

GUIA
DEFINITIVO

NET

PROMOTER

SCORE[®] 2.0

Torne-se um líder em seu segmento
com o conteúdo mais avançado de
NPS[®] do Brasil.



GORILA APP

Algumas dicas para leitura:

Todos os itens do Sumário são links: ao clicar nos títulos, você irá diretamente para aquela parte do conteúdo.

Quando o texto [estiver assim](#), significa que ele é um link e você poderá ser direcionado para outra página ou conteúdo externo.

Estes são os botões para compartilhar o ebook nas principais mídias sociais.

Gostou? Aproveite para utilizá-los sempre que desejar, compartilhando partes específicas que você achar mais interessantes!



Sumário

Introdução	7
Clientes felizes: a base de uma empresa próspera.....	10
Entenda a expectativa do cliente pelo seu ponto de vista.....	11
Millennials: os clientes que vão exigir ainda mais de você	14
Os dados de clientes satisfeitos potencializam seu marketing.....	17
Cuidado, nem todo cliente está certo	18
Princípios do Net Promoter Score.....	21
O que eu preciso saber sobre o NPS.....	22
Quando foi desenvolvido.....	23
Cálculo NPS	25
O que é uma boa pontuação NPS?.....	26
Por que utilizar o NPS?	27
A evolução da metodologia NPS.....	29
NPS e NPS 2: Entenda a diferença	30
Foco no sistema do NPS.....	30
Utilização de dados externos	31
Fechamento de loop em todos os estágios	32
Medição contínua da experiência do cliente.....	33
Integração de dados	33
Envolvimento de toda empresa	34
O sistema por trás do NPS	35
Fechamento de Loop: O impacto da tecnologia na aplicação do NPS.....	37
Fechamento de loop externo: A importância do feedback para o cliente	39
Fechamento de loop com promotores: Demonstre gratidão.....	40
Fechamento de loop com neutros: Demonstre valor.....	42
Fechamento de loop com detratores: Os faça amar você!.....	43
Fechamento de loop interno: Resolução com os colaboradores	46
Fazendo o NPS acontecer	48
Segmente do público.....	49
Defina do ponto de contato	49
Faça as perguntas certas.....	50

Envie sua pesquisa	51
Acompanhe e otimize	51
Pesquisas complementares	52
Pesquisa de relacionamento.....	52
Pesquisa transacional	54
Então, o que é certo para mim?	56

Boas práticas de NPS: Detalhes que você deve ter em mente.....58

Não exagere!	59
Utilize uma métrica por vez	59
Escolha uma escala que funcione	60
Fique atento ao tempo e frequência de envios.....	61
Qual a taxa de resposta ideal?	63
Aumente suas taxas de respostas.....	64
Foco no cliente como cultura organizacional.....	65
Experiência do cliente em toda empresa	66
Fechamento de loop	66
Boas práticas de entrega por e-mail.....	68
Por que enviar por e-mail?.....	68
Como obter os melhores resultados com o envio por e-mail?.....	68
Use um e-mail real	69
Primeira impressão importa	70
Seja profissional, confiável e flexível	73
Capture o feedback diretamente do e-mail.....	74
Responsividade para mobile	74

A pergunta de acompanhamento76

Personalize sua pergunta NPS	79
Pergunta padrão do NPS para clientes.....	79
Pergunta para os colaboradores (eNPS)	80
Quais as opções de perguntas abertas?	81
Mensagens de obrigado, como fazer?.....	84
Por que é importante personalizar a sua pesquisa?.....	85

Personalização de acordo com seu setor de atuação.....86

Software como serviço (SaaS)	87
E-commerce e Varejo.....	88
Prestadores de serviço (B2B e B2C).....	89
Serviço público	90

