multinational in the building industry

Isabele dos Anjos Ferreira

Universidade de Minas Gerais - UFMG

Curso de Especialização em Gestão Empresarial (CEGE) / CE

Isabele.aferreira@gmail.com

Resumo. Vários autores destacam o papel central do cliente e sua satisfação nas relações comerciais. Esforços significativos de pesquisa de marketing são direcionados para a compreensão da experiência do consumidor a partir da perspectiva do cliente. A implementação de ferramentas que auxiliem as empresas a direcionar esforços para melhorar a experiência do cliente e, assim, gerar rentabilidade para o negócio é de fundamental importância. A necessidade de empresas planejarem determinadas formas de proporcionar satisfação e valor, a partir das interações de seus clientes com a empresa, marca ou produto. Este artigo tem como objetivo discutir um estudo de caso de uma empresa multinacional do setor de construção civil. A partir da análise da pesquisa do NPS (Net Score Promoter) e da análise dos dados secundários, buscou-se contrapor uma proposta da empresa com os modelos teóricos. Os resultados apontam para uma boa convergência entre teoria e prática, demonstrando a importância da experiência do cliente como opção de posicionamento estratégico no mercado.

Palavras-chave: experiência do cliente; pesquisa de satisfação; rentabilidade

Abstract. Several authors highlight the central role of the customer and his satisfaction in commercial relations. Significant marketing research efforts are directed towards understanding the consumer experience from the customer's perspective. The implementation of tools that help companies to direct efforts to improve the customer experience and, thus, generate profitability for the business is fundamental. The need for companies to plan certain ways to provide satisfaction and value based on their customers' interactions with the company, brand or product. This article aims to discuss a case study of a multinational company in the building industry. From the analysis of the NPS (Net Score Promoter) research and the analysis of the secondary data, we sought to counter a proposal of the company with the theoretical models. The results point to a good convergence between theory and practice, demonstrating the importance of the customer experience as an option for strategic positioning in the market

Keywords: customer experience; NPS; profitability

Sumário

1. Introdução.....	7
2. Referencial teórico.....	7
2.1 Satisfação do cliente.....	9
2.2 Pesquisa NPS	11
3. Procedimentos metodológicos.....	14
4. Apresentação de resultados	15
5. Considerações finais.....	20
6. Referências	21

1. Introdução

Um dos objetos de crescente interesse nos estudos empresariais e acadêmicos são a experiência e a jornada do cliente. O desafio atual das empresas é compreender a dinâmica das mudanças e constantes processos de transformação exigidos pelos clientes e mercado. Essas mudanças exigem que as empresas integrem várias funções de negócios na criação e entrega de experiências positivas para o cliente. Com isso, nos últimos anos a expressão *customer experience* (CX) tomou força. Nas declarações de missão e nos documentos sobre estratégias das várias empresas, enfatiza-se o quão importante é a experiência do cliente para os acionistas e para o próprio negócio, seja para seu futuro, seja para sua sobrevivência e crescimento.

A jornada do cliente tem um papel relevante nesse contexto, pois a interação dos clientes acontece através de diferentes pontos de contato. Segundo Berry *et al.* (2002), para possibilitar a experiência desejada os especialistas devem reunir um conjunto coerente de elementos, ou pistas, ao longo da jornada do cliente. Para (LEMON; VERHOEF, 2016), a experiência do cliente ocorre durante toda a jornada de compra; o processo incorpora experiências passadas, fatores externos e todos os pontos de contato durante a jornada. Pontos de contato que podem ou não estar sob o controle da empresa, por isso, a experiência do cliente deve ser vista de forma holística pela empresa.

Diante dessa realidade, este estudo tem como objetivo analisar a jornada de clientes de uma empresa multinacional do ramo de construção civil e identificar ações e programas para enriquecer sua experiência.

2. Referencial teórico

No atual contexto econômico as empresas necessitam ser cada vez mais flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas do mercado. Direcionar a atenção para a experiência do cliente tornou-se necessário para a sobrevivência. Entretanto, apesar do marketing ser apontado como uma vertente nova dentro das áreas da administração, tendo surgido após a revolução industrial, ele foi fortemente influenciado pelas escolas de

pensamento com base no modelo econômico de troca de bens, recursos tangíveis, valor agregado e transações conforme Lopes e Dias (2011), resposta de uma administração direcionada para as indústrias de commodities, materiais manufaturados e necessidades do consumidor. Entretanto, segundo Schmitt (2004), a década de 1990 foi marcada pela mudança de direcionamento das empresas, elas deixaram de manter o foco apenas no produto ou vendas e passaram a considerar a necessidade do cliente como uma premissa necessária para gerar valor aos negócios. Debates recentes apontam a necessidade de colocar o marketing em uma posição estratégica, no centro das relações comerciais, isso devido aos desafios de gerenciar a satisfação do cliente diante da dificuldade de mensurar a relação empresa versus cliente como um recurso tangível (Schembri,2006).

