

A contribuição do *Net Promoter Score* no Processo de Desenvolvimento de Produtos

Fabbio Henrique Machado Ribeiro da Silva (UNIFEI) fabbao.henrique@gmail.com

Carlos Eduardo Sanches da Silva (UNIFEI) sanches@unifei.edu.br

Nathália Silvestre de Moraes (UNIFEI) silvestrenatty@yahoo.com.br

Resumo: Este pesquisa teve por objetivo aplicar a ferramenta Net Promoter Score (NPS) em uma empresa e assim, analisar quais os benefícios e as dificuldades inerentes à sua utilização. O contato com a empresa foi estabelecido e então foi iniciada a coleta de dados que consistiu no envio do questionário com a pergunta única do NPS “Você indicaria nossa empresa para um amigo(a)?”. O NPS é calculado através da equação: $NPS = \%Promotores - \%Detratores$. Onde promotores são aqueles clientes que responderam à pergunta (numa escala de 0 a 10) com 9 ou 10 pontos. Já os detratores são aqueles que responderam entre 0 e 6 pontos. A pesquisa foi realizada em duas etapas, uma em 2008 e a outra em 2009. Sendo assim, obtidos 2 resultados para o NPS. No 2º semestre de 2008 o NPS foi de 55% e 77% no 1º semestre de 2009. Além deste número que mostra a lealdade e satisfação dos clientes, foi gerado um gráfico com base na rentabilidade de cada cliente e em quão satisfeitos estão com a empresa. Essas informações servem como suporte tanto na tomada de decisões quanto em estratégias de longo e curto prazo. A continuação do estudo desta ferramenta se mostra muito interessante, pois atingiu vários dos resultados que se propõe e mostrou ter uma vasta e satisfatória gama de aplicabilidade em complemento a outras ferramentas.

Palavras-chave: NPS; Net Promoter; Desenvolvimento de Produto; Satisfação de clientes.

1. Introdução

Atualmente o que vemos em todos os segmentos da economia capitalista é uma busca desenfreada atrás de um crescimento cada vez maior e que o mesmo também seja sustentável. E esta busca é resultado da grande concorrência instalada, ou seja, é preciso crescer para permanecer no mercado. É importante ressaltar a postura das empresas ao longo dos anos. No passado o foco era nos processos e máquinas. Porém, essa postura mudou e evoluiu, sendo as pessoas o foco das empresas atualmente. Sejam as pessoas que compõem a empresa ou sejam as pessoas responsáveis pela sua existência, ou seja, os clientes. Neste contexto o *Net Promoter Score* se apresenta como uma importante ferramenta de apoio às empresas. Uma vez que os clientes são os responsáveis pela existência da empresa, é preciso que suas opiniões sejam levadas em conta e sua lealdade seja mensurada constantemente, possibilitando assim, à empresa, uma atuação mais segura e eficaz quanto ao seu Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP). Uma das etapas desse desenvolvimento é a identificação das necessidades dos clientes, que são observadas como informações essenciais para a criação de um produto, melhoria do mesmo ou melhoria em sua fabricação, e para isso produtos e serviços devem atender a requisitos obrigatórios, ter um bom perfil face à concorrência nos requisitos lineares e contemplar o maior número possível de requisitos atraentes, aumento da probabilidade de satisfazer aos clientes (KANO, 1995). O *Net Promoter Score* atua mais especificamente no que tange ao relacionamento com os clientes e quais suas percepções sobre a empresa. E sendo simples permite que essas informações sejam obtidas de maneira rápida, possibilitando que a empresa tome ações eficientes e a tempo de um melhor *approach* ao seu cliente, cativando-o e inclusive conseguindo novos clientes por meio daqueles que já tem. Dessa forma, a presente pesquisa busca analisar, através de um

estudo de caso, quais os pontos positivos e negativos relacionados ao NPS, correlacionando-as com a aplicabilidade no Processo de Desenvolvimento de Produtos.

2. A identificação das necessidades dos clientes para desenvolvimento de produtos

Para a elaboração do projeto de um produto é importante que a empresa tenha informações tais como: necessidades do mercado no qual está inserida e noção das possibilidades e restrições tecnológicas. Além de estar alinhado às estratégias competitivas e de produto da empresa. Sendo assim, é possível definir as especificações do projeto de um produto, bem como a forma como será produzido. A todo este processo dá-se o nome de Desenvolvimento de Produtos. Também ligado ao acompanhamento do produto após ser lançado, para verificar a aceitação do mesmo pelo mercado, realizar possíveis mudanças em suas especificações e planejar sua descontinuidade (ROZENFELD, 2006). A fim de atender à constante evolução do mercado e também da tecnologia, além dos requisitos do ambiente institucional (saúde, meio ambiente e segurança), as empresas criam novos produtos mais competitivos e em menos tempo através do Processo de Desenvolvimento de Produtos (ROZENFELD, 2006).

