



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

A BUSCA PELA SATISFAÇÃO DO CLIENTE:

Reflexões sobre as aplicações e limitações da ferramenta Net Promoter Score

.

JOSE AIRTON NERES DE SENA

Belo Horizonte,
2016



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

A BUSCA PELA SATISFAÇÃO DO CLIENTE:

Reflexões sobre as aplicações e limitações da ferramenta Net Promoter Score

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica – CEGE/CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro.

JOSE AIRTON NERES DE SENA

Belo Horizonte,

2016

Ficha catalográfica

S474b Sena, Jose Airton Neres de.
2016 A busca pela satisfação do cliente [manuscrito]: reflexões sobre as aplicações e limitações da ferramenta Net Promoter Score / Jose Airton Neres de Sena. – 2016.
45 f.

Orientador: Plínio Rafael Reis Monteiro
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Monteiro, Plínio Rafael Reis. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/160/2021



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

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor JOSE AIRTON NERES DE SENA, REGISTRO N° 2013682586. No dia 09/12/2016 às 18:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, 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 "A BUSCA PELA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: REFLEXÕES SOBRE AS APLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DA FERRAMENTA NET PROMOTER SCORE", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Plínio Rafael Reis Monteiro., após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

() NÃO APROVADO

80 pontos (entenda) (trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados)

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno 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, 09/12/2016.

Prof. Plínio Rafael Reis Monteiro
(Orientador)

Prof. Rafael Tunes Fonseca

Á minha família por me incentivar em tudo que
faço e por estar sempre ao meu lado.

“A inteligência corporativa é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. O marketing é obrigação de todos”

Paulo Eduardo Dubiel

RESUMO

Satisfazer o cliente é a forma mais eficaz para promover sua fidelização. Por esta razão as empresas, cada vez mais, procuram investir em estratégias que as levem a alcançar a satisfação com vistas a fortalecer a relação com seus clientes, em grande medida, buscando melhorias que visem garantir seu destaque frente aos seus concorrentes. Diversos estudos reforçam a tese de que para a empresa sobreviver no mercado, ela precisa promover a satisfação dos seus clientes entregando não apenas bens e serviços de qualidade, mas ir além e conquistar a fidelidade através da promoção plena da satisfação dos seus clientes. Porém, para alcançar este objetivo muitos autores afirmam que é necessária uma constante avaliação das necessidades dos clientes e um compromisso com a essa satisfação para que suas expectativas sejam atendidas ou superadas. Este trabalho teve como objetivo refletir sobre a importância da conquista da satisfação e da retenção dos clientes e também analisar de uma maneira mais completa os benefícios e as limitações da metodologia de pesquisa de satisfação *Net Promoter Score* (NPS) como uma ferramenta muito útil na busca pela promoção da satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Satisfação, fidelização, prestação de serviços.

ABSTRACT

To satisfy the customer is the most effective way to promote their loyalty. For a reason company increasingly seek to invest in strategies that lead to achieve satisfaction in order to strengthen the relationship with the customers, largely seeking improvements aimed at ensuring its leading front of your competitors. Several studies support the thesis that the company survive at the market, it needs to promote customer satisfaction by delivering not only quality on their goods and services, but to go further and win loyalty by fully promoting customer satisfaction. However, to accomplish this objective many authors says that is necessary a constant evaluation of customer's needs and a commitment to customer satisfaction so that their expectation are met or exceeded. This study aimed to reflect on the importance of winning the satisfaction and retention of customer and analyze more fully the benefits and limitations of the satisfaction survey methodology called Net Promoter Score (NPS) as a very useful tool in search the promotion of customer's satisfaction.

Keywords: satisfaction, loyalty, service

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - PIB e Serviços – Variação | 15 |
| Figura 2 Participação dos Serviços no PIB | 16 |
| Figura 3 Lucratividade operacional..... | 16 |
| Figura 4 Lucratividade operacional..... | 17 |
| Figura 5 Principais conceitos de marketing..... | 20 |
| Figura 6 - Exemplo da escala de Likert..... | 28 |
| Figura 7 - Exemplo de escala Servqual | 29 |
| Figura 8 - Modelo I/S | 30 |
| Figura 9 - Modelo ASCI..... | 32 |
| Figura 10 - Modelo ECSI | 33 |
| Figura 11 NPS Score | 35 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1 | Justificativa e objetivos..... | 12 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 14 |
| 2.1 | A importância dos serviços na economia..... | 14 |
| 2.2 | Satisfação do cliente versus lucratividade da empresa | 16 |
| 2.3 | O Marketing de Relacionamento | 19 |
| 2.3.1 | Necessidades, desejos e demandas | 20 |
| 2.3.2 | Produtos e serviços | 21 |
| 2.3.3 | Valor, Satisfação e qualidade | 22 |
| 2.3.4 | Troca, transação e relacionamentos..... | 23 |
| 2.4 | A Expectativa do cliente | 24 |
| 3 | METODOLOGIA DE PESQUISA | 25 |
| 4 | ANÁLISE DOS MÉTODOS TRADICIONAIS | 26 |
| 4.1 | Métodos de pesquisas de satisfação dos clientes | 26 |
| 4.2 | Avaliações direta de atributo | 27 |
| 4.3 | Análise de Gap e escala Servqual | 28 |
| 4.4 | Importância / Satisfação..... | 30 |
| 4.5 | Abordagem Multiplicativa..... | 31 |
| 4.6 | Método do Comprado Misterioso | 31 |
| 4.7 | Outros índices de Satisfação dos clientes | 31 |
| 5 | O NET PROMOTER SCORE - NPS | 34 |
| 5.1 | A Metodologia do NPS | 34 |
| 5.2 | Closing the Loop..... | 38 |
| 5.3 | Vantagens do NPS | 39 |
| 5.4 | Desvantagens do NPS | 40 |
| | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 43 |
| | REFERÊNCIAS | 44 |

1 INTRODUÇÃO

Na economia atual é evidente a competitividade à qual as empresas estão expostas, especialmente no que tange o setor de serviços que tem se tornado nos últimos anos o setor que mais tem crescido na participação do PIB dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, como o Brasil. Entretanto, manter-se competitivo neste ambiente é um desafio que exige muito das empresas e, considerando este aspecto, alcançar a satisfação dos clientes ganha cada vez mais importância no contexto da gestão das empresas.

Nos dias atuais a satisfação do cliente é algo difícil de se conquistar e principalmente de se manter, porém é fundamental que isso seja alcançado. De uma maneira simplista o nível de satisfação de um cliente pode ser definido como a diferença entre a percepção de performance de uma oferta e a expectativa do cliente na oferta, ou seja, quando o cliente adquire um bem ou um serviço ele cria uma certa expectativa do benefício que ele irá obter em troca desta transação e sua satisfação final irá depender do quanto o benefício recebido atende essa expectativa.

De um modo geral, **satisfação** é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (Kotler e Keller, 2006, p.144).

Como tema acadêmico e aplicado, a satisfação do cliente, é muito importante para melhorar e desenvolver uma relação entre cliente e empresa. Por isso o tema merece atenção especial dos gestores, que precisam compreender o seu contexto e entender como os clientes avaliam atributos da oferta com vistas a chegarem a uma avaliação afetiva de satisfação, o que ocorre em um cenário que o cliente tem cada vez mais poder de escolha.

Outro fator muito importante neste contexto é o nível de sofisticação dos clientes, que em função do surgimento de novas tecnologias tem acesso fácil e rápido a informações da concorrência e assim podem com facilidade decidir-se por mudar de fornecedor caso esteja insatisfeito com seu fornecedor atual. Este cenário faz com que os gestores tenham que direcionar seu foco cada vez mais para estratégias voltadas ao consumidor e ao mercado. Para satisfazer bem o cliente é necessário antes de tudo conhecê-lo e fundamentalmente conhecer suas necessidades. Desta forma o comportamento dos clientes torna-se outro ponto muito importante que deve ser criteriosamente estudado pelas empresas, pois apenas entendendo o

comportamento dos clientes quando eles avaliam a qualidade dos serviços recebidos é possível definir estratégias de marketing eficientes para garantir sua satisfação. Muitos autores afirmam que a estratégia de retenção dos clientes já conquistados é muito mais importante que estratégias voltadas para conquistar novos clientes quando se considera o desafio da manutenção do nível de competitividade das empresas. Como aponta Walker e Dennis (1991), a vantagem competitiva se fundamenta na capacidade de satisfazer os clientes de maneira superior aos concorrentes, portanto vencer o desafio de conquistar a fidelidade dos clientes para tornar a empresa mais competitiva é uma questão estratégica que se não for muito bem planejada e executada pode determinar o fracasso do negócio.

Muitas empresas investem quantidades relevantes de recursos financeiros em processos que objetivam medir o nível de satisfação de seus clientes, entretanto na maioria das vezes são utilizados sistemas estatísticos complexos, de difícil análise que em sua grande maioria implica em submeter aos clientes longos formulários e no final produz resultados que nem sempre ajudam efetivamente as empresas a promover seu crescimento. Em 2003, Frederick F. Reichheld, diretor emérito da empresa de consultoria Bain & Company publicou na Harvard Business School um artigo descrevendo o conceito de uma nova metodologia de pesquisa do grau de satisfação e de fidelidade dos clientes chamada de Net Promoter Score (NPS), desde então essa metodologia tem se popularizado principalmente devido à sua simplicidade, confiabilidade e flexibilidade.

Desde então grandes empresas globais como Apple, Amazon, Costco, Dell dentre outras passaram a utilizar esta metodologia para medir a relação entre lealdade e crescimento. O NPS se tornou tão popular, principalmente entre as grandes empresas, pelo fato de ser uma metodologia de simples aplicação pois é constituído de um questionário muito simples baseado em uma pergunta essencial: “Qual a probabilidade de recomendar esta empresa a um amigo?” Se por um lado o NPS é popularmente utilizado ao redor do mundo principalmente por sua simplicidade, esta metodologia também apresenta suas limitações, por exemplo o fato de a metodologia focar mais no relacionamento que na transação.