Ainda conforme Vargo e Lusch (2004), novos entendimentos estão tendendo para a criação de um novo sentido no marketing, visto que a entrega do serviço antes do produto é fundamental para a economia. Ampliar o entendimento do marketing para além das relações transacionais tornou-se necessário para abranger recursos intangíveis, tais como cocriação de valor e relacionamento. Para Lopes e Dias (2011), o marketing está mudando o direcionamento de foco no produto para foco no relacionamento.

De acordo com Buss (2001) e Slongo (1994), o serviço deve ser encarado como uma oferta central bem como uma proposta de valor, podendo assumir diversas formas tais como: atividades, nível de desempenho e filosofia gerencial. Conforme Schembri (2006) o serviço representa uma vantagem competitiva, pois apesar das diferentes formas de entrega, ele representa um forte potencial para a oferta da experiência do cliente. Ainda, de acordo com Kotler (2012) dentro da visão do marketing holístico construir relacionamento de longo prazo entre os principais interessados direciona as empresas para resultados satisfatórios, pois integrar atividades de exploração, criação e entrega de valor ao cliente proporciona níveis de agilidade, atendimento e qualidade que são requisitos importantes para estabelecer relações comerciais. Ainda segundo Kotler (2012) o marketing holístico é baseado em três princípios básicos:

Figura 1 - Visão do Marketing holístico

<ul style="list-style-type: none"> • Exploração de Valor 	<ul style="list-style-type: none"> • oportunidades da empresa criar valor
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Valor 	<ul style="list-style-type: none"> • criação de modo eficiente de novas ofertas de valor promissoras
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de Valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de utilizar os recursos disponíveis para entregar as novas ofertas de valor de modo mais eficiente

Fonte: Kotler (2012)

2.1 Satisfação do cliente

O atual cenário competitivo em que as empresas se encontram acelerou a primordialidade de compreender a necessidade dos clientes como fator fundamental para as relações comerciais.

Segundo Lovelock e Wright (2006) às necessidades das pessoas vêm enraizadas em seus subscientes e dizem respeito a questões existenciais e de identidade. Assim, quando sentem alguma vontade são motivadas a procurar algum tipo de ação para se satisfazerem. Ainda, segundo Lovelock e Wright (2006), as necessidades e expectativas individuais são muito importantes, pois influenciam as alternativas que o cliente irá considerar inclusive os riscos aos quais pode ser submetido. Em outros casos em que existam mais interesses ou onde o cliente planeje utilizar um serviço pela primeira vez, é normal que ele conduza a uma busca por informações mais detalhadas para, posteriormente, identificar alternativas e os riscos e benefícios de cada opção. Ainda, segundo Lovelock e Wright (2006), na etapa pós-compra, o cliente avalia a qualidade do serviço e sua satisfação ou insatisfação com a experiência. O resultado desse processo afetará diretamente suas intenções e decisões futuras, tais como, se permanecerá ou não fiel a seu fornecedor ou se transmitirá ou não algumas dessas experiências para outras pessoas.

Para Oliver (2010), o compromisso de recompra de um produto ou serviço está diretamente relacionado com o valor percebido pelo cliente, independente de influências oportunistas ou esforços de marketing que tenham o potencial de influenciar um comportamento de compra. Para Kotler (2010) os novos comportamentos criados nos consumidores são frutos de alguns fatores, tais como: avanços tecnológicos e globalização. Ainda segundo Kotler (2010) a satisfação fundamenta-se na percepção de encantamento ou desapontamento de uma pessoa decorrente da comparação entre desempenho e resultado percebido de um produto ou serviço. Prezar pela satisfação do cliente é fundamental, pois quando os resultados esperados são atingidos conforme ou superados, a empresa tem a possibilidade de não apenas atender o cliente, mas de fidelizá-lo. Kotler (2005). Por isso, é necessário que as empresas busquem entender ao máximo para que esse resultado seja sempre satisfatório.

Segundo Kotler (2005), as pesquisas de satisfação são um instrumento seguro para compreender os aspectos qualitativos e quantitativos acerca dos níveis de satisfação do cliente, universo importante para a rentabilidade da empresa. Ainda segundo Kotler (2015) promover a satisfação dos clientes é uma forma estratégica de rentabilizar à medida que atende e mantém clientes. Informar os clientes acerca das estratégias da empresa para manter seus clientes satisfeitos é fundamental para criar vínculos duradouros de confiança com os produtos e serviços. No que se refere a valor para o cliente, Kotler (2005) relata que a oferta de valor é ponto fundamental para que clientes façam suas escolhas no universo sortido de produtos e serviços. Mediante a isso, percebe-se que a probabilidade do consumidor ficar satisfeito e efetuar novas compras depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

Deste modo, faz-se necessário as empresas compreenderem o comportamento do cliente antes de definir uma estratégia para atender ou superar as expectativas de valor percebido por seus clientes. Diante do referido, podemos expor que a satisfação do cliente não se trata somente de um conceito circunstancial, que se traduz a partir da opinião de alguns clientes, mas, de uma ferramenta que objetiva conhecer e melhorar a relação cliente *versus* empresa, estabelecendo assim, vantagens para ambas as partes, como corrobora Kotler (2005).