Essa evolução do mercado forma um contexto mais dinâmico para as organizações. Seus produtos têm de competir em preço e qualidade com similares estrangeiros. Esses possuem diferenciais em tecnologia que oferecem um custo de produção menor, o que acaba sendo motor para que as empresas assimilem continuamente novas tecnologias e produtos visando a redução de custos, manutenção e, se possível, ampliação de mercado. Enfim, o intuito é manter-se competitiva num mercado cada vez mais globalizado.

Segundo Barnett e Clark (1998), os produtos têm uma vida útil limitada e precisam ser aperfeiçoados, desenvolvidos e inovados se a empresa deseja manter-se competitiva. E é com este objetivo que o Processo de Desenvolvimento de Produtos trabalha.

Dentre as principais informações necessárias para este Processo, enquadra-se a identificação das necessidades dos clientes, garantindo aceitação do produto desenvolvido. Segundo Kotler e Keller (2006), a satisfação do cliente é principalmente baseada nas expectativas que esse comprador tem quanto ao produto, dependendo principalmente do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Ou seja, a sensação que o cliente pode perceber de prazer ou de desapontamento depende da comparação que este faz do desempenho do produto com as expectativas que tinha do mesmo.

Não há necessidade de satisfazer por completo as expectativas dos clientes, pois isso pode inferir numa baixa considerável do preço do seu produto ou ainda um aumento na disponibilidade de serviços que podem resultar em lucros menores. Mas, se conseguir utilizar as informações dos seus clientes para melhorar seu produto, seja através do Processo de Desenvolvimento de Produtos ou melhorando os processos de fabricação, pode-se chegar a satisfação de vários interessados no processo e no produto que não somente o cliente direto, conseguindo-se maior lucratividade, (KOTLER e KELLER, 2006).

São consideradas necessidades do cliente, aquelas características do produto que representam dimensões importantes. Desta forma, o objetivo de determinar as necessidades é estabelecer uma lista abrangente de todas as dimensões da qualidade que descrevem o produto, a fim de elaborar os métodos de medição para avaliá-las (LOVATTO e JOBIM, 1997).

Shiba et al. (1997) diz que os usuários e clientes raramente especificam em termos quantitativos o que as empresas precisam fazer para satisfazer suas necessidades. Portanto a semântica é o estudo científico da relação entre a linguagem e a realidade.

Massarani (2001) define que a comunicação entre as pessoas deve ser clara nesse processo de identificação das necessidades e na tentativa de atendê-las. Afinal a fase inicial do desenvolvimento de um produto requer informações precisas e claras vindas do mercado e as que são transmitidas às pessoas, pois assim consegue-se evitar atrasos e inadequações do produto por ter-se eliminado as falhas decorrentes da comunicação mal feita.

Na metodologia geral para projeto de produtos existe uma fase que pode ser chamada de “estudo de viabilidade”. Esta fase começa com a percepção de uma necessidade ou oportunidade, passa pela formulação do projeto, síntese de soluções plausíveis, verificação da exequibilidade física, identificação e análise do valor econômico e viabilidade financeira. Termina com alternativas elaboradas para satisfazer a necessidade detectada, e com informações o suficiente para tornar possível a escolha da mais adequada.

Há estudos que tratam mais profundamente sobre a forma de analisar a satisfação dos clientes. Como, por exemplo, Kano (1995) tenta propor em seu modelo de requisitos básicos dos clientes a serem satisfeitos. São eles:

- a) **Obrigatórios:** são características tidas como imprescindíveis para os clientes. É exigida a presença desses atributos, mas não oferecem uma diferenciação ao produto.
- b) **Lineares:** são atributos muito importantes para os clientes, uma vez que são os normalmente verbalizados pelos clientes e onde os conceitos dos produtos serão avaliados. Além disso, são nesses atributos do produto que há proximidade do quando o cliente está disposto a pagar pelo mesmo. É o tipo de atributo que quanto mais existir melhor será a percepção e avaliação do cliente quanto a ele.
- c) **Indiferentes:** a ausência ou presença desse atributo não influencia a satisfação do cliente.
- d) **Atraentes:** são atributos que não estão atrelados às expectativas do cliente e quando existente no produto ele fica "encantado" e acaba por exceder as suas expectativas. A ausência desses não causa insatisfação do cliente.
- e) **Questionáveis:** normalmente o cliente não entende o que se pergunta e sua resposta é inconsistente.
- f) **Reversos:** trata-se da característica que, mesmo quando plenamente incorporada, provoca insatisfação junto ao cliente ou usuário, ou ainda, apesar de ser incompleta, resulta numa satisfação plena do consumidor. Denomina-se também de qualidade reversa.

Ainda segundo Kano (1995), há possibilidade de alcançar o sucesso no mercado caso o produto ou serviço atenda principalmente os requisitos obrigatórios, atenda o maior número de requisitos atraentes e possa competir com os requisitos lineares.

A seguir, na Figura 1, podem ser vistos os níveis de satisfação do cliente baseados nos atributos presentes ou não nos produtos.