Posto assim, a questão central desse trabalho é responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as contribuições e limitações do NPS como ferramenta de mensuração da satisfação e da fidelidade dos clientes?

1.1 Justificativa e objetivos

Este trabalho tem como objetivos principais abordar os fatores que podem influenciar na satisfação dos clientes e os consequentes impactos que isso representa na competitividade e no crescimento das empresas prestadoras de serviços e também descrever e avaliar a metodologia Net Promoter Score quanto à sua popularidade, sua eficácia e benefícios na identificação do nível de lealdade dos clientes e também sua limitação em relação a outras metodologias de pesquisa de satisfação e lealdade.

A busca constante pela satisfação dos clientes é uma forma da empresa tentar se manter no mercado, por isso o tema satisfação do cliente representa, nos dias de hoje, uma importância grande no contexto da administração de empresas. A proposta deste trabalho justifica-se como relevante, uma vez que um dos objetos de estudo na gestão de negócios configura-se na área de marketing e é possível identificar a importância da satisfação do cliente apresentada por vários autores de renome. Pesquisas sobre a satisfação dos clientes são essenciais para a sobrevivência de empresas em qualquer setor, ouvir a opinião dos clientes através de consultas ou pesquisas proporciona às empresas a possibilidade de identificar como seus clientes avaliam a qualidade de seus produtos e serviços através da fonte mais confiável que são os próprios clientes, com essas informações em mãos a empresa tem subsídios para planejar e implementar estratégias que ajudem a melhorar seus resultados e consolidar sua posição no mercado.

Hoje, devido à alta competitividade existente nos diversos setores da economia, as empresas estão sendo forçadas a seguirem uma orientação voltada para o cliente, o foco na busca pela satisfação tem sido considerado elemento decisivo na busca pela lucratividade a longo prazo.

Este trabalho pode ser considerado relevante em função da importância estratégica que as pesquisas sobre satisfação de clientes têm atualmente pois geram o conhecimento essencial que favorece e ampliam as vantagens competitivas das empresas. O resultado deste trabalho poderá ser útil aos gestores de empresas no sentido de ser utilizado para identificar os principais elementos causadores de impactos, positivos ou negativos, no nível de satisfação dos clientes e com isso poder avaliar e melhorar o seu desempenho. Conhecendo não só o nível de satisfação, mas principalmente os fatores impactantes nesta satisfação ou insatisfação, os gestores poderão adequar, da melhor forma possível, seus serviços e as variáveis que os envolvem, às demandas e as reais necessidades dos clientes, de modo a satisfazê-los cada vez mais.

Da mesma forma, a avaliação da metodologia NPS se propõe a fornecer informações importantes que podem ajudar os gestores na escolha ou não deste método. Logo, fica evidente que a importância do desenvolvimento deste trabalho reside principalmente no fato de que a partir dele conhecimentos podem ser adquiridos e valores poderão ser agregados aos trabalhos dos gestores no momento de estabelecer e criar estratégias que objetivam a retenção dos clientes, em um mercado atualmente tão competitivo. Em termos teórico, esta pesquisa ainda irá contribuir para a identificação das principais variáveis que interferem na percepção do cliente e, conseqüentemente, na sua satisfação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica confere ao texto acadêmico o aspecto científicista, ler e interpretar as teorias existentes de diferentes autores proporciona uma base sólida e confiável ao texto acadêmico. Este capítulo está estruturado da seguinte forma:

- Inicia-se com uma análise da importância do setor de serviços na econômica do país, apresentando dados estatísticos oficiais para demonstrar a importância deste setor e também reforçar a necessidade de ser competitivo para se manter “vivo” neste mercado;
- Uma abordagem sobre a relação entre o nível de satisfação do cliente e a lucratividade das empresas;
- Uma análise mais completa sobre o conceito de marketing de relacionamento, abordando as teorias que norteiam este assunto. É abordado aspectos como:
 - Necessidades, desejos e demandas;
 - Produtos e serviços;
 - Valor, satisfação e qualidade;
 - Trocas, transações e relacionamentos;
- Outra importante abordagem é dada ao tema satisfação e fidelidade
- Por fim é apresentado a metodologia Net Promoter Score, avaliando os fatores que tornaram sua aplicação muito popular no mundo e também suas limitações em relação às outras metodologias tradicionais.

2.1 A importância dos serviços na economia

Na grande maioria dos países desenvolvidos o setor de serviços ocupa uma posição de destaque, sendo atualmente responsável por uma parcela considerável do PIB desses países. No Brasil, as estatísticas não são diferentes do que acontece em outros países e o setor de serviços representa uma alternativa para contornar o desemprego em momentos de crise da indústria. O setor de serviços tem hoje uma importante representação na economia brasileira, é o que constata as estatísticas oficiais mais recentes. Este crescimento é considerado uma promessa para o desenvolvimento do país. O setor de serviços equivale atualmente a cerca de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e é, sem dúvidas, o grande promotor de postos de trabalho formais do país, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged).

Estatísticas recentes divulgadas pelo IBGE mostram que o setor de serviços vem alcançando crescimentos significativos o que representa um enorme desempenho nessa comparação desde o segundo trimestre de 2004.

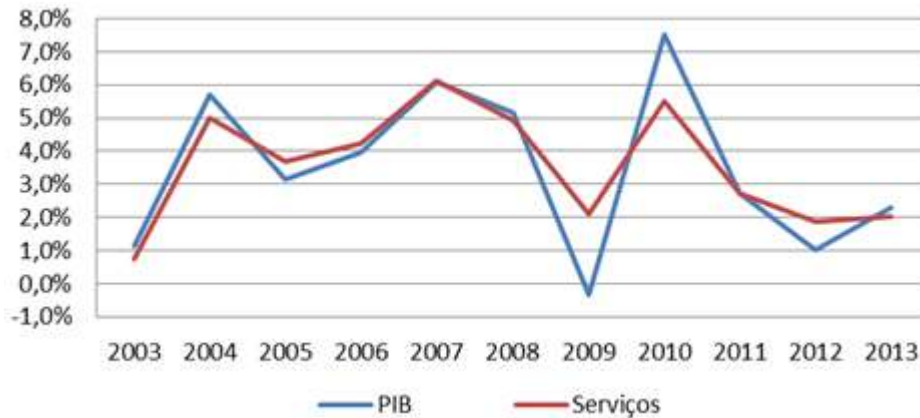


Figura 1 - PIB e Serviços – Variação

Fonte: Contas Nacionais Trimestrais/IBGE

A figura 2 mostra que a participação do setor de serviços vem se mantendo em torno de 60% ao longo dos últimos anos, ou seja, uma parcela substancial da riqueza gerada no Brasil é derivada da atividade de serviços. Estes dados, porém, nos faz constatar que há cada vez mais empresas prestadoras de serviços no mercado e isso nos remete a constatação que a competitividade nesse setor da economia tem aumentado na mesma proporção. Torna-se, portanto, claro a importância de se desenvolver, continuamente, conceitos e técnicas de administração para que a operação de serviços não corra o risco de perder clientes e *Market share* diante dessa competitividade crescente e a chave para se alcançar este objetivo é investir cada vez mais em estratégias voltadas para a satisfação do cliente.

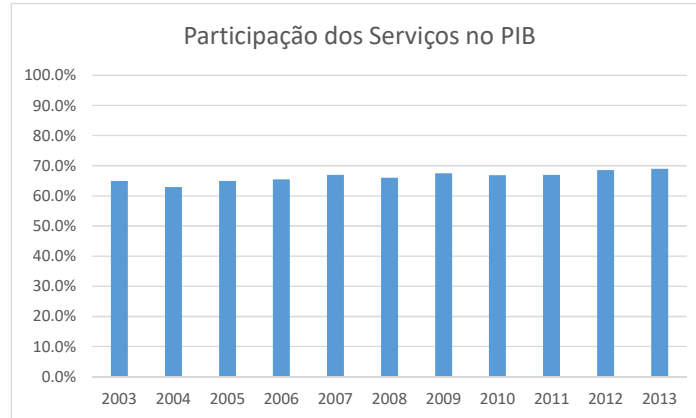


Figura 2 Participação dos Serviços no PIB

Fonte: Contas Nacionais Trimestrais/IBGE

2.2 Satisfação do cliente versus lucratividade da empresa

No mercado de prestação de serviços, a lucratividade está diretamente associada ao nível da qualidade do serviço prestado. De forma geral os clientes esperam obter o mais alto nível de qualidade nos serviços contratados, pois com isso conseguem um maior retorno sobre os custos incorridos em uma troca social. Quando o gestor de uma empresa se coloca diante do desafio, ou da necessidade, de aumentar sua lucratividade as alternativas a serem seguidas se resumem em praticamente duas: aumentar as receitas e/ou diminuir os custos. Para aumentar as receitas existem dois mecanismos clássicos que são o aumento do preço dos serviços prestados ou o aumento da quantidade de serviços vendidos, ou seja, aumentando a participação no mercado, segundo Henrique Corrêa (2010) essa é a relação básica entre os elementos que definem a lucratividade, como estar ilustrado na figura 3.

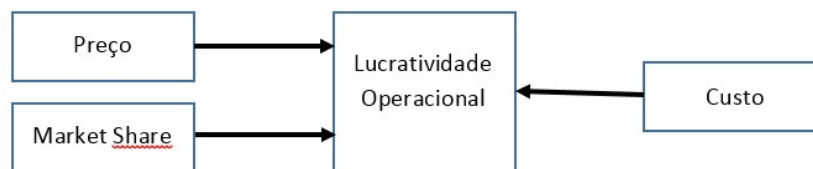


Figura 3 Lucratividade operacional

Fonte: CORREA, Henrique Luiz. Gestão de serviços: Lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2010.