2.2 Pesquisa NPS

O modelo de pesquisa Net Promoter Score (NPS) foi estudado pelo professor norte americano Frederick Reichheld em 2001 na Universidade de Harvard. O método busca medir o nível de satisfação do cliente constantemente, apresentando como uma importante ferramenta estratégica para as empresas. Reichheld (2011). Ainda, um artigo foi publicado na Harvard Business Review intitulado como “ The One Number you need to grow” (O número de que você precisa para crescer) e em 2006 acabou se transformando no livro “ A pergunta perfeita”. O NPS é considerado uma métrica que tem como objetivo mensurar a satisfação dos clientes em relação a empresa.

Segundo Reichheld (2011), o objetivo do método NPS foi criar uma forma simples e objetiva que pudesse auxiliar as empresas a desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes. Através de uma simples pergunta de recomendação, o método busca entender se o cliente recomendaria a empresa a um amigo ou parente. Deste modo, a empresa consegue avaliar pontos de melhoria e engajar todas as áreas para que se sintam responsáveis pela experiência do cliente. Ainda segundo Almeida (2014), as estratégias de marketing podem ser norteadas a partir do levantamento dos níveis de satisfação do cliente. Desta forma, as empresas podem direcionar seus esforços de forma estratégica para os setores que precisam de melhorias.

O método baseia-se na pergunta de recomendação, sugerida pelo livro “ Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa a um parente ou amigo? ”. Essa etapa tem como objetivo categorizar os clientes em três grupos. Reichheld (2011) ressalta que para cada grupo são necessárias ações específicas por parte da empresa, pois cada grupo de cliente apresenta atitudes e comportamento próprios. O autor descreve os três grupos da seguinte maneira:

- Promotores: clientes que avaliam a empresa com notas de 9 a 10, indicando que sua relação com a empresa é boa, de parceria, geralmente compram mais de uma vez e recomendam a parentes e amigos, são clientes leais à empresa e oferecem feedback construtivo e sugestões.
- Neutros: clientes que avaliam a empresa com notas 7 a 8, indicando que são clientes que não tem uma relação forte de parceria, não são leais, compram o que precisam ou quando enxergam uma oportunidade, são clientes passivamente satisfeitos, quase

não fazem recomendações. O objetivo das empresas para os clientes neutros é melhorar seus serviços/produtos e processos para buscar transformá-los em promotores.

- Detratores: clientes que avaliam a empresa com nota inferior ou igual a 6, indicando que sua relação com empresa é ruim ou péssima. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas.

Posteriormente a categorização, a segunda pergunta visa compreender o que motivou a avaliação do cliente na pergunta de recomendação. O método sugere que as empresas façam pelo menos mais um questionamento: Qual é o motivo mais relevante para a nota que você deu?. Segundo Reichheld (2011) a segunda pergunta tem como objetivo evitar distorções impostas pelas respostas prontas das pesquisas tradicionais. Na segunda pergunta é dado espaço para o cliente dar sua opinião livre de interferências que possam influenciar no resultado da pesquisa. Para Reichheld (2011) a pergunta de definitiva criou um sistema de gestão com três elementos principais:

1. Categorização dos clientes: qualificar os clientes em promotores, neutros e detratores;
2. Criação de uma métrica de fácil entendimento com base nessa categorização.
3. A visão de crescimento , motiva a organização a agir com o objetivo de gerar mais promotores e menos detratores.

Segundo SILVA; SILVA; MORAIS (2010) a pesquisa pode sofrer alterações na pergunta dependendo do segmento devido ao sistema ser pouco rígido e por esse motivo a maioria das empresas tem utilizado a métrica de 0 a 10. O autor ressalta que a métrica foi usada pelos líderes como um ponto de partida para fomentar uma cultura centrada no cliente e em sua satisfação.

No entanto, apesar de sua implementação não ser algo simples por envolver todos os setores das empresas, o NPS é um poderoso instrumento para direcionar uma mudança organizacional baseada na satisfação do cliente. Reichheld (2011) afirma que: é necessário tempo e muito trabalho para estabelecer métricas confiáveis e, entender o que os resultados querem dizer, para desta forma criar ciclos de melhorias que gerem mudanças.

O NPS é um sistema que necessita tempo para que os seus resultados possam ser realmente medidos, pois a empresa precisa de tempo para envolver todos no objetivo de ter a satisfação do cliente como premissa principal. O NPS é medido através da subtração do percentual de clientes promotores (P) pelo percentual de clientes detratores (D), para Reichheld (2011) desta maneira é possível obter o percentual líquido de promotores.