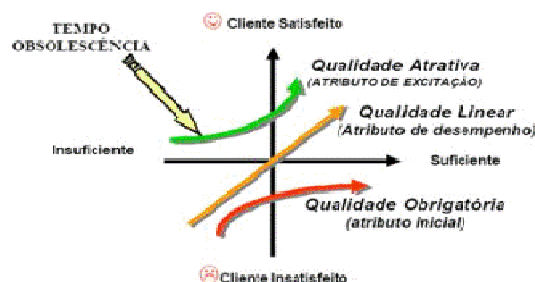


Figura 1 - Qualificando a "voz do cliente" - Modelo Kano.
Fonte: Kano (1995).

Com as informações dadas a partir dos conceitos acima, pode-se ainda alocar numa matriz bidimensional a classificação dessas categorias de acordo com as perguntas e o nível de satisfação do cliente. A figura 3 apresenta as categorias como "gosto", "acho óbvio", "indiferente", "existem coisas mais importantes" e "não gosto", as quais estão dispostas e divididas pela ausência do atributo e pela presença do atributo, podendo assim classificar todas as possibilidades de acordo com os requisitos propostos por Kano (1995).

| | | Ausência | | | | |
|----------|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|---------------------------------|--------------|
| | | Gosto | Acho óbvio | Indiferente | Existem coisas mais importantes | Não gosto |
| Presença | Gosto | Questionável | Atraentes | Atraentes | Atraentes | Lineares |
| | Acho óbvio | Reversa | Indiferente | Indiferente | Indiferente | Obrigatórios |
| | Indiferente | Reversa | Indiferente | Indiferente | Indiferente | Obrigatórios |
| | Existem coisas mais importantes | Reversa | Indiferente | Indiferente | Indiferente | Obrigatórios |
| | Não gosto | Reversa | Reversa | Reversa | Reversa | Questionável |

Figura 2 - Matriz Bidimensional para classificação dos temas estudados. Fonte: adaptado de Kano (1995).

Todas essas ferramentas de identificação e mensuração das expectativas dos clientes são tentativas de coleta de um maior número de informações sobre como o produto de determinada empresa é percebido pelo mercado. E assim, identificar formas de melhoria nos processos de fabricação desse produto e melhorias no próprio produto. Além de buscar a identificação de oportunidades de criação de novos produtos a serem lançados no mercado. Ou seja, ferramentas importantes principalmente quanto ao fomento de informações para o Processo de Desenvolvimento de Produtos.

O *Net Promoter Score*, NPS, é uma dessas ferramentas. Por ser muito recente, vários estudos à seu respeito têm sido feitos a fim de aprimorar sua utilização e melhor entender sua aplicação dentro das empresas, uma vez que apresenta conceitos diferentes daqueles costumeiramente utilizados pelas empresas em suas pesquisas de satisfação de clientes e mensuração de desempenho.

3. O *Net Promoter Score*, NPS

Muitas empresas hoje se utilizam de sistemas de medição financeiras para analisar seu desempenho, no entanto há desvantagens em usar somente esse sistema de medição, pois são necessárias outras informações. Como exemplo de informações necessárias, temos: a qualidade do produto em termos de durabilidade, flexibilidade e disponibilidade, a satisfação dos clientes, técnicas, procedimentos e propriedades de mensuração da produtividade. As novas formas de medir o desempenho das empresas, criadas pelos pesquisadores e praticantes surgiram em vista das necessidades do mercado como, por exemplo, novas empresas no mercado, o que gera maior concorrência, da crise financeira e dos esclarecimentos necessários aos clientes quanto aos seus direitos, (LORENZON e MARTINS, 2006).

De acordo com Reichheld (2006), as empresas dispõem de lucros bons e ruins. Através das métricas triviais, como citado acima, não permitem a diferenciação entre o lucro bom e o ruim. Isso acontece, pois as métricas advindas de análises financeiras são puramente matemáticas e geram apenas números, isto é, não são qualitativas. A diferença entre um lucro bom e um ruim advém da forma pela qual a empresa obtém este lucro dos seus clientes. Esta forma pode ser justa e proveitosa para ambos os lados, ou pode ser proveitosa para apenas um deles, no caso a empresa. O lucro bom refere-se ao primeiro caso, enquanto o lucro ruim é relativo ao segundo caso. Uma pergunta clara que pode surgir neste momento é: “Existe lucro ruim?”. A resposta é sim e tem um impacto extremamente importante nas finanças da

empresa, a qual não consegue apresentar um crescimento sustentável se for sustentada por lucro ruim.