Gerando crescimento com o NPS	92
Impacto dos lucros bons e lucros ruins no crescimento das empresas	94
Evite lucros ruins!	94
Diferença entre aumentar e melhorar o NPS	98
Metrifique e segmente os resultados	99
Provando retorno financeiro	101
Primeiros passos para provar o retorno financeiro.....	103
Projetando o retorno financeiro	106
Cruzamento avançado com dados operacionais.....	108
Cuidados na utilização de indicadores	109
A importância de dados externos	110
Dados através de CRM.....	112
CRM B2C	112
CRM B2B	113
Nível empresa	113
Nível individual.....	114
Usando o NPS para clientes felizes	115
Peça aos clientes para espalharem seu amor nas mídias sociais	117
Use depoimentos.....	117
Programas de referências.....	119
Crie histórias de sucesso com seus clientes.....	119
Forneça acesso exclusivo.....	121
Eventos	121
Fique de olho no plano geral.....	121
Além do NPS	122

Com a comoditização dos produtos e serviços, a briga de preço se tornou insustentável. Estamos na **era da experiência**, onde pessoas e negócios querem algo a mais, algo que vá de encontro com seus **valores e propósito**.

A aplicação e **gestão do NPS** é um movimento global, que ajuda empresas de diversos segmentos e tamanhos - todos os dias - a criarem experiências marcantes e clientes engajados.

Esse guia, é um presente nosso para ser seu aliado nessa missão!
Conte sempre com o Gorila!



Lucas Hansel
CEO Gorila App

Capítulo 1

Introdução

Você já tentou aplicar uma estratégia focada em medir a experiência do seu cliente com o seu negócio? Se você já tentou, sabe o quanto essa tarefa pode ser difícil - afinal, como saber se sua estratégia realmente é adequada e trará dados relevantes e reais?

Se você ainda não tentou, você faz parte da maioria - e, neste caso, isso não é bom. Afinal, você quer se diferenciar, não é? E para se diferenciar, é melhor pensar em uma boa medida a ser colocada em prática o quanto antes. A boa notícia é que iremos falar exatamente disso neste livro!

Mas antes, eu preciso te fazer uma pergunta...

“O que você faz quando precisa escolher o seu próximo destino de férias? Ou como você define se vai comprar tal produto, ou contratar um serviço?”

Bom, não sei você, mas eu costumo fazer duas coisas. Primeiro, eu consulto o produto pela internet, e segundo, peço indicações ou recomendações para meus amigos e familiares.

Recomendações de amigos e familiares são incrivelmente valiosas para seus clientes. De acordo com o [Relatório Global de Confiança em publicidade da Nielsen](#), 83% dos entrevistados disseram que confiam nas recomendações de familiares e amigos mais do que **qualquer outra forma de publicidade.**



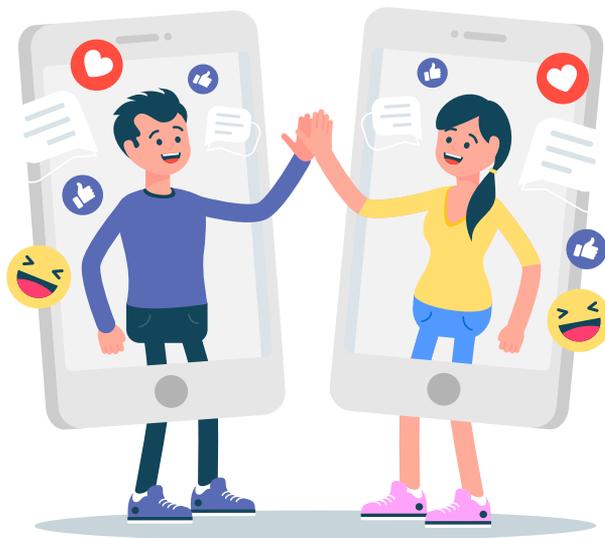
Então mesmo se você fizer tudo certo e tiver o melhor produto do mercado, uma simples experiência ruim do cliente com a sua marca, pode lhe custar muito caro.

Geralmente, um cliente satisfeito conta para 3 pessoas sobre a experiência positiva na sua empresa. Ao passo que um cliente insatisfeito pode relatar para 11 pessoas sua experiência negativa. E definitivamente, a propaganda negativa não é um bom negócio para a sua empresa.

Hoje em dia com o “*buzz*” das mídias sociais, principalmente nos dispositivos móveis, seus clientes podem rapidamente compartilhar recomendações