Reichheld (2011) completa, o NPS não é capaz de explicar todos os motivos de insatisfação e que outros fatores além da lealdade do cliente devem ser considerados. Contudo, a classificação dos grupos se faz necessária e ajuda a gerenciar o crescimento de forma eficaz. Reichheld (2011) ressalta ainda, que ter um NPS alto não é o importante, porque um NPS elevado não é garantia de sucesso. O NPS pode ser considerado um instrumento simples para mensurar o nível de satisfação e qualidade dos relacionamentos de uma empresa com seus clientes, qualidade nos relacionamentos é importante e necessário, no entanto, não suficientes para o crescimento rentável. Todavia, o NPS se mostra uma ferramenta eficiente, apesar disso como corrobora Reichheld (2011), Para um crescimento rentável a empresa precisa mais do que conquistar clientes, precisa mantê-los e ter agilidade para transformar clientes neutros em promotores e diminuir o percentual de detratores.

Segundo Oliveira (2016) em seu artigo: melhorias de produtos e processos. revista uningá review, v. 28, O autor tinha como objetivo investigar se o Net Promoter Score (NPS), associadas com técnicas de engenharia corroboram na busca de melhorias de produtos, processos e serviços. Foi utilizado uma amostra de 7.302 clientes. O método NPS se demonstrou imensamente eficaz para a geração de indicadores, e através dos resultados obtidos nas pesquisas de satisfação dos clientes, a equipe de gestão da qualidade pode extrair informações para melhorar produto e processo, melhorando a satisfação e conquistando novos clientes. Ainda, segundo Duarte, Érica, do Vale, M. S. (2018) visando avaliar a qualidade dos serviços prestados em uma agência bancária do Norte Fluminense, utilizou-se o método Net Promoter Score (NPS), como ferramenta para realizar a mensuração do grau de satisfação e lealdade dos clientes. Conclui-se que a empresa foco do estudo caso apresenta um maior percentual de clientes detratores. Os resultados permitiram que os gestores direcionassem seus esforços para marketing de relacionamento, aumentando ações de melhoria dos serviços prestados e na aproximação de seus clientes

3. Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa tem abordagem qualitativa. De acordo com Vergara (2010) a pesquisa qualitativa se preocupa com a interpretação dos fenômenos, com os aspectos da realidade. Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Para Vergara (2010), indica-se esse tipo de pesquisa para áreas com pouco conhecimento reunido e estruturado. Embora, diversas empresas estejam aderindo ao método NPS, os estudos dedicados a essa ferramenta são escassos. Gil (2009, p.41) completa “ As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito a construir hipóteses”. Vergara (2010) relata que a características de determinada população ou de determinado fenômeno podem ser expostos na pesquisa descritiva, esse tipo de pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mesmo que sirva de base para tal. Na pesquisa, descrevemos o uso da ferramenta como maneira de buscar informações sobre o nível de satisfação dos clientes. Gil (2009) completa, os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática habitualmente realizam pesquisas descritivas e ou exploratórias. Quanto aos meios, como a pesquisa explica o problema a partir de referências teóricas, procura informações acerca de um determinado problema e é circunscrita numa instituição a qual foi intensamente analisada pode-se classificá-la como documental. Vergara (2010, p. 43) esclarece que a “Pesquisa documental é realizada em documentos de instituições, sejam públicas ou privadas, ou com pessoas” da mesma forma, os documentos da empresa serão utilizados como procedimentos sistêmicos, planilhas de coletas de dados para poder entender melhor a aplicação do método. Por fim, foi utilizado o estudo de caso por se tratar de uma abordagem metodológica que procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos.

A pesquisa foi realizada a partir do centro de serviços integrados da empresa em estudo, através de contatos telefônicos via CRM SAP, foi utilizado uma base de 6.000 clientes entre os anos de 2018 e 2020. A base de clientes selecionados seguiu os seguintes critérios:

1. Quinze por cento dos total de clientes com compra nos últimos seis meses.
2. Incluir clientes de todas as regiões atendidas

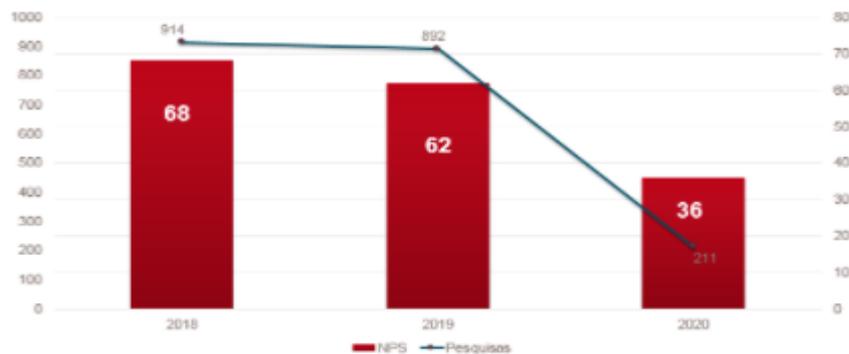
3. Incluir clientes classificados como diamante, ouro, prata e bronze

Para operacionalizar a pesquisa foi utilizado um atendente exclusivo para cada país e o ciclo de pesquisa teve duração de 10 meses. A amostra da pesquisa corresponde de 10 a 11% dos clientes ativos do ano referente. Os dados da pesquisa alimentou mensalmente o sistema Qlikview para acompanhamento gerencial.