Para obter um crescimento sustentável, é necessário que a empresa direcione seus esforços para a obtenção do lucro bom. Quando a empresa está direcionada a trabalhar em cima do lucro ruim, ela atua com o intuito de extrair valor de seus clientes e não criar valor. Neste caso a empresa terá clientes detratores, devido ao péssimo relacionamento gerado com seus clientes. Estes, por sua vez, certamente não voltarão à sua empresa e, além disso, irão realizar propaganda negativa. É neste ponto que reside a explicação para o lucro ruim. A empresa pode estar recebendo dinheiro no curto prazo, porém, no longo prazo essa situação não se manterá, pois os clientes atuais não serão mais seus clientes e será difícil conquistar novos clientes, uma vez que você criou vários clientes detratores, os quais fazem propaganda negativa de sua empresa, inibindo os possíveis novos clientes. Segundo Reichheld (2006) a empresa deve atuar em busca do lucro bom, o qual faz com que seus clientes fiquem satisfeitos com sua empresa. Dessa forma, esses clientes serão seus promotores. Certamente irão voltar a comprar seus produtos, pois estão satisfeitos e mais, irão dizer para os amigos deles o quão boa sua empresa é e, assim poderá conquistar mais clientes. A idéia é seguir a chamada Lei de Ouro que diz que devemos tratar os outros da forma como gostaríamos de ser tratados. Assim, será possível uma cooperação entusiasmada de seus clientes e sua empresa.

As empresas frequentemente anunciam ambiciosas taxas de crescimento, entretanto nem sempre conseguem atingí-las. Chegam a ter lucros, mas muitas vezes são alienados de seus clientes. Fred Reichheld mostra como tornar os clientes em promotores que geram enfim lucro e sustentabilidade para a empresa.

A proposta de Reichheld (2006) vem sendo utilizada por várias empresas dos Estados Unidos e destaca-se por ter uma abordagem recente dentro do tema medição de desempenho. Sua aplicação no processo de desenvolvimento de produtos ainda é pequena. Através de uma só pergunta “Você indicaria nossa empresa para um amigo ou conhecido?”, é gerada uma métrica que corresponde ao *Net Promoter Score*, NPS. Dessa forma, pode-se diferenciar o lucro bom do ruim, atentando para a lealdade do cliente à empresa.

As respostas são dadas numa escala de zero a dez, conforme mostrado na figura 3.

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | |

Figura 3 - Questionário do NPS para coleta de dados. Fonte: REICHHELD (2006).

Considera-se o número de opções disponíveis (dez no total) para respostas um número ótimo, pois oferece uma rica granulosidade no resultado da pesquisa e oferecem mais opções de escolha àqueles que estão respondendo. No entanto, é necessário que a definição de cada uma das opções esteja clara e devidamente classificada.

A classificação de cada nível de resposta obtida corresponde a:

- a) 10 – Certamente.
- b) 9 – Apenas sim.
- c) 8 – Sim, com poucas restrições.
- d) 7 – Sim, com restrições normais.
- e) 6 – Sim, com muitas restrições.
- f) 5 – Talvez.

- g) 4 – Apenas não.
- h) 3 – Não, com poucos comentários negativos.
- i) 2 – Não, com comentários negativos normais.
- j) 1 – Não, com muitos comentários negativos.
- k) 0 – Em hipótese alguma, nunca.

De acordo com o modelo de Reichheld (2006), os clientes podem ser classificados também de acordo com a resposta que escolhem de 0(zero) a 10(dez). São promotores aqueles cujas respostas estão entre 9(nove) e 10(dez). Estes geralmente estão em um ritmo acelerado de compra, maior que os detratores. Os passivos são aqueles cujas respostas estão entre 7(sete) e 8(oito). Estes são os clientes neutros. Os detratores são aqueles cujas respostas estão entre 0(zero) e 6(seis). Muitas vezes estes são inadimplentes e fazem muitas reclamações. Após a coleta dos dados podem-se dispor as respostas em termos relativos (%), em relação ao total de respostas. De posse desses valores, é feito o cálculo do $NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores}$.

Considerando que os promotores representam aqueles clientes advindos de uma relação baseada no lucro bom e, os detratores representam os clientes advindos de uma relação baseada o lucro ruim, é feita a subtração dos dois a fim de se obter o NPS que indica o quão propensa ao crescimento a empresa está.

Outra análise que se pode ser feita, é o cálculo da margem de contribuição de cada cliente na receita, sendo possível dispor desses dados numa matriz, onde o diâmetro das circunferências representa o volume de vendas (receita) geradas pela cesta de produtos.

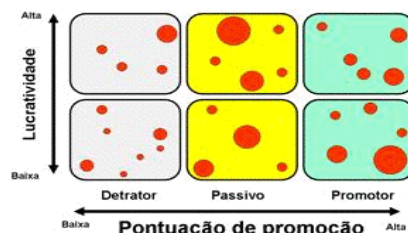


FIGURA 4 - Matriz de promoção e lucratividade.

Fonte: Reichheld (2006).