Ainda de acordo com Henrique Correia (2010), para que seja possível sobreviver no mercado competitivo mantendo e/ou incrementando a lucratividade da empresa o caminho é conseguir ampliar os níveis de retenção de clientes. Porém só há uma maneira de reter clientes e esta única maneira é fidelizá-los, e para alcançar essa fidelização a empresa precisa ser competente para, não apenas satisfazer os clientes atendendo suas expectativas, mas superá-las tornando os clientes mais que satisfeitos. O autor reforça sua convicção afirmando que o nível de satisfação do cliente dependerá do valor ofertado a ele pelo processo prestador de serviço, mas é o valor percebido pelo cliente em cada um dos momentos que em que se estabelece algum tipo de contato que definirá essa satisfação. Neste sentido o autor acrescenta mais elementos nesta relação entre empresa e cliente conforme figura 4.

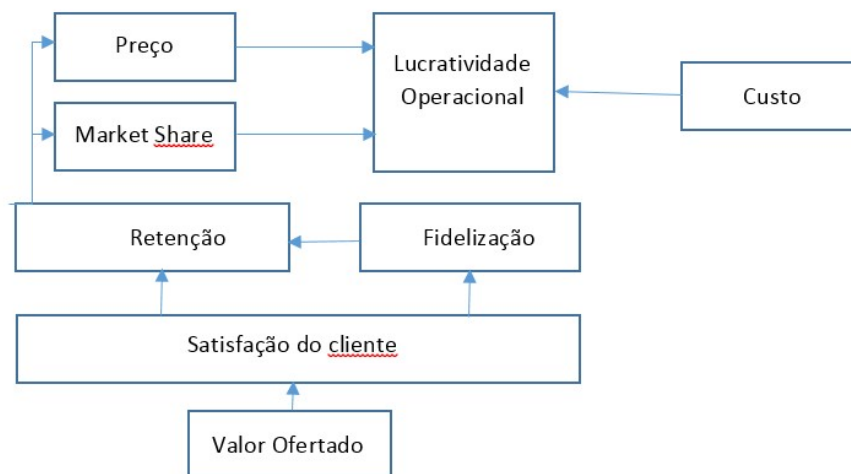


Figura 4 Lucratividade operacional

Fonte: CORREA, Henrique Luiz. Gestão de serviços: Lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2010.

A temática em torno da necessidade de se satisfazer o cliente não é algo novo e há muito tempo vem sendo discutido e pregado por todos, no entanto são poucos os que efetivamente conseguem transformar o discurso em ações práticas e efetivas que realmente possibilitam à empresa colher os frutos que uma política eficiente de foco no cliente pode gerar. O cliente lucrativo, na definição de Segundo Kloter e Keller (2006) é:

Um cliente lucrativo é uma pessoa, família ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por uma margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento relativos a ele.

Nenhuma empresa sobrevive por muito tempo se não se preocupar em reter seus clientes através da busca incessante da sua satisfação. O foco de qualquer empresa, principalmente da área de serviços, deveria ser sempre seus clientes, pois é preciso sempre ter em mente que sem o cliente a empresa não existiria. O cliente deve ser a alma de todas as organizações, a melhoria da qualidade para os clientes não é uma escolha, atualmente a saúde da organização depende disso. Isto no entanto não significa que o cliente sempre terá razão, isto significa que é necessário, acima de qualquer outra prioridade, identificar, entender e procurar a qualquer custo atender às necessidades dos clientes, isto significa que mesmo em situações de difícil trato com clientes arrogantes é necessário procurar entender o cliente e nunca parti para o conflito direto, isto significa que em algumas situações o próprio cliente não terá clareza de suas necessidades e nesta situação é importante apresentar soluções que fará com que ele identifique valor naquilo a que ele está sendo apresentado.

Na busca pela satisfação e fidelidade dos clientes, a vantagem competitiva pode basear-se na percepção do cliente em relação ao atendimento de suas necessidades. Para que isso aconteça a gestão da empresa precisa tratar a prestação de serviços como uma questão de estratégica. Colocar o cliente em primeiro lugar deve ser uma preocupação das organizações, mas só é possível se houver uma estratégia de serviço apropriada. A empresa, para atingir alto níveis de satisfação do cliente deve estar constantemente se avaliando quanto ao seu desempenho pois os clientes estão constantemente atentos e sempre avaliando e medindo o nível do serviço recebido e essa avaliação terá como referência a expectativa formada pelo cliente. Porém é a percepção do cliente em cada momento da prestação de serviço que irá determinar o tipo de relacionamento entre o cliente e empresa e conseqüentemente se a empresa conseguirá reter este cliente. A percepção do cliente, portanto, será fortemente influenciada pelo resultado final do serviço prestado, mas também pela equipe de atendimento que manterá um contato direto com o usuário. Portanto a satisfação e a fidelidade do cliente decorrem do resultado de várias relações que a organização precisa gerenciar de forma a conseguir seu objetivo principal, que tipicamente é a lucratividade operacional, mas pode exprimir outros resultados como retorno a sociedade, desenvolvimento de marca ou promoção de ideias.

Prover altos níveis de qualidade e conquistar a satisfação é fundamental, pois somente desta forma será possível conquistar a fidelidade e a retenção do cliente. Conseqüentemente alcançar a performance do negócio, não é uma questão de ideologia, mas sim uma questão de sobrevivência. Uma gestão eficiente da qualidade na prestação dos serviços possibilitará a satisfação e em conseqüência a retenção e a fidelidade dos clientes que por sua vez irá, através

de sua influência, ajudar a empresa a atrair mais clientes aumentando a participação da empresa no mercado e conseqüentemente aumentando sua lucratividade ou alcance de objetivos estratégicos. Fica evidente então que a busca pela satisfação do cliente é de fato uma missão crítica para as empresas, indo além da sobrevivência e envolvendo relações entre fatores diversos.

Outro aspecto muito relevante e que precisa de uma atenção especial por parte das empresas é que nem sempre o cliente tem claramente a percepção do valor recebido, que pode ser explicado como a percepção do cliente de custo-benefício de um produto ou serviço, em muitas circunstâncias o cliente, por desconhecimento ou por alguma outra razão, não extrai todo o benefício que o produto ou serviço poderia prover e neste caso se faz necessário um esforço ainda maior por parte das empresas no sentido de realizar um acompanhamento muito próximo ao cliente para ajudá-lo a extrair mais benefício, seja através de treinamento contínuo ou através de definição de indicadores de desempenho que ajudem a mostrar de forma clara o valor entregue.

2.3 O Marketing de Relacionamento

Na definição de Kotler & Armstrong (2006, p. 3), o conceito mais simples para marketing é: “proporcionar a satisfação do cliente em forma de benefício”. Ainda de acordo com o autor, o marketing moderno gira em torno do cliente, tendo como foco proporcionar ao cliente valor e satisfação. É muito importante entender o significado do termo marketing, dado que muitas empresas fracassam em seus planos de competitividade por não entenderem o significado e a importância do marketing.

O marketing não está apenas relacionado com vendas e propagandas: essas práticas apenas fazem uma parte de um processo muito mais abrangente dentro de uma organização. Nos dias de hoje o marketing tem uma abrangência maior, mas no final pode ser entendido como um conjunto de práticas, uma filosofia e a ciência que busca entender os mecanismos que visam atender de forma eficaz às necessidades do cliente. Tudo em marketing deve ser pensado sob a óptica do cliente, desde a concepção de um novo produto até o serviço de atendimento pós-venda. Kotler & Armstrong (2006, p.3) enfatiza que para entendermos estes conceitos é necessário examinarmos alguns parâmetros básicos que se relacionam entre si e que são ilustrados na figura 5:

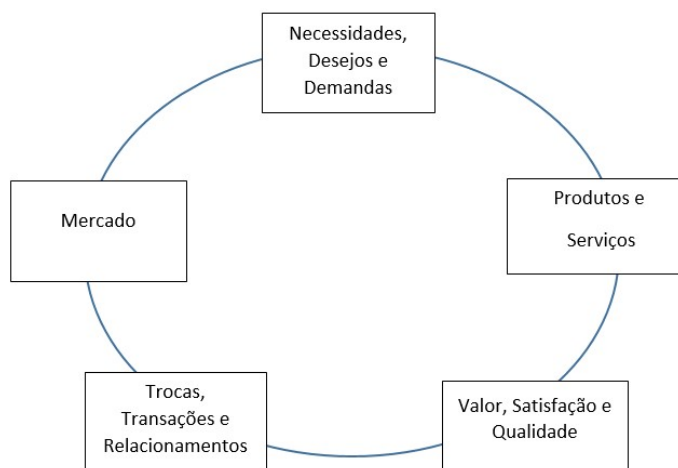


Figura 5 Principais conceitos de marketing

Fonte: ARMOSTRONG, G. KOTLER, P., Princípios de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

2.3.1 Necessidades, desejos e demandas

Todas as pessoas possuem necessidades, todo ser humano independente de sua raça, credo e posição social possuem vários tipos de necessidades: necessidades básicas de alimentação; necessidade de se vestir; necessidade de ter um abrigo para viver com segurança, necessidade de viver em sociedade e necessidades afetivas. Todas essas necessidades são requisitos básicos que os seres vivos, seres humanos inclusos, precisam para viver. As necessidades representam um conceito básico de marketing.

Desejos são as formas como as pessoas expressam suas necessidades. Por exemplo, se uma pessoa tem a necessidade de se alimentar ela irá expressar essa necessidade como um desejo de comer algo. Se uma pessoa tem a necessidade de segurança pessoal ela irá expressar como um desejo de contratar algum serviço que lhe proporcione essa sensação de segurança. Se uma pessoa tem uma necessidade de crescimento pessoal ela irá expressar essa necessidade como um desejo de adquirir mais conhecimentos.

Quando as pessoas expressam seus desejos e também possuem recursos para realizá-los então existe o que chamamos de demanda. Demandas são os desejos apoiados pelo poder de adquirir de outra parte uma oferta. É importante destacar que, como os desejos tendem a superar em muito a oferta de bens e serviços, dado o princípio de escassez de recursos, então as pessoas direcionam seus recursos na troca de ofertas que segundo sua avaliação poderiam maximizar sua satisfação de acordo com os recursos disponíveis. As empresas que praticam um marketing

eficiente se mantêm próximas aos seus clientes para entender suas necessidades, seus desejos e suas demandas.