4. Apresentação de resultados

Após a compilação dos dados obtidos, foi possível observar uma queda acentuada nas notas do NPS no decorrer dos anos. O ano de 2020 fechou com a nota de 36,39 pontos abaixo da meta estabelecida pela empresa em estudo, que é de nota NPS 75.

Figura 2 - Comparativo NPS anual



Fonte: Qlikview (2020)

Analisando a figura 3, observa-se que o percentual de clientes detratores foi de 0,10% em 2018, 0,89% em 2019 e 27% em 2020.

Figura 3 - Nota NPS

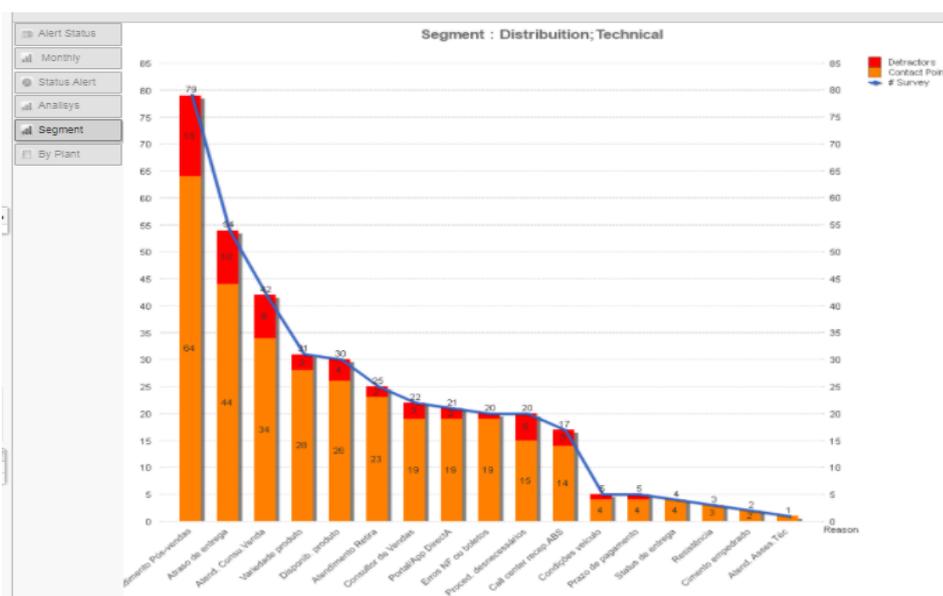
Channel	NPS	# Survey	Detractors	Passives	Promoters
REVENDA	15	118	39	25	54
INDUSTRIAL	13	44	7	17	20
CONSTRU...	3	22	4	11	7
CONCRET...	2	14	3	6	5
	2	10	4	0	6
USUÁRIOS ...	1	3	0	2	1
LH	36	211	57	61	93

Brazil	892	62	8	22	70
Brazil	914	68	6	20	74

Fonte: Qlikview (2020)

Reichheld (2011) ressalta que clientes detratores, são aqueles que avaliam a empresa com nota inferior ou igual a 6, indicando que sua relação com empresa é ruim ou péssima. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a parentes e amigos. Após a categorização dos clientes, foram analisados os alertas correspondentes à segunda pergunta. Segundo Reichheld (2011) a segunda pergunta tem como objetivo evitar distorções impostas pelas respostas prontas das pesquisas tradicionais. Na segunda pergunta é dado espaço para o cliente dar sua opinião livre de interferências que possam influenciar no resultado da pesquisa. Analisando a figura 3, pode-se observar que os principais pontos de insatisfação dos clientes em 2020 são:

Figura 4 - Motivos de Alertas

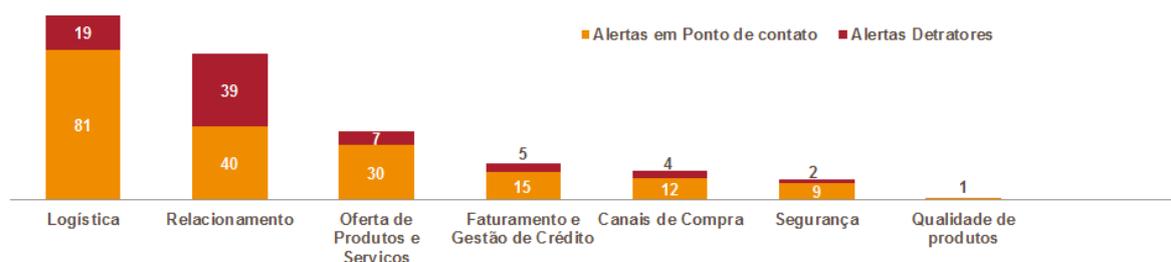


Fonte: Qlikview (2020)

Destaca-se o atendimento pós-venda, atraso de entrega e atendimento consultor comercial como os três principais motivos de insatisfação. O atendimento pós-venda recebeu 79 alertas sendo 15 proveniente de clientes detratores, seguido pelo o atraso de entrega com 55 alertas sendo 10 proveniente de clientes de detratores e o atendimento consultor de vendas com 42 alertas sendo 8 proveniente de clientes detratores. Nos últimos três anos os motivos de alerta se concentraram em dois pontos de contato principais: Logística e relacionamento.