Reichheld (2006) propõe uma análise da matriz de promoção e lucratividade onde pode-se identificar:

- a) Superior direito: encontram-se clientes que adoram se relacionar com a empresa e são altamente lucrativos. São eles que devem nortear a prioridades estratégicas da empresa. Ação a ser tomada: identificar oportunidades de novos produtos.
- b) Superior esquerdo: encontram-se os clientes que não gostam de se relacionar com sua empresa. Fazem divulgação negativa e tendem a comprar da concorrência na primeira oportunidade. Ação a ser tomada: analisar e identificar as insatisfações dos clientes em relação aos produtos.
- c) Intermediário: encontram-se os clientes passivos. Ação a ser tomada: identificar oportunidades de investimentos capazes de torná-los promotores de alta lucratividade.
- d) Inferior esquerdo: encontram-se os clientes que destroem o valor para o acionista, prejudicam a reputação e afastam potenciais clientes disseminando seu descontentamento. É tentador enviá-los para a concorrência.

- e) Inferior direito: encontram-se os clientes que adoram relacionar-se com a empresa, porém são pouco lucrativos. Vale à pena investigar oportunidades de aumento de vendas para esses clientes e, se possível, elevá-los ao quadrante superior.

4. Desenvolvimento

A metodologia da pesquisa consiste num estudo de caso do NPS, ou seja, aplicá-lo em uma empresa a fim de identificar seus prós e contras em relação à teoria já desenvolvida e no que tange à sua contribuição no Processo de Desenvolvimento de Produtos.

Após o estudo da literatura existente sobre os assuntos relacionados ao tema aqui trabalhado, foi dado início à pesquisa de campo. Primeiramente foi escolhida a empresa objeto de estudo. Segue abaixo uma breve apresentação sobre a empresa escolhida, assim como a explicação do motivo pelo qual a empresa em questão foi escolhida para a realização deste trabalho.

4.1 Escolha da empresa

A EMDEP é uma empresa multinacional com sede na cidade de Tarragona, na Espanha e conta com seus 25 anos de mercado e experiência, além de ter se expandido para México, Brasil, Marrocos, Tunísia e Romênia ao longo desses anos. A criação da EMDEP Brasil Indústria e Comércio LTDA. ocorreu devido às expansões do grupo EMDEP, que iniciou suas atividades no Brasil em 1998. Já em outubro de 2001 o grupo inaugurou sua sede própria no distrito industrial de Itajubá. A escolha do município para a instalação da EMDEP Brasil foi devido à presença de grandes empresas de chicotes elétricos na região. Atua no desenvolvimento e fabricação de equipamentos para testes e prova elétrica de chicotes automotivos, que são conjuntos de fios para ligação elétrica de carros, motos, tratores, caminhões, geladeiras e outros.

Esta empresa foi escolhida como objeto de estudo, pois possui um número pequeno de clientes em seu portfólio, o que permite maior facilidade na obtenção dos dados, bem como uma melhor análise dos mesmos, seja numa visão geral ou analisando cada cliente individualmente. Além disso, sua proximidade com o local onde a pesquisa foi realizada, Itajubá, Minas Gerais, foi um fator importante para a sua escolha.

4.2 Primeira etapa

A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira coleta de dados, junto aos clientes da EMDEP, realizada no primeiro semestre de 2008. As últimas respostas foram obtidas no final do mês de maio do mesmo ano.

O procedimento adotado consistiu na elaboração de um documento a ser enviado aos clientes da EMDEP. Neste questionário continha uma breve explicação sobre a pesquisa e a única pergunta proposta pelo NPS, seguida de uma escala onde o cliente deveria responder marcando um 'X'. Este documento foi enviado a uma colaboradora da EMDEP e foram encaminhados aos clientes.

Não foram todos os clientes que responderam a pesquisa, pois o questionário foi enviado apenas em português. Entretanto a EMDEP possui clientes de língua espanhola e inglesa (causa solucionada na segunda coleta de dados). Ao todo foram obtidas 22 respostas dos clientes. Entre as respostas foi verificada a presença de mais de uma resposta por cliente. Ou seja, mais de um setor da empresa-cliente respondeu à pesquisa. Assim, o valor adotado da resposta do cliente, foi a moda das respostas dadas. Quando não foi possível o cálculo da moda, foi feita uma média simples das respostas dadas pelos clientes. No total foram obtidas as respostas de 11 clientes, feitas as observações acima.

Os dados foram devidamente tabelados e os clientes foram classificados nas três categorias, de acordo com as respostas dadas. E em seguida foi feito o cálculo de porcentagem (Figura 5) de cada uma das três categorias em relação ao total, permitindo a realização do cálculo do NPS.

| Cálculo do NPS | | |
|--------------------|---------|------------|
| Promotores | Neutros | Detratores |
| 7 | 3 | 1 |
| 64% | 27% | 9% |
| Total de respostas | | 11 |

FIGURA 5 - Classificação dos clientes nas três categorias.

O cálculo foi então feito, obtendo um NPS no valor de 55%. Num primeiro momento, a análise feita poderia ser de que a empresa está numa situação razoável, uma vez que o NPS atingido mostra metade de seus clientes como promotores. Entretanto, numa análise um pouco mais detalhada, vemos que a causa deste NPS razoável deve-se ao fato de existirem vários clientes classificados como passivos. Isso é ruim, pois existe um risco grande de que os clientes desistam da empresa e optem pelo concorrente. Há apenas um cliente considerado detrator, o que é um sinal muito bom para a empresa.