2.3.2 Produtos e serviços

Um produto é algo que pode ser ofertado ao mercado para satisfazer uma determinada necessidade ou um determinado desejo. Um erro comum é focar mais no produto do que no benefício que ele oferece. Isto é o que se denomina de miopia de marketing, como, por exemplo, achar que o cliente precisa de uma furadeira quando na verdade ele precisa é de um furo. Quando isso ocorre as organizações deixam de lado a necessidade oculta dos clientes e esquecem que os clientes na verdade compram soluções para suas necessidades e não os produtos e serviços em si. Assim, um produto nada mais é que um instrumento para resolver um problema. Um serviço pode ser definido como uma ação realizada por alguém ou por alguma empresa com o objetivo de produzir um resultado que irá atender a uma necessidade das pessoas que o recebe. Ao conjunto de benefícios oferecidos ao cliente como solução a problemas, damos o nome de proposta de valor.

Uma proposta de valor é composta por uma combinação peculiar de diferentes tipos de ofertas, que formam o que denominamos de escopo de marketing, isto é, as categorias ou tipos de ofertas que a oferta da organização. É muito comum idealizarmos o marketing através de uma visão muito limitada que se restringe a apenas a promoção de bens e serviços, quando na verdade o marketing atua com um campo muito mais abrangente de soluções que compreende outros tipos de ofertas, tais como:

- Bens: parte da oferta cujo elemento central é concreto/objetivo e naturalizado por características e atributos concretos;
- Serviços; uma oferta cujo componente essencial é intangível;
- Experiências: ofertas associadas às sensações e vivências do consumidor em uma experiência que tipicamente apela para a conjunção de sentidos do consumidor;
- Informações: O marketing de informações serve de balizadores para tomadas de decisões em compras, investimentos e também no comportamento dos consumidores, atualmente há muita facilidade de acesso às informações, principalmente em função da internet, um bom marketing ajudará a promover um produto;

- Ideias: ofertas cuja essência são ideias ou ideologias, que visam modificar ou alterar atitudes e comportamentos individuais (como a maior consciência ecológica, política ou social);
- Eventos: ofertas associadas a eventos grandiosos e complexos (ex: olimpíadas, shows, etc);
- Pessoas: celebridades e indivíduos famosos são naturalmente uma oferta para a na perspectiva de seus fãs e todo individuo precisa trabalhar seu marketing pessoal para fins profissionais ou pessoais;
- Lugares: Promover o turismo em uma região também é tarefa de profissionais de marketing, a competição entre lugares disputando turistas é sempre muito forte e o marketing pode fazer a diferença;
-

2.3.3 Valor, Satisfação e qualidade

Conceitualmente, definir o que é satisfação não é um processo difícil. Sem aprofundar a reflexão, possivelmente qualquer pessoa que for perguntada sobre o que é satisfação irá dar uma resposta coerente com a definição, pois satisfação é uma condição que está relacionada diretamente com o que vivemos em nosso cotidiano. Assim nossas experiências do dia a dia nos ajudam a ter uma definição presumível do conceito, dado que quase sempre estamos satisfeitos ou insatisfeitos em relação a alguma coisa, como relacionamento, trabalho, escola ou governo.

Portanto, estar satisfeito ou estar insatisfeito normalmente será resultado de alguma experiência ou de algum contato do indivíduo com um determinado bem ou serviço sobre o qual ele criou expectativas que foram ou não foram supridas. Necessariamente para ocorrer satisfação ou insatisfação é preciso haver esse contato do indivíduo, caso contrário ele não possuirá elemento de referência para tal. Desta forma, para estimular a experiência ou o contato de um indivíduo com algum produto ou serviço é fundamental fazer com que os indivíduos percebam valor em relação àquilo que lhe está sendo ofertado, senão eles buscarão outras opções, ressalvados os casos em que não há alternativas às ofertas apresentadas, como acontece com alguns produtos oriundos de organizações públicas e de suas concessões.

Para Kotler & Armstrong (2006, p. 6), o valor de um produto ou de um serviço representa os

benefícios percebidos pelo consumidor, isso na verdade pode ser traduzido em uma equação que às vezes pode se apresentar de forma subjetiva ou pouco objetiva, na qual são ponderados os benefícios de um lado desta equação e os custos associados do outro lado. Se após tal equação predominar os benefícios, pode-se dizer que há valor, agora se predominar os custos pode-se dizer que não há valor, para o autor a oferta do produto ou serviços será avaliada como bem-sucedida se ao final ela proporcionar valor e garantir satisfação a cliente.

Conforme já citado anteriormente, em algumas organizações públicas a percepção de valor pouco influenciará ou até mesmo não influenciará a demanda por seus bens ou serviços, mas, em contrapartida, essa percepção influenciará na satisfação do consumidor em relação a eles.

2.3.4 Troca, transação e relacionamentos

Um conceito básico de troca que podemos utilizar pode ser o da obtenção de um produto ou um serviço em troca de algo. Quando um indivíduo obtém um objeto desejado através da retribuição de algo em contrapartida ele está promovendo uma troca. Considerando este conceito podemos partir da premissa que para que essa troca possa existir seria necessário a existência de algumas condições básicas como pré-requisito. No mínimo deveriam existir as seguintes condições:

- Teria que existir ao menos duas partes interessadas nesta troca, pois alguém precisa de outro alguém para realizar uma troca;
- Que as partes interessadas possuam algo de valor e de interesse de cada parte;
- Que haja um mínimo de capacidade de comunicação entre as partes interessadas e também capacidade de entrega do objeto da troca;
- Que as partes possam estar livres para poder aceitar ou recusar a oferta da troca;

Para consolidar a troca é necessário que as duas partes concordem entre si, para deixar as duas partes em melhor situação ou pelo menos melhor do que estava antes. A transação ocorre quando as duas partes, após negociações, chegam a um acordo, uma parte entrega algo e a outra por sua vez também entrega o objeto negociado. Toda e qualquer transação sempre envolverá algumas dimensões: ao menos duas coisas de valor, condições do acordo, momento e local.

Além dessas dimensões também estará envolvido na transação a parte legal que é o que vai garantir com que as partes cumpram o acordo objeto da transação. O profissional de marketing necessita preocupar-se em criar relacionamentos duradouros, não somente com clientes, mas também distribuidores e fornecedores; disponibilizando produtos de alta qualidade, bons serviços e preços satisfatórios. O objetivo atual das empresas é construir o marketing network, ou seja, uma rede de marketing. Isso é importante porque somente através de relacionamentos sólidos, baseados confiança e na satisfação poderão ser estabelecidas relações de confiança que, sem dúvidas, facilitarão novos negócios.

2.4 A Expectativa do cliente

A expectativa do consumidor define-se como aquilo que ele espera obter de um produto ou serviço a fim de atender às suas necessidades. Essa expectativa é construída a partir de fatores como o desejo ou necessidade, as experiências anteriores, a propaganda e a indicação de pessoas conhecidas. O conjunto destes fatores fará com que o cliente procure um determinado produto que julgue adequado a satisfazer suas expectativas. Segundo Kotler e Keller (2006): “Os clientes formam suas expectativas com base em experiências de compras anteriores, conselhos de amigos e colegas e informações e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes”.

Como a satisfação do cliente será uma função da comparação que ele fará entre suas expectativas e sua percepção do serviço prestado, da mesma forma que é importante elaborar quais são os fatores formadores ou influenciadores das expectativas, é também importante analisar quais são os fatores influenciadores na criação das percepções do cliente quanto à experiência do serviço.

Se o resultado que o serviço ou produto se propõe a entregar superar a expectativa causará no cliente um sentimento de plena satisfação, se, no entanto, este resultado apenas atender às expectativas isso não provocará nenhum sentimento no cliente a não ser indiferença, já se este resultado não for suficiente para atender as expectativas a insatisfação será certamente o sentimento predominante no cliente.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo se caracteriza na sua essência como uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, pois teve o objetivo de pesquisar sobre um assunto já conhecido, procurando avaliar as vantagens e desvantagens do uso da metodologia Net Promoter Score, tendo como base o estudo de livros e artigos científicos, que permitiram demonstrar fatos e dados e também promover uma avaliação à cerca do tema pesquisado.

Para esta pesquisa foram utilizados diversos arquivos disponíveis na mídia, mas como artigo seminal foi utilizado o artigo denominado “The One Number you Need to Grow” de Frederick F. Reichheld, publicado em 2003 na Harvard Business Review. Também foi utilizado como uma das principais fontes de pesquisa o livro “The Ultimate Question 2.0” publicado em 2006 pelo mesmo autor do artigo citado acima. Além disso serão apresentadas as principais formas de mensuração da satisfação e será demonstrada as diferenças entre as abordagens tradicionais e o NPS, mostrando suas potencialidades e limitações.

4 ANÁLISE DOS MÉTODOS TRADICIONAIS

Neste capítulo será apresentada uma análise dos métodos tradicionais, e mais comumente utilizados, de avaliação da satisfação, contrastada com a abordagem NPS. O capítulo é finalizado fazendo uma análise crítica da abordagem e delimitando as potencialidades e limitações do NPS.

4.1 Métodos de pesquisas de satisfação dos clientes

Pesquisas de satisfação de clientes são indispensáveis, e diferentes metodologias existentes podem ser empregadas de acordo com o propósito da pesquisa bem como o objetivo final que se pretende alcançar com a pesquisa. A necessidade de entender o pensamento e identificar os desejos dos clientes é fundamental para alcançar sucesso nos negócios. Afinal, a única forma de conquistar a fidelidade do cliente com seus produtos e serviços é sabendo se estão satisfeitos ou não com a sua marca.

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço (Kotler e Keller, 2006, p.144).