Em 2018, a logística se destacou como principal motivo de insatisfação, obteve 100 alertas sendo 19 proveniente de detratores e o relacionamento obteve 79 alertas sendo 39 proveniente de detratores.

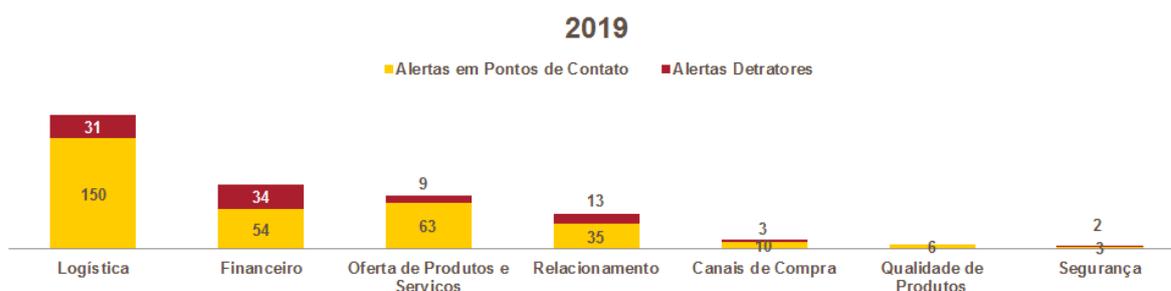
Figura 5 - Pontos de contato - Pesquisa 2018



Fonte: Qlikview (2020)

Em 2019, a Logística continuou em destaque com 181 alertas, sendo 31 provenientes de detratores e o relacionamento apresentou uma melhora de 60% no número de alertas comparado a 2018.

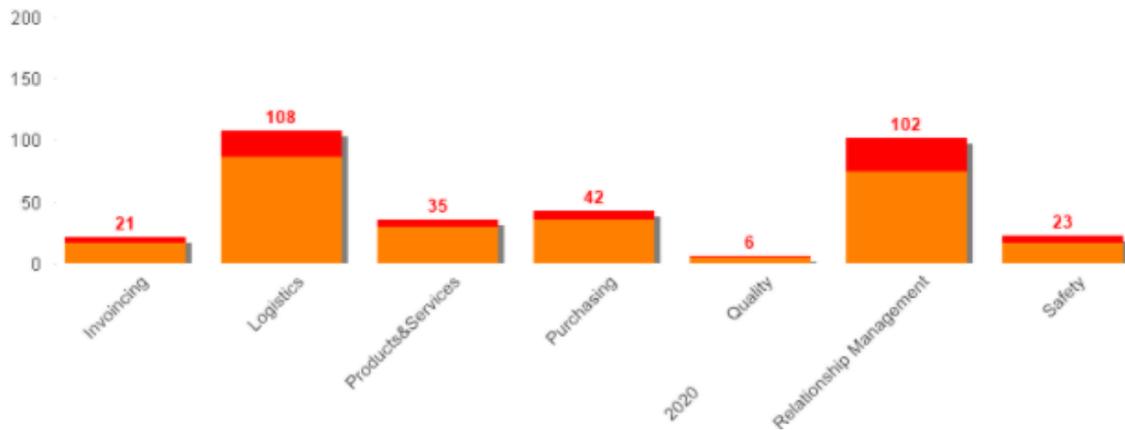
Figura 6 - Pontos de contato - Pesquisa 2019



Fonte: Qlikview (2020)

Em 2020, a logística foi o principal motivo de insatisfação, obteve 108 alertas sendo 28 proveniente de detratores e o relacionamento obteve 102 alertas sendo 22 proveniente de detratores.

Figura 7 - Pontos de contato - Pesquisa 2020



Fonte: Qlikview (2020)

A análise das pesquisas realizadas nos anos de 2018, 2019 e 2020 evidenciam uma piora no nível de satisfação do cliente, pois houve um crescimento de 26% de clientes detratores comparado aos anos anteriores. Houve também uma piora na avaliação do ponto de contato relacionamento, que compreende atendimento consultor comercial, negociações e atendimento pós-vendas.

Segundo Almeida (2014), as estratégias de marketing podem ser norteadas a partir do levantamento dos níveis de satisfação do cliente. Desta forma, as empresas podem direcionar seus esforços de forma estratégica para os setores que precisam de melhorias.

Os resultados NPS dos anos 2018, 2019 e 2020 demonstram que a empresa não desenvolveu uma estratégia eficiente para diminuir o percentual de clientes detratores e converter clientes neutros em promotores. A aplicação da ferramenta NPS foi realizada em três anos consecutivos, entretanto durante esse período não foi identificado por parte da empresa ações direcionadas que promovesse a melhora dos resultados de um ano para o outro, o que resultou em uma queda acentuada na nota de 2020 e um aumento no percentual de clientes detratores comparado aos anos anteriores.