A seguir foi feita uma análise, subjetiva, do retorno que cada cliente traz para a EMDEP. Tal análise foi feita de acordo com a percepção de uma colaboradora da EMDEP. A análise foi também baseada numa escala de 0(zero) a 10(dez), de menor a maior retorno, respectivamente.

A partir de tais informações foi possível elaborar um gráfico similar à matriz de promoção e lucratividade (Figura 4). A diferença consiste no fato de terem sido utilizadas apenas as métricas de retorno (definida subjetivamente) e a promoção em detrimento do volume de vendas que representaria o raio das bolhas apresentadas na matriz de promoção e lucratividade. O volume de vendas não foi utilizado, pois a empresa produz diversos produtos e com preços diferenciados, o que traria uma percepção errônea do gráfico. Os dados podem ser vistos na figura 6, abaixo.

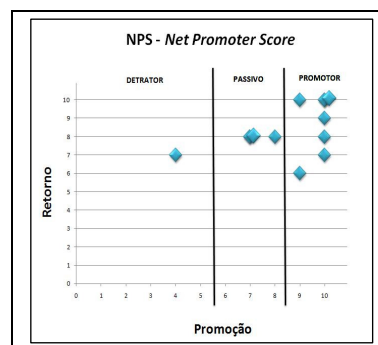


FIGURA 6 - Gráfico do NPS da EMDEP (2008)

Agora, uma análise mais profunda pode ser feita, como por exemplo, a contraposição da análise primária. É possível analisar que há um grande número de clientes promotores e que apresentam um alto retorno para a empresa. Os clientes passivos também apresentam um retorno entre médio e alto para a EMDEP. E apresenta apenas um detrator, porém o mesmo gera um alto retorno para a empresa. Dentre as ações sugeridas para que a EMDEP tome neste cenário estão:

- a) Promotores: manter um relacionamento próximo a estes clientes de maneira a mantê-los como promotores;

- b) Passivos: como apresentam um retorno alto, é interessante que a EMDEP se aproxime mais desses clientes de forma a descobrir quais suas necessidades e carências e assim atuar em cima dessas falhas para que possa transformar esses clientes em promotores;
- c) Detrator: neste caso, o detrator apresentar um alto retorno para a EMDEP. Sendo assim, é interessante que seja verificado qual o motivo pelo qual este cliente está se enquadrando como detrator. Porventura pode ter ocorrido uma falha pontual que levou o cliente a ter tal postura ou pode ser que seja algo mais complicado e merece atenção.

4.3 Segunda etapa

A segunda etapa da coleta de dados foi realizada visando solucionar os problemas encontrados na primeira etapa, podendo assim obter mais dados de forma a enriquecer a pesquisa. A segunda etapa também foi guiada pelo intuito de realizar um estudo comparativo entre dois períodos diferentes, podendo avaliar a evolução do NPS, considerando as ações tomadas pela EMDEP. Esses dados foram coletados no início de 2009, sendo que as últimas respostas foram obtidas no final do mês de fevereiro.

Desta vez foram elaborados três questionários: em português, espanhol e inglês, de forma a possibilitar uma comunicação eficaz com todos os clientes. Ao todo foram obtidas 44 respostas dos clientes. Novamente foi verificada, entre as respostas, a presença de mais de uma resposta por cliente. Ou seja, mais de um setor da empresa-cliente respondeu à pesquisa. Assim, o valor adotado da resposta do cliente, foi a moda das respostas dadas. Quando não foi possível o cálculo da moda, foi feita uma média simples das respostas dadas pelos clientes. No total foram obtidas as respostas de 26 clientes, já feitas as devidas considerações acima mencionadas. Fez-se a classificação dos clientes nas três categorias, conforme figura 7.

| Cálculo do NPS | | |
|--------------------|---------|------------|
| Promotores | Neutros | Detratores |
| 20 | 6 | 0 |
| 77% | 23% | 0% |
| Total de respostas | | 26 |

Figura 7 - Classificação dos clientes nas três categorias.

O cálculo foi então feito, obtendo um NPS no valor de 77%. Numa primeira análise, pode-se identificar que a empresa está numa situação de boa a excelente, uma vez que mais de 70% de seus clientes enquadram-se como promotores. Entretanto, é necessário ressaltar que ainda exista, à exemplo dos dados obtidos na primeira etapa, um número razoável de clientes passivos, os quais são propensos a ofertas dos concorrentes. Outro indicador, que é muito positivo neste caso é a ausência de clientes detratores, o que demonstra um excelente relacionamento da EMDEP com seus clientes e configura um campo fértil para um crescimento a longo prazo.