As pesquisas de satisfação têm relevante importância na estratégia que definirão as ações que a empresa precisa adotar para alcançar a satisfação de seus clientes. Mas primeiramente, é necessário entender o processo de uma pesquisa de satisfação. As pesquisas de satisfação são levantamentos estatísticos realizados por empresas e que tem como propósito fornecer dados que ajudem as empresas a conhecerem a opinião de seus clientes a respeito da aprovação de seus produtos e serviços. As pesquisas não precisam ser complexas, pelo contrário, devem ser o mais simples possível, com perguntas relacionadas ao nível de satisfação do produto, através de respostas objetivas e ou notas.

As pesquisas de satisfação têm também a finalidade de auxiliar na tomada de decisão quando a necessidade de mudanças no produto está em pauta, com elas em mãos podem-se tomar ações para correção de eventuais erros que poderiam prejudicar os indicadores de uma empresa.

A pesquisa de satisfação do cliente é, sem dúvidas, um mecanismo poderoso que pode ser utilizado quando se necessita conhecer melhor os clientes, quando se necessita ter um feedback

mais confiável que proporcione a identificação de falhas ou necessidades de melhorias nos produtos. É a través dos resultados das pesquisas que as empresas podem adotar ações e definir políticas que resultarão em melhorias efetivas nos mais diversos aspectos da administração do negócio.

A escolha do método a ser empregado nas pesquisas deve ser criteriosa e deve levar em consideração os objetivos que se deseja alcançar bem como os recursos financeiros e humanos disponíveis. Existem diversos métodos amplamente utilizados pelas empresas cada um, obviamente possui vantagens e desvantagens:

4.2 Avaliações direta de atributo

Este é um método amplamente utilizado que emprega notas ou escalas como a escala de Likert, que é uma escala comumente utilizada nos questionários de pesquisas de opinião. Esta escala possui esta denominação em homenagem ao seu inventor, o psicólogo americano Rensis Likert que inventou este método em 1932 com o objetivo de mensurar de uma maneira mais fiel as atitudes das pessoas.

Este método de avaliação de atributo submete ao entrevistado questionários baseado nesta escala e ao responderem este questionário os clientes explicitam seu nível de concordância em relação a uma determinada afirmação. A escala de Likert é um dos itens mais utilizados nas pesquisas de opinião e diferentemente dos questionários com sim/não a escala de Likert se propõe a possibilitar uma maneira de medir a atitude do entrevistado e desta forma identificar o nível de conformidade do cliente a respeito da afirmação proposta. Este tipo de escala é muito útil quando aplicado em circunstâncias onde é necessário que o entrevistado expresse sua opinião com um nível maior de detalhes pois as respostas podem capturar a intensidade dos sentimentos dos entrevistados. Um exemplo de um questionário que utiliza a escala de Likert é mostrada na figura 6 abaixo:

| Afirmção | Discordo Totalmente | Discordo em Parte | Não Concordo nem Discordo | Concordo em Parte | Concordo Totalmente |
|-------------|---------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|
| Afirmção 01 | | | | | |
| Afirmção 02 | | | | | |
| Afirmção 03 | | | | | |
| Afirmção 04 | | | | | |
| Afirmção 05 | | | | | |

Figura 6 - Exemplo da escala de Likert

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

No exemplo acima, cada afirmação pode ser considerada como um item da escala, os itens podem ser usados para medir atitudes e comportamentos diversos, por exemplo:

- O nível de concordância para com uma afirmação;
- A frequência com que uma atividade específica é realizada;
- O nível importância de uma determinada atividade;
- A avaliação de um produto, serviço ou empresa;
- A probabilidade de realização de uma ação futura.

Para que a escala de Likert seja considerada eficiente deve-se considerar alguns critérios quando da sua construção:

- A escala deve sempre se apresentar de forma simétrica, ou seja, as categorias positivas e negativas sempre devem ter a mesma quantidade;
- A escala deve sempre ter um ponto central para que o entrevistado possa expressar sua neutralidade caso esteja em dúvida;

4.3 Análise de Gap e escala Servqual

O método de análise de GAP e a escala Servqual, que é um modelo utilizado na pesquisa de satisfação e medição da qualidade percebida pelo cliente a respeito de um serviço recebido. Esta escala foi criada por três pesquisadores norte-americanos, Zeithaml, Berry e Parasuaman em 1988. O modelo é concebido na definição de que a satisfação do cliente é função da diferença (GAP) entre a expectativa que o cliente criou em relação a um produto ou serviço e o benefício

percebido. O modelo se baseia da identificação de cinco principais tipos de Gaps percebidos pelo cliente e que afetam diretamente a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Para os criadores desta escala, as percepções de qualidade dos clientes podem ser afetadas diretamente por cinco discrepâncias (gaps):

- Discrepância entre as expectativas dos clientes e a percepção das expectativas por parte dos gerentes;
- Discrepância entre a percepção dos gerentes sobre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade da empresa;
- Discrepância entre as normas de qualidade e o serviço efetivamente entregue ao usuário;
- Discrepância entre o serviço prometido e o serviço entregue;
- Discrepância entre o que o cliente espera receber e a percepção que ele tem à cerca dos serviços recebidos.

A escala Servqual utiliza este conceito de Gaps para gerar um questionário que avalia cinco dimensões: Confiabilidade, Presteza, Garantia, Empatia e Aspectos tangíveis do serviço prestado.

| | Questões Abordadas | Média | Desvio Padrão |
|----------------|---|-------|---------------|
| Tangibilidade | Equipamentos modernos necessários para um bom andamento das aulas. | 4,37 | 0,63 |
| | Instalações físicas (salas de aula, banheiros, recepção) visualmente agradáveis. | 4,55 | 0,50 |
| | Funcionários em geral sempre bem vestidos. | 3,90 | 0,70 |
| | As instalações físicas adaptadas de acordo com as necessidades da escola. | 4,19 | 0,81 |
| Confiabilidade | Comprometimento a fazer algo em determinado prazo, como atividades complementares. | 4,55 | 0,56 |
| | Solidariedade e prestativa quando existe algum problema ou reclamação com relação à escola. | 4,47 | 0,58 |
| | Confiável em relação ao ensino. | 4,77 | 0,44 |
| | Cumprimento da carga horária das aulas e datas (tanto para o início quanto para o término das aulas). | 4,49 | 0,63 |
| Sensibilidade | Manter o cadastro dos alunos atualizados (endereço, telefone, aniversário). | 4,34 | 0,59 |
| | Os alunos são sempre informados em relação as datas de prova, início e término das aulas. | 4,65 | 0,50 |
| | As aulas sempre começam no horário marcado. | 4,38 | 0,64 |
| | Professores sempre dispostos a atender os alunos. | 4,60 | 0,55 |
| Segurança | Funcionários sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos alunos. | 4,14 | 0,76 |
| | Funcionários da escola transmitem confiança. | 4,29 | 0,61 |
| | Professores capacitados e transmitem segurança aos alunos em relação à matéria. | 4,75 | 0,45 |
| | Funcionários gentis com os alunos. | 4,45 | 0,60 |
| Empatia | Professores possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos alunos. | 4,65 | 0,52 |
| | A escola oferece atenção individual aos alunos. | 3,86 | 0,80 |
| | Funcionários tratam os alunos de forma atenciosa. | 4,26 | 0,56 |
| | Os funcionários demonstram interesse em servir aos alunos. | 4,25 | 0,60 |
| | A escola demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos alunos. | 4,35 | 0,58 |
| | Horário de funcionamento conveniente para todos os alunos. | 4,26 | 0,71 |

Figura 7 - Exemplo de escala Servqual

Fonte: Nara Stefano, Qualidade percebida em serviços: Uma avaliação utilizando a escala servqual.

4.4 Importância / Satisfação

Um outro modelo bastante utilizado é o modelo de Importância e Satisfação que considera simultaneamente a satisfação e a importância declarada dos atributos pelos entrevistados. O modelo de avaliação de satisfação / importância dos atributos fornece indicadores que podem ser utilizados na definição das ações adotadas pela empresa na busca pela melhoria dos índices de satisfação e lealdade dos clientes.

A diferença básica entre este modelo e o modelo de Gap reside no fato de que, ao contrário da análise de gap, que examina a discrepância entre a importância e a satisfação, o modelo I/S analisa a relação entre os dois. O método consiste em plotar os dados de satisfação e importância declarada em um gráfico, com 4 quadrantes, para se identificar áreas de melhoria pela comparação entre o índice de satisfação e a importância dos atributos. A figura 8 ilustra um exemplo de um gráfico que mostra a relação entre importância e satisfação, onde o Atributo 1 apresenta uma média de satisfação baixa, porém um coeficiente de correlação com a importância alto, mostrando que este atributo foi considerado muito importante pelos clientes e, portanto, merece ser alvo de ações.

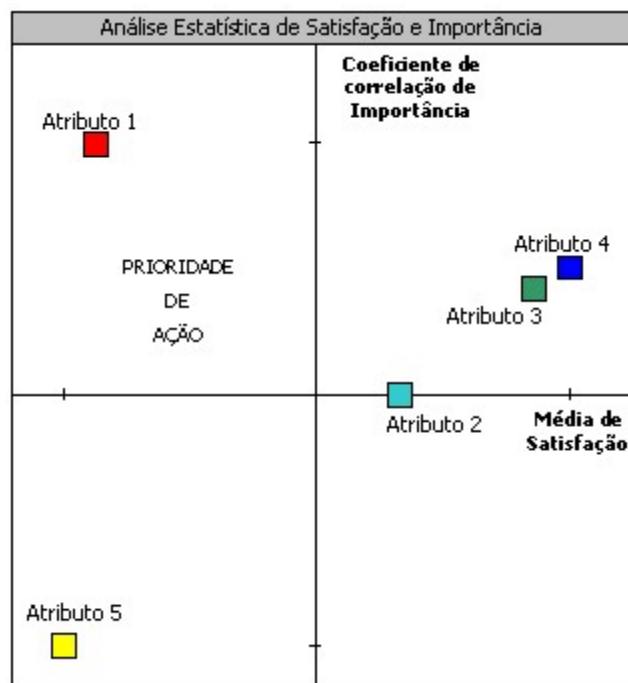


Figura 8 - Modelo I/S

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

4.5 Abordagem Multiplicativa

A abordagem multiplicativa usa a importância como peso para os atributos e elimina a ideia de importância como indicador da expectativa de performance do cliente. A diferença entre o índice mais alto possível de satisfação (totalmente satisfeito) e a percepção do consumidor sobre a performance do produto é utilizado para obter um índice de satisfação, que é multiplicado pelo índice de importância.