Considerando as concepções segundo Oliver (2010), o compromisso de recompra de

um produto ou serviço está diretamente relacionado com o valor percebido pelo cliente, independente de influências oportunistas ou esforços de marketing que tenham o potencial de influenciar um comportamento de compra.

Frente a isso, propõe-se implementar um programa de melhoria contínua composto por dois ciclos, um ciclo curto e um estratégico. O ciclo curto está relacionado à melhoria da gestão dos alertas da pesquisa NPS. Faz-se necessário estabelecer responsáveis por ponto de contato para contatar os clientes em um prazo de 48 horas e dar um posicionamento ao cliente em relação a sua insatisfação. Essa ação visa estreitar o relacionamento da empresa em estudo junto ao cliente.

O ciclo estratégico, compreende criar um comitê, composto por líderes das áreas de logística, marketing, comercial, industrial, suprimentos e financeiro. As pessoas indicadas seriam responsáveis em investigar as causas raízes das insatisfações dos clientes e a partir dessas insatisfações, criar projetos para serem gerenciados por suas respectivas áreas através de grupos multidisciplinares que trabalham em projetos de melhoria dos serviços e processos contribuindo para aumentar o nível de satisfação dos clientes. O comitê pode ser operacionalizado através de reuniões periódicas que fomentem o debate aberto entre as áreas. A implementação do programa de melhoria pode contribuir para o crescimento das vendas e rentabilidade da empresa a partir do aumento da satisfação dos clientes. Propõe-se também criar uma área dedicada a tratar a experiência do cliente, através do gerenciamento da pesquisa NPS, comitês e outras iniciativas que se façam necessárias a fim de melhorar a relação empresa x cliente. As iniciativas sugeridas visam promover a melhoria contínua dos serviços e processos e a percepção de valor do cliente frente a empresa. Os pontos levantados corroboram com a tese da experiência do cliente. Segundo Kotler (2005) promover a satisfação dos clientes é uma forma estratégica de rentabilizar à medida que atende e mantém clientes.

5. Considerações finais

O presente trabalho compilou diferentes reflexões teóricas acerca da experiência do cliente como recurso que os gestores e empresas podem utilizar para obter vantagens competitivas no mercado. Buscou-se apresentar algumas evidências empíricas de uma pesquisa que foi conduzida em uma empresa multinacional do ramo da construção civil. A utilização da ferramenta NPS demonstrou ser uma fonte importante para medir o nível de satisfação dos clientes e direcionar os esforços para setores que tenham o maior impacto na percepção de satisfação do cliente, melhorando assim a experiência do cliente durante sua jornada de compra.

O estudo demonstrou uma queda acentuada no nível de satisfação dos clientes da empresa em estudo, reforçado pelo aumento no percentual de clientes detratores em 2020 comparado aos anos anteriores. Observou-se uma falta de esforços por parte da empresa em desenvolver estratégias que permitam um bom relacionamento com seus clientes durante o período de aplicação da pesquisa, que fizesse com que os resultados de um ano para o outro melhorassem. Desse modo, embora os resultados empíricos desta pesquisa apresentem algumas limitações de verticalidade e extensão, uma vez que dizem respeito a um estudo exploratório de uma empresa multinacional do ramo da construção civil, suas evidências empíricas reforçam a tese central que é necessário criar ações sistemáticas das áreas de apoio em torno da jornada do cliente para mitigar possíveis insatisfações em relação a empresa.

Recomenda-se a realização de outros estudos a fim de complementar e comparar os resultados acerca da experiência do cliente, obtidos no presente estudo, com outras empresas de diferentes portes e regiões, com a perspectiva de obter resultados com diversas características sociodemográficas e culturais.

6. Referências

- Almeida, Jadeilton De. **Net Promoter Score: Ferramenta De Apoio Às Decisões Estratégicas De Marketing De Serviços**. 2014. 21 F. Tcc (Graduação) - Curso De Bachareladoem Administração, Universidade Estadual Da Paraíba, Paraíba, 2014.
- Duarte, Érica, & Do Vale, M. S. (2018). **Gestão Da Qualidade Em Serviços: Estudo De Caso Em Uma Agência Bancária Utilizando O Net Promoter Score - Nps**. Exatas e Engenharias.
- Ferreira, Sérgio; Sganzerlla, Silvana. **Conquistando O Consumidor: O Marketing De Relacionamento Como Vantagem Competitiva Das Empresas**. São Paulo: Gente, 2000.
- Fitzsimmons, James A. Fitzsimmons, Mona J. **Administração De Serviços: Operações, Estratégia E Tecnologia Da Informação**. James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons; Tradução Jorge Ritter. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Gentile C.; Spiller N.; Noci, G. **How To Sustain The Customer Experience: An Overview Of Experience Components That Co-create Value With The Customer**. European Management Journal, V. 25, N. 5, P. 395-410, Oct. 2007.
- Gil, A. **Como Elaborar Projetos E Pesquisas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Grewal, D.; Levy, M.; Kumar, V. **Customer Experience Management In Retail: An Organizing Framework**. Journal Of Retailing, V. 85, N. 1, 2009.
- Grönroos, Christian. **Marketing Gerenciamento E Serviços**. 2ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003. Gummesson, Evert. **Marketing De Relacionamento Total**. 3ed. São Paulo: Bookman, 2010.
- Hirschman, E. C.; Holbrook, M. B. **Hedonic Consumption, Emerging Concept, Methods**

And Propositions. Journal Of Marketing, V. 46, N. 3, P. 90-102, 1982.