Em seguida foi feito um levantamento dos dados relativos à contribuição de cada cliente na receita total da EMDEP. Esses dados foram tabulados em forma percentual. A partir do cruzamento desses dados com os dados referentes à promoção dos clientes, foi possível traçar um gráfico similar à matriz de lucratividade (Figura 5). Mais uma vez vale ressaltar que não foi feita a matriz de lucratividade por promoção, pois o volume de vendas, que seria a fonte de dados referente ao raio das bolhas não foi considerado. Isso acontece, pois a EMDEP vende mais de um tipo de produtos para seus clientes e dessa forma iria gerar uma análise errônea do gráfico. Os dados podem ser vistos na figura 8.

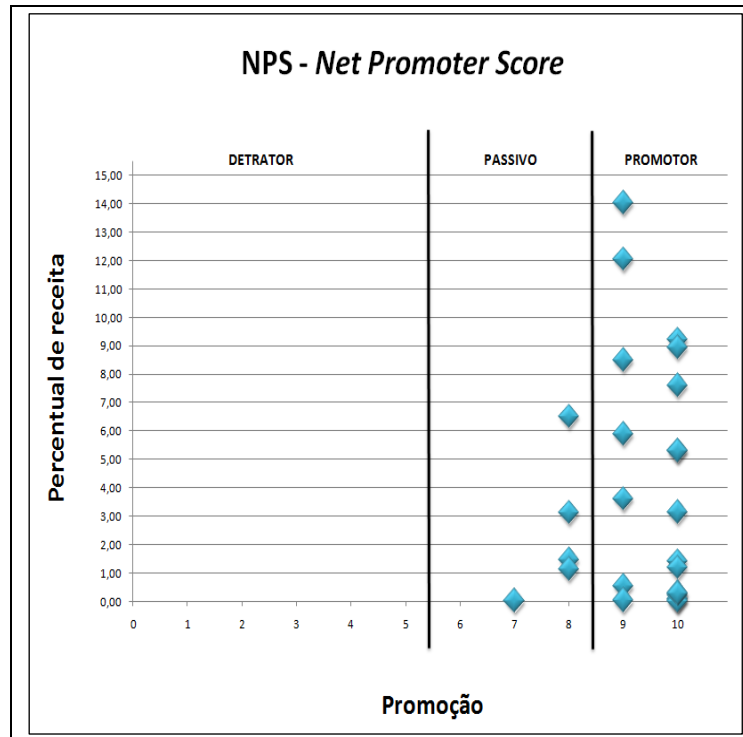


FIGURA 8: Gráfico do NPS da EMDEP (2009).

Realizando uma análise deste gráfico, pode-se visualizar que a maior parte dos clientes da EMDEP se enquadra como promotores, assim como mostrado pelo NPS. Os clientes que representam a maior parcela da receita da EMDEP são classificados como promotores, o que é um excelente indicador. Outro ponto interessante são os clientes passivos, os quais representam uma parcela considerável da receita da EMDEP. Diante deste cenário, algumas ações são sugeridas:

- a) Promotores: manter um relacionamento próximo a estes clientes de maneira a mantê-los como promotores. Atuar junto aos clientes promotores que representam menor parcela da receita de forma a verificar a possibilidade de aumentar as vendas para estes clientes;
- b) Passivos: representam uma parcela considerável da receita. Sendo assim, a EMDEP deve se aproximar mais desses clientes de forma a descobrir suas necessidades e carências e assim atuar em cima dessas falhas para que possa transformar esses clientes em promotores;
- c) Detrator: não há detratores, o que permite à EMDEP atuar junto aos outros clientes, trabalhando assim numa melhoria contínua que lhe garantirá um crescimento sustentável.

4.4 Comparações

Com o objetivo de apresentar os resultados finais da pesquisa e verificar quais as percepções da empresa com relação ao NPS, foi feita uma visita à empresa após a finalização da pesquisa. Para tal, foi elaborado um questionário. Alguns dos pontos a serem destacados na comparação entre as duas etapas forma: NPS = 55% na primeira etapa e NPS = 77% na segunda etapa, ou seja, um aumento considerável; e, inexistência de detratores na segunda etapa, sendo que na primeira havia um detrator. Como houve uma melhora considerável do NPS na comparação entre as duas etapas, a empresa foi questionada sobre suas ações neste

intervalo de tempo. A principal ação foi a realização de visitas a todos os clientes com a finalidade de obter uma maior proximidade dos mesmos e identificar melhor suas necessidades. E foi identificado pela empresa que esta ação realmente possibilitou uma maior proximidade, bem como novas parcerias. Também esta ação possibilitou com que na segunda etapa não houvesse clientes detratores. Quando perguntados sobre as contribuições do NPS para a EMDEP a resposta foi de que o NPS possibilitou uma análise mais clara e simples do seu portfólio de clientes, facilitando com que direcione seus esforços para setores mais críticos ou que apresentem oportunidades interessantes. Foi citada a questão dos clientes passivos e a ação de atuar junto a eles para que se tornem promotores. Através dessa visão mais simplificada foi dito que o NPS permitiu uma melhor identificação de outros clientes que não aqueles que representam a maior parcela das receitas e a contribuição destes clientes menores para a EMDEP. A EMDEP também foi questionada sobre a utilização futura do NPS. A resposta foi que irá aplicar o NPS sim, uma vez que a ferramenta mostrou ser eficaz.