4.6 Método do Comprado Misterioso

Um outro método comumente aplicado pelas empresas é o conhecido como cliente misterioso, quando a empresa utiliza pessoas, às vezes ex-funcionários, para se passar por clientes potenciais e testar todo o processo de venda da empresa e depois reportar sua experiência, os pontos fortes e fracos do processo e desta forma fornecer um feedback valioso que a empresa pode utilizar para melhorar seus resultados e conseqüentemente a satisfação dos clientes. Kotler e Keller (2006, p.144), destaque que:

Nas situações de compra em que possam passar despercebidos, os próprios administradores podem fazer este papel e, assim, experimentar diretamente o tratamento dispensado, ou podem ligar para sua empresa e fazer perguntas ou reclamações para ver como os telefonemas são gerenciados.

4.7 Outros índices de Satisfação dos clientes

O resultado das pesquisas de satisfação realizadas pelas empresas normalmente é consolidado e traduzido em formato de índices, estes indicadores são então utilizados para nortear as ações necessárias para se alcançar o nível de satisfação desejado. Existem alguns indicadores conhecidos e utilizados mundialmente.

- O ACSI – *American Customer Satisfaction Index*, é um índice que foi introduzido em 1994 que expressa o desempenho da indústria considerando a qualidade/desempenho percebido, valor percebido e expectativa do cliente. Este modelo se estrutura em duas partes: a primeira parte é formada pelos antecedentes da satisfação que são a qualidade percebida, o valor percebido e a expectativa do cliente; a segunda é formada pelos

consequentes que incluem a reclamação e a lealdade do cliente, como mostrado na figura 9.

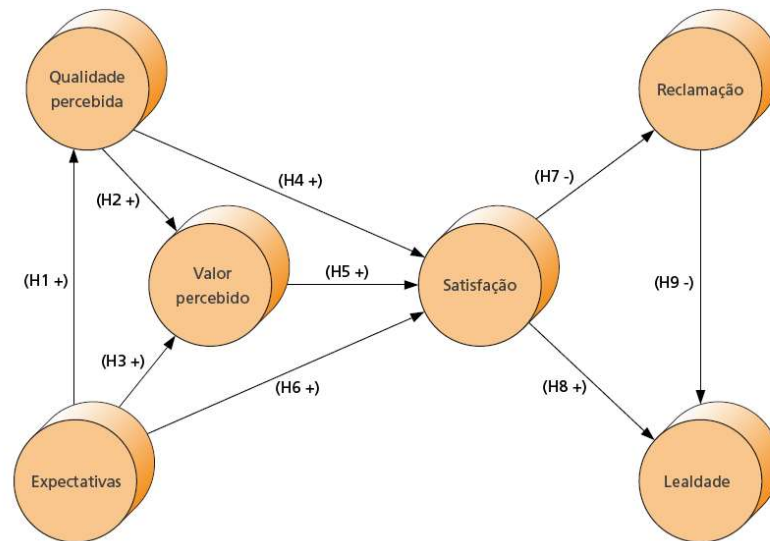


Figura 9 - Modelo ASCI

Fonte: Lopes Humberto: Comparação entre os modelos ASCI e ECSI

O ASCI foi criado nos Estados Unidos em 1994 por pesquisadores da Universidade de Michigan, em conjunto com a Sociedade Americana de Qualidade em Milwaukee, Wisconsin, e o Grupo CFI em Ann Arbor, Michigan. O índice foi desenvolvido para fornecer informações sobre a satisfação com a qualidade dos produtos e serviços disponíveis para os consumidores. Antes do ASCI, nenhum outro índice nacional de qualidade da perspectiva do usuário estava disponível. O ASCI reflete o nível de satisfação e lealdade do cliente, quanto maior estes indicarem mais satisfeito e leal estará o cliente.

O modelo ASCI foi derivado de um modelo originalmente implementado em 1989 na Suécia chamado o Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB). Claes Fornell, fundador do ASCI e presidente da ASCI LLC, desenvolveu o modelo e a metodologia para as versões sueca e americana. O ASCI foi publicado pela primeira vez em outubro de 1994, com atualizações lançadas a cada trimestre. A partir de maio de 2010, os dados do ASCI ficaram disponíveis ao público em uma base mais frequente, com resultados lançados várias vezes por ano. A pontuação nacional do ASCI continua a ser atualizada trimestralmente em uma base contínua, incluindo dados de 10 setores econômicos e de 43 indústrias.

- O ECSI – *European Customer Satisfaction Index*, O ECSI representa uma variação do modelo ASCI. As expectativas dos clientes, qualidade percebida, valor percebido,

satisfação do cliente e construções de fidelidade do cliente são modeladas da mesma forma que no ACSI. As perguntas da pesquisa também são todas avaliadas em escalas de 1 a 10 pontos. O modelo ECSI é está ilustrado na figura 10 abaixo.

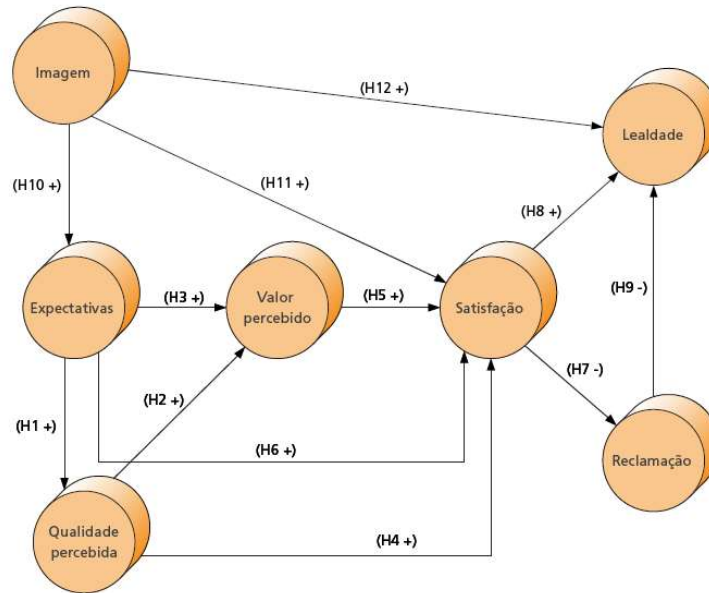


Figura 10 - Modelo ECSI

Fonte: Lopes Humberto: Comparação entre os modelos ACSI e ECSI

As medidas de fidelização do cliente são um pouco diferentes entre os dois modelos. Para o ECSI, as medidas de fidelidade incluem a probabilidade de retenção, a probabilidade de recomendar a empresa ou a marca, e se o valor que os clientes provavelmente comprarão aumentará.

Existem duas diferenças mais fundamentais entre os modelos ACSI e ECSI. Primeiro, o modelo ECSI não inclui a incidência de comportamento de reclamações como consequência da satisfação. Em segundo lugar, de acordo com o NCSB original, o modelo ECSI incorpora a imagem corporativa como uma variável latente no modelo. A imagem corporativa é especificada para ter efeitos diretos sobre as expectativas do cliente, satisfação e lealdade. O ECSI foi renomeado EPSI, que significa índice de satisfação do desempenho europeu. Isso foi feito para abrir em outras medidas de desempenho como a satisfação dos funcionários e confiança da sociedade.

5 O NET PROMOTER SCORE - NPS

Para os profissionais de marketing, sempre foi uma tarefa difícil determinar quais são os clientes verdadeiramente satisfeitos e leais o suficiente para divulgar publicamente seus elogios a uma determinada marca e quais desses clientes são influentes o suficiente para provocarem uma mudança. Durante os últimos doze anos, muitas empresas têm olhado para uma métrica, em particular, para ajudar nesta difícil tarefa.

Em 2003, Fred F. Reichheld, sócio da empresa de consultoria de gerenciamento Bain & Co., com sede em Boston, utilizando os dados de Satmetrix Systems Inc., provedor de softwares de gerenciamento de experiência do cliente de Redwood City, Califórnia, criou o Net Promoter Score (NPS) como um meio de ajudar os executivos a encontrar uma forma mais simples, diferente das pesquisas tradicionais de atendimento ao cliente, para saber como os clientes se sentiam sobre sua empresa identificando seu nível de satisfação e lealdade para com a empresa. Reichheld e sua equipe testaram uma variedade de perguntas para ver quão bem as respostas se correlacionavam com o comportamento do cliente, como o retorno do cliente para comprar novamente, referências e recomendações a amigos ou pares e outros fatores que contribuem para o crescimento da empresa.

“The only path to profitable growth may lie in a company’s ability to get its loyal customers to become, in effect, its marketing department” (Frederick Reichheld, 2003).

5.1 A Metodologia do NPS

A metodologia de pesquisa avaliada neste estudo é o Net Promoter Score ® NPS, que é uma métrica que tem como objetivo medir o nível de satisfação e fidelidade dos clientes. Este método foi criado por Frederick F. Reichheld (Boston-EUA) e apresentado em um artigo da Harvard Business Review em 2003 (Revista da Universidade de Harvard – EUA). O Net Promoter Score é um índice que varia de -100 a 100 que mede a disposição dos clientes para recomendar produtos ou serviços de uma empresa para os outros. Ele é usado como um mecanismo para medir a satisfação geral do cliente com o produto ou serviço de uma empresa e lealdade do cliente para a marca.