Koffka, Kurt. **Princípios Da Gestalt.** São Paulo: Cultrix: 1975. Revista De Administração | Fw | V. 10 | N. 17 | 2012 101

Kotler, Philip; Keller. **Administração De Marketing.** São Paulo: Pearson, 2005.

Kotler, Philip; Keller. **Administração De Marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.

Kotler, Philip; Keller. **Administração De Marketing.** 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2013.

Kotler, Philip; Keller. **Administração De Marketing.** 15. Ed. São Paulo: Pearson, 2016.

Kotler, Philip. **Administração De Marketing: A Edição Do Novo Milênio.** 10ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998. Kotler, Philip.

Lasalle, D.; Britton, T. **Priceless: Turning Ordinary Products Into Extraordinary Experiences.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Lemon, Katherine N. And Van Wangenheim, Florian (2009), “**The Reinforcing Effects Of Loyalty Program Partnerships And Core Service Usage: A Longitudinal Analysis**”, Journal Of Service Research, 11 (May), 357–70

Lopes, S; Dias, F.G. **Fronteiras E Controvérsias Do Conhecimento Em Marketing: Existe Uma Nova Lógica Dominante/** Disponível Em:
<[Http://Www.Anpad.Org.Br/Ema/2006/Dwn/Ema2006-mkta-402.Pdf](http://www.anpad.org.br/ema/2006/dwn/ema2006-mkta-402.pdf)>. Acesso Em: 01 Fev 2021.

Lovelock, C.; Wright, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2006

Lusch, R.; Vargo, S. **Service-dominant Logic. Marketing Theory,** V. 6, N. 3, P. 281-288,

2

Meyer, C.; Schwagner, A. **Understanding Customer Experience**. Harvard Business Review, Feb. 2007.

Moreira, Marco A.(Coord.) **Aprendizagem: Perspectivas Teóricas**. Porto Alegre: Ed. Ufrgs, 1985.

Oliveira, Eduardo Alves; Vieira Filho, Fernando Castro; Kovaleski, João Luiz. **Investigação E Análise Da Satisfação De Clientes Usando O Método Net Promoter Score Para Promover Melhorias De Produtos E Processos**. Revista Uningá Review, [S.L.], V. 28, N. 3, Dez. 2016. Issn 2178-2571. Disponível Em: <[Http://34.233.57.254/Index.Php/Uningareviews/Article/View/1885](http://34.233.57.254/Index.Php/Uningareviews/Article/View/1885)>. Acesso Em: 14 Mar 2021.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. **Servqual - A Multiple-item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality**. Journal Of Retailing, V. 64, N. 1, P. 12-40, 2002

Pine Ii, B. J.; Gilmore, J. H. **The Experience Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Polidoro, Ivan Carlos. **A Convergência Essencial: Marketing E Planejamento Integrados Nas Definições Estratégicas Das Organizações**. Caxias Do Sul: EducS, 2003.

Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. **Co-creation Experiences: The Next Practice In Value Creation**. Journal Of Interactive Marketing, V. 18, N. 3, P. 5-14, 2004.

Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. **The New Frontier Of Experience Innovation**. Sloan Management Review, V. 44, N. 4, P. 12-18, 2003.

Pullman, M.; Gross, M. **Welcome To Your Experience: Where You Can Check Out Anytime You'd Like, But You Can Never Leave.** Journal Of Business And Management, V. 9, N. 3, P. 215-232, 200

Reichheld, Fred; **A Pergunta Definitiva 2.0: Como As Empresas Que Implementam O Net Promoter Score Prosperam Em Um Mundo Voltado Aos Clientes.** Rio De Janeiro: Elsevier, 2011.

Schembri, S. **Rationalizing Service Logic, Or Understanding Services As Experience Marketing Theory,** Griffith University, Australia, V. 6, N. 3, P. 381-389, 2006.

Schmitt, Bernd. H. **Gestão Da Experiência Do Cliente: Uma Revolução No Relacionamento Com Os Consumidores.** São Paulo: Bookman, 2004.

Schmitt, B. H. **Gestão Da Experiência Do Cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

Schmitt, B. H. **Marketing Experimental.** São Paulo: Nobel, 2002.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

Verhoef, P. Et Al. **Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics And Management Strategies.** Journal Of Retailing, V. 85, N. 1, P. 31- 41, 2009.

Yin, R. **Estudo De Caso: Planejamento E Métodos.** São Paulo: Bookman, 2005.

Yuan, Y.; Wu, C. **Relationship Among Experiential Marketing, Experiential Value And Customer Satisfaction.** Journal Of Hospitality And Tourism Research Thousand Oaks, V. 32, N. 3, P. 387-410, 2008.