4.5 Contraste com outro sistema de mensuração

A EMDEP trabalha com um sistema de mensuração da satisfação de clientes. Esse sistema consiste num questionário composto por 10 perguntas relativas às diversas áreas das empresas-clientes envolvidas com a EMDEP. Por exemplo, o setor de vendas, de produção e de projeto, entre outras áreas das empresas-clientes com as quais a EMDEP tem contato. Esse sistema é aplicado anualmente e apresenta sérias dificuldades quanto à agilidade na obtenção das respostas e pequena taxa de obtenção de respostas. Um dos problemas apontados é o fato de que o sistema aborda diversas áreas da empresa-cliente, sendo assim é necessário reuniões para que se obtenha um consenso e então seja mandado o *feedback* à EMDEP.

Geralmente a EMDEP recebe cerca de 80% de respostas de seus clientes, fato que gera uma maior dificuldade para que a EMDEP possa fazer seu planejamento. Foi relatado que nunca houve uma ocasião onde foram recebidos 100% das respostas dos clientes. E que, geralmente são recebidas no máximo 2 respostas no 1º dia após o envio da pesquisa.

Quando o NPS foi utilizado, a porcentagem de respostas recebidas foi igual a 93% do total de clientes. Sendo que 90% das respostas foram recebidas no mesmo dia em que a pesquisa foi enviada aos clientes. Ou seja, isso demonstra a eficácia do NPS no que diz respeito à sua agilidade, permitindo assim maior facilidade para que a empresa possa definir suas ações a curto e longo prazo.

5. Conclusões

O *Net Promoter Score*, NPS, realmente apresenta-se como uma importante ferramenta de suporte ao processo de tomada de decisões da empresa e apresenta-se como excelente fonte de informações para o Processo de Desenvolvimento de Produtos.

Através das observações feitas quanto ao tempo de resposta dos clientes, pôde-se notar que o NPS é realmente ágil o bastante como proposto na teoria. As respostas foram obtidas, em sua grande maioria (90%) no mesmo dia em que a pesquisa foi encaminhada aos clientes. Esta é uma importante contribuição que pode ser dada ao Processo de Desenvolvimento de Produtos, uma vez que as necessidades dos clientes mudam constantemente e é importante averiguar se elas estão sendo atendidas. E o NPS permite isso com grande desenvoltura.

Um interessante ponto verificado durante os estudos realizados foi a aplicabilidade do NPS juntamente com outras ferramentas de mensuração de desempenho. O NPS se mostra interessante numa primeira verificação da satisfação e lealdade de seus clientes. Entretanto, somente a partir dele não é possível que se chegue às causas raízes de possíveis problemas no relacionamento com seus clientes, por isso é interessante que seja utilizado juntamente com

outras ferramentas que permitam uma análise mais profunda. O NPS facilita a utilização dessas outras ferramentas, pois pode direcionar para quais clientes elas serão utilizadas, ao invés de aplicar as outras ferramentas, na maioria das vezes complexas, com todos os clientes, o que trava o processo.

Na medida em que se apresenta como uma ferramenta recente e inovadora, o *Net Promoter Score* apresenta um grande e interessante campo de estudos, principalmente quanto à sua utilização em conjunto com outras ferramentas de mensuração de desempenho, possibilitando assim que as empresas consigam apresentar um desenvolvimento sustentável.

Referências

BARNETT, B. D.; CLARK, K.B. *Problem solving in product development: a model for the advanced materials industries*. International Journal of Technology Management, vol. 15, n. 8, p.805-820, 1998.

BAXTER, Mike. *Projeto de produto*. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

KANO, N. *A perspective on quality activities in american firms*. In: COLE, R. E. (Ed.). *The death and life of american quality movement*. New York: Oxford University Press, 1995. p.215-235.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane, *Administração de Marketing*. São Paulo: Person Pretince Hall, 2006. p140.

MASSARANI, Marcelo, *A qualidade da comunicação no desenvolvimento de produtos*. Florianópolis, SC, 2001

PEIXOTO, M. O. C. *Uma proposta de aplicação da metodologia desdobramento da função qualidade (QFD) que sintetiza as versões QFD – estendido e QFD das quatro fases*. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

REICHHELD, Frederick F. *The Ultimate Question: For Unlocking the Door to Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press. February 2006

ROZENFELD, Henrique, *Gestão de desenvolvimento de produtos*. 2006.

SHIBA, S., GRAHAM, A., WALDEN, D. *TQM Quatro revoluções na Gestão da Qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997

SILVA, C. E. Sanches, *Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos*, 2001, 187p. Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.