Segundo esta metodologia, clientes que vivenciaram experiências muito negativas com a empresa são avaliados e classificados como detratores, essa classificação é dada a clientes que

respondem com uma pontuação menor ou igual a 6. Eles não são particularmente entusiasmados com o produto ou o serviço e muito provavelmente não irão comprar novamente da empresa e potencialmente podem prejudicar a reputação da empresa através de propaganda negativa boca-a-boca. Da mesma forma, clientes que vivenciaram experiências medianas são classificados como neutros e são clientes que poderão, com facilidade migrar para a concorrência caso seja apresentado a melhores ofertas. Esses clientes são os que respondem com uma pontuação de 7 ou 8. Eles estão um pouco satisfeitos, mas poderia facilmente mudar para um concorrente se for dada a oportunidade. Eles provavelmente não iriam espalhar feedback negativo através do boca-a-boca, mas não estão entusiasmados o suficiente sobre seus produtos ou serviços para promovê-los. São considerados clientes promotores aqueles que vivenciaram ótimas experiências com a empresa e irão se comportar como defensores da marca, são os clientes que respondem à pesquisa com uma pontuação de 9 ou 10. Eles estão satisfeitos com os produtos e serviços da empresa, são os compradores reincidentes, são entusiasmados e recomendam os produtos da empresa e serviços para outros potenciais compradores.

O Net Promoter Score (NPS) é determinado subtraindo a percentagem de clientes detratores do percentual de clientes promotores. O que é gerado é um valor entre -100 e 100 chamados de Net Promoter Score. A extremidade do espectro representaria uma pesquisa onde todos os pesquisados deram uma pontuação inferior ou igual a 6, o que levaria a uma NPS de -100. Na outra extremidade do espectro, seria uma situação onde todo o cliente pesquisado houvesse respondido à pergunta com um 9 ou 10, então o total de Net Promoter Score seria de 100.

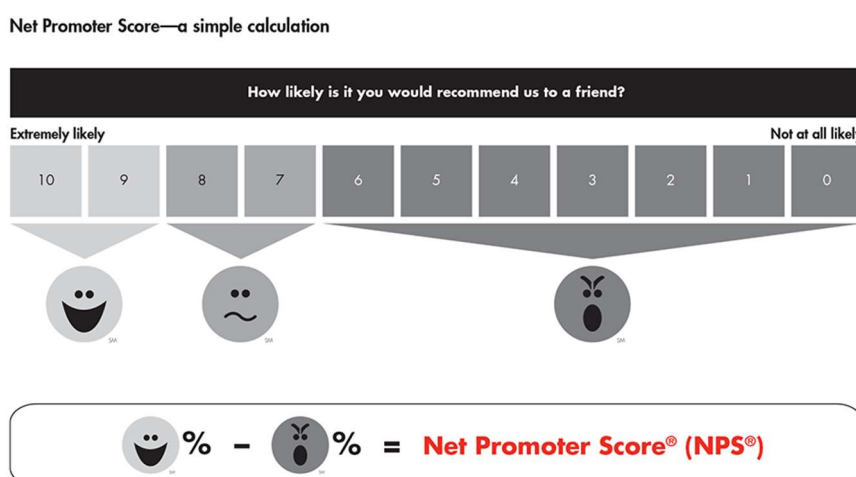


Figura 11 NPS Score

Fonte: <http://www.bain.com/publications/articles/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights.aspx>.

A interpretação básica de um Net Promoter Score é fácil de entender, daí a sua popularidade e uso generalizado. Se uma empresa tem mais detratores que promotores a pontuação será negativo e vice-versa. O Net Promoter Score proporciona às empresas uma métrica simples e direta que pode ser compartilhado com seus funcionários de linha de frente. O Net Promoter Score é útil na medida em que pode ser usado como motivação para os funcionários para melhorar e para oferecer a melhor experiência possível ao cliente. O objetivo final é converter os clientes detratores para promotores que irão promover a empresa e proporcionarão um aumento das receitas e lucros.

Scores mais elevados tendem a indicar um negócio mais saudável, enquanto Scores inferiores pode ser um aviso prévio para aprofundar questões potenciais de satisfação do cliente e fidelidade. As pontuações Net Promoter são muitas vezes uma média bastante baixa. Fred Reichheld, em seu cálculo feito em 2003 com 400 empresas em 28 indústrias (artigo HBR "The one number you need to grow"), revelou que a média do Net Promoter Score foi apenas de 16.

Fica evidente notar como o equilíbrio entre detratores e promotores indica um potencial de uma empresa de sucesso. Custaria uma empresa muito mais dinheiro para reconquistar um cliente detratador ao invés de simplesmente manter os promotores. Um detratador pode apresentar queixas, congestionar canais de atendimento ao cliente e vai requerer mais tempo e recursos da empresa para ser atendido. Eles provavelmente não irão comprar mais produtos e serviços da empresa dada a sua experiência negativa e também podem prejudicar a empresa com boca-a-boca negativo.

O inverso é verdadeiro com um cliente entusiasta e promotor. Eles irão comprar mais da empresa com a qual estão muito satisfeitos, eles irão precisar de menos atenção e irão recomendar a empresa à amigos e parentes. Publicidade gratuita a partir de um promotor significa que a empresa não precisa gastar tanto em marketing e publicidade! Como Frederick Reichheld disse, "essencialmente promotores tornam-se o departamento de marketing da empresa."

Pesquisas recentes apontam que em comparação com os detratores, os promotores são quase seis vezes mais propensos a perdoar, apresentam mais de cinco vezes a probabilidade de comprar novamente da empresa, e são mais do dobro da probabilidade de realmente recomendar a empresa em comparação com os detratores.

Bain & Co, quem originalmente introduziu essa métrica, também se aprofundou no estudo desta correlação entre o crescimento de uma empresa e sua Net Promoter Score. Eles descobriram

que, para a maioria das indústrias, o Net Promoter Score é responsável por 20% a 60% de taxa de crescimento orgânico da empresa. Em média, o líder em uma indústria tem um Net Promoter Score mais que o dobro dos seus concorrentes. Bain & Co mostra em seu site uma lista parcial de empresas que utilizam o sistema de Net Promoter Score. A lista está longe de ser exaustiva, mas dá uma ideia da popularidade do Net Promoter Score e seu uso generalizado.

Calcular o Net Promoter Score de uma organização não é suficiente em si mesmo para trazer qualquer valor a longo prazo. Ele precisa ser parte de um processo mais amplo em que toda a organização vive e respira por ela. Em primeiro lugar, sem uma liderança e um forte compromisso com a melhoria da experiência do cliente, será difícil para qualquer parte da empresa, seja ela de marketing, vendas, operações, atendimento ao cliente alcançar o sucesso esperado, é necessário um esforço de toda a empresa.

Em segundo lugar, o processo do NPS precisa ter seu circuito fechado. Funcionários da frente precisa ser capaz de agir de acordo com feedback em tempo real a partir de insights de clientes e do resto da organização. Quer se trate de operações, vendas ou marketing, tudo deve ser capaz de aprender e melhorar a partir da utilização das informações obtidas. O Net Promoter Score ganha poder quando se torna integrado ao negócio como um todo. A adoção organizacional acontece quando se dá aos líderes em vendas, marketing, produto, serviço, e de fato todas as áreas do negócio, a informação de que necessitam para manter todos focado no cliente.

Em terceiro lugar, os dados precisam ser devidamente analisados. O poder do Net Promoter Score reside na sua simplicidade, mas a menos que uma empresa analise os dados e descubra as causas das experiências de seus detratores ou os fatores do sucesso que tornaram clientes simples em promotores, ele irá perder uma receita e comprometerá o crescimento futuro, rentabilidade e sustentabilidade. É fundamental para a liderança de uma empresa descobrir os "porquês" por trás dos dados para se adaptar e evoluir em conformidade.

Várias pesquisas têm demonstrado que o Net Promoter Score® ou NPS®, atua como um dos principais indicadores de crescimento. Se NPS da organização é mais elevada do que os de seus concorrentes, provavelmente a empresa irá superar o mercado, gerir a organização para melhorar NPS também irá melhorar o desempenho empresarial.

5.2 Closing the Loop

A metodologia do Net Promoter considera que o feedback do cliente deve ser o início de um "circuito fechado". O processo não se encerra após o cliente responder à pesquisa, isso representa apenas o início de um ciclo ou loop que precisa ser fechado. É importante entender que o cliente, quando usa seu tempo para responder a pesquisa, está compartilhando com a empresa os seus pensamentos, suas preocupações e suas ideias. O NPS entrega o conceito de circuito fechado para a linha de frente, para a gestão e para executivos. Neste conceito os funcionários da linha de frente devem prontamente contatar os clientes depois de terem dado feedback para discutir com eles os principais pontos abordados na pesquisa, essa é a melhor maneira de mostrar aos clientes a importância e a seriedade da pesquisa e também transmitir a eles a credibilidade do processo. Essas interações face-to-face são poderosas construtoras de relacionamentos.

É fundamental ser transparente com os clientes sobre as etapas que você tomou para melhorar os produtos e serviços com base em seus comentários. Isso pressupõe que o feedback está realmente sendo usado para fazer isso. A maneira mais fácil e rápida de perder a confiança do cliente e prejudicar o relacionamento é gastar uma enorme quantidade de esforço para coletar o feedback, em seguida, não fazer nada com ele. NPS pode ser um agente de mudança impactante para impulsionar a inovação, mas isso não acontece organicamente. Deve ser doutrinado como um valor central em todos os níveis do negócio. Um entendimento de problemas de causa raiz também é necessário para conduzir as alterações necessárias.

O NPS é uma ferramenta muito eficiente quando se pretende identificar o nível de lealdade dos clientes, o NPS score quando se apresenta na forma de uma pontuação elevada pode promover o crescimento da empresa. Diversos estudos, como os realizados pela *Harvard Business Review*, a Satmetrix, e a Bain & Company, indicam uma forte correlação entre o alto score do NPS e o aumento da lucratividade da empresa, pois essa metodologia incentiva as empresas a pensar em métricas que vêm do cliente

“In the most industries, there is a Strong correlation between a company’s growth rate and the percentage of its customers who are promoters” (Frederick Reichheld, 2003).

5.3 Vantagens do NPS

O grande diferencial desta ferramenta é certamente a sua simplicidade. São muitas as razões que tornaram o uso do NPS muito popular nos últimos anos, essa popularidade muitas vezes é sempre associada principalmente à simplicidade desta metodologia, porém apenas a simplicidade por si só não nem sempre é sinônimo de eficiência e eficácia, todo esse sucesso e popularidade está associado a muito mais que isso, existem vários outros fatores que contribuem para que cada vez mais empresas dos mais variados setores e tamanhos utilizem esta metodologia. Algumas das principais vantagens podem ser listadas abaixo:

- ✓ Simplicidade. A pergunta utilizada no survey é uma pergunta simples, e todos podem entendê-la. Em pesquisas mais complexas há o risco de os clientes interpretarem a pergunta de forma errada e seus dados podem acabar sendo inconsistentes, mas o NPS é direto. Atualmente com o advento das mídias sociais, sites de revisão e marketing boca-a-boca se alguém é um detractor ativo em meios sociais, isso torna-se um risco muito grande para as empresas e o NPS fornece de forma rápida um indicador da percepção geral e da fidelidade de seus clientes.
- ✓ Os indicadores do NPS são muito facilmente compreensíveis, as pessoas nem sempre conseguem entender indicadores estatísticos que medem o nível de satisfação e lealdade do cliente porém é muito fácil entender o conceito de promotor e detractor, o Net Promoter ajuda todos os funcionários da organização a construir uma melhor experiência para o cliente.
- ✓ Por ser um processo padronizado, o NPS pode ter seu resultado comparado de período para período, de departamento para departamento e de empresa para empresa. É possível obter referências de NPS de empresas de um mesmo setor e comparar com os resultados.
- ✓ As empresas estão cada vez mais preocupadas em manter uma estratégia de negócio com o foco no cliente, principalmente com a recente revolução do “as a service” e para alcançar sucesso nessa busca baseada na satisfação e lealdade do cliente necessitam utilizar metodologias que as ajudem a medir eficientemente o feedback dos seus clientes. O fato de grandes empresas estarem utilizando o NPS e divulgarem ao mercado evidências de que esta metodologia tem contribuído para seu crescimento as tornam referências para as outras empresas que passam também a escolher esta

metodologia e por consequência contribuem para popularizar mais e mais o uso do NPS.

- ✓ Há uma necessidade crescente e intensa por parte das empresas em tomar decisões mais orientadas a dados. Hoje as empresas possuem exponencialmente mais dados disponíveis, particularmente com a explosão da indústria da nuvem. Isso revolucionou completamente a capacidade de as empresas estarem mais informadas e direcionadas para a evolução da estratégia de negócios. O NPS ajuda a satisfazer este apetite por dados.
- ✓ As empresas estão fazendo investimentos significativos para coletar o feedback dos clientes em tempo real. O NPS pode ser utilizado para medir sentimentos e comportamentos relacionados à fidelidade do cliente. A conexão desses dados com dados operacionais e de CRM pode possibilitar informações mais poderosas e preditivas. Isso pode ser uma mudança de jogo para as empresas que tentam criar interações personalizadas para diferenciar sua marca e aumentar o envolvimento do cliente.
- ✓ O NPS possibilita uma única métrica muito atraente. Líderes executivos são constantemente alimentados com dados e informações complexos, o NPS fornece um único número que é um indicador imediato de como os clientes são realmente leais.

5.4 Desvantagens do NPS

Uma desvantagem do Net Promoter Score é que ele reduz uma escala de 11 pontos em uma escala de 3 pontos (Detractors, Neutral e Promoters). Isto tem duas consequências principais. Primeiro, aumenta o tamanho da amostra que você precisa para obter o mesmo nível de precisão que a média. A margem de erro é geralmente cerca de duas vezes maior em comparação com o uso da abordagem mais convencional (média e desvio padrão). Em segundo lugar, é mais difícil detectar diferenças entre as pontuações, seja ao longo do tempo ou em comparação com um concorrente. Há outras circunstâncias que podemos considerar como desvantagens da metodologia:

- ✓ Outra desvantagem da abordagem NPS é a falta de capacidade de identificar e agir sobre os fatores que motivam as respostas dos clientes à questão. Desta forma, torna-se muito aparente a necessidade de fazer perguntas suplementares que ajudariam a entender os

drivers e que ações seriam necessárias tomar. Embora exista claramente a necessidade de haver um equilíbrio entre fazer aos clientes muitas perguntas e minimizar o tempo de entrevista, o extremo de uma única pergunta pode se tornar demasiadamente tendenciosa para o cliente e não as necessidades organizacionais. Se a organização não pode fazer nada devido à falta de dados o cliente acabará por se sentir frustrado devido à falta de mudança e terá seus negócios em outro lugar. Esta necessidade de investigação adicional parece negar muitas das vantagens da NPS levantadas anteriormente.

- ✓ Também se apresenta como outra desvantagem frequentemente abordada pelos clientes: como ela permite diferenças culturais no uso de escalas. Em alguns países a cultura permite mais livremente responder com um 9 ou um 10, porém em outras culturas isso seria percebido como circunstâncias verdadeiramente excepcionais e fornecendo uma classificação de 8 pode ser considerado um elevado score.
- ✓ O NPS é uma métrica de nível de relacionamento. Nem tudo pode ou deve ser medido pela "probabilidade de recomendar.", considerar utilizar o NPS como parte de uma resposta mais ampla do cliente é prudente. Certamente não existe uma métrica única, que possa ser utilizada para avaliar a lealdade do cliente porém medir o NPS é um ótimo começo.
- ✓ Não basta coletar NPS: O Net Promoter Score pode ser um bom número para acompanhar, mas geralmente é o sintoma de alta ou baixa fidelidade do cliente, e não a causa. As pessoas estão ou não estão recomendando o produto, site ou serviço por causa de algo que você precisa identificar bem as causas e melhorar. Geralmente o uso adicional de perguntas sobre o valor, a qualidade, a usabilidade e algumas características-chaves pode tornar mais clara as razões por trás das respostas dos clientes. O NPS é um indicador importante, mas se o objetivo por trás da pesquisa é realmente tentar melhorar o produto ou serviço, o NPS score pode não fornecer uma visão clara. Implementar uma pesquisa mais detalhada de satisfação do cliente pode ajudar no diagnóstico correto.
- ✓ O NPS, se mal implementado poderá prover apenas uma visão de túnel, onde o score é apenas uma indicação que lhe permite saber se a direção está certa. Para implementar efetivamente a melhoria da capacidade da empresa em conquistar a lealdade do cliente, será necessário envolver a energia, o entusiasmo e a criatividade dos funcionários, promover a conexão entre os funcionários e os clientes para motivá-los a se engajar neste processo de conquista dos clientes. O NPS necessita de um plano de ação para

alavancar os promotores e ajudar a atenuar os detratores, a única maneira de obter um resultado é mudando seu comportamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da satisfação e da fidelidade cliente tem uma vasta presença na literatura, e se constitui em um assunto que é estudado há décadas. Neste trabalho foi possível constatar a diversidade de opiniões de diferentes autores, o que é normal e favorável ao desenvolvimento do tema. Pretendeu-se ao longo deste trabalho assimilar, na medida do possível, as etapas necessárias para avaliar todas os principais fatores que contribuem para a satisfação e fidelidade do cliente, foi abordado diversos conteúdos associados ao objeto de estudo. Inicialmente foi apresentado a importância e a representatividade do setor de serviços na economia, onde ficou claro que as atividades de serviços representam cada vez um setor que mais tem crescido acima de média em relação aos outros setores da economia, porém se por um lado existe este crescimento do setor de serviços, por outro lado existe, da mesma forma, uma maior competitividade no mercado forçando as empresas do setor a se reinventar a cada dia para conseguir se manter e ganhar mercado neste ambiente da alta competitividade. Neste contexto, o trabalho abordou a importância de se estabelecer estratégias de marketing voltado para conquista da satisfação e da fidelidade dos clientes como forma de conseguir se estabelecer no mercado garantindo lucratividade e conseqüentemente garantindo a prosperidade do negócio. Finalmente, foi ainda exposto uma análise de uma das metodologias de pesquisa de satisfação que se mostra simples no entanto muito eficaz que tem sido cada vez mais aplicada por grandes empresas do setor de serviços, essa metodologia proporciona uma maneira eficiente da empresa conhecer o nível de satisfação e lealdade de seus clientes e ajudar na elaboração de estratégias de marketing apropriadas para reverter uma situação desfavorável ou melhorar uma situação já positiva em relação à percepção de seus clientes quanto à qualidade do serviço entregue.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomas Learning 2003.
- ARMOSTRONG, G. KOTLER, P., Princípios de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 600 p.
- CHETOCHINE, Georges. O blues do consumidor: Porque seu cliente não está satisfeito. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.
- CORREA, Henrique Luiz. Gestão de serviços: Lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIANESI, Irineu; CORREA, Henrique Luiz. Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas S.A, 1994.
- GRISAFF, Douglas B., Questions About the Ultimate Question: Conceptual Considerations in Evaluating Reichheld's Net Promoter Score (NPS). V. 20, 2007.
- JOHNSTON, Robert. Administração de operações de serviço. Tradução: Ailton Bomfim. São Paulo: Atlas, 2010.
- KEININGHAM, Timothy, *et al.* A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing*, V. 71, July 2007, 39-51.
- KOTLER, P. KELLER, Kevin, Administração de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2006. 750 p.
- MAKKEY, Rob. REICHHELD, F. Loyalty Insights. Introducing The Net Promoter System. Bain & Company, 2016.
- PETER, J. P. JR, G. A. C., Marketing, Criando valor para os clientes. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.
- RAPHEL, Murray. Conquistando a fidelidade: Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio. São Paulo: Futura 1996.
- REICHHELD, Frederich F., *et al.* Harvard Business Review. The one Number you Need to Grow, Dezembro 2003.
- WALKER, Denis. O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti. São Paulo: Makron, 1991.

WELLINGTON, Patricia. Estratégias Kaizen para atendimento ao cliente. Tradução: José Luiz Basso, Marco José Pinto, Nalzimir da Silva Alvarez. São Paulo: Educador, 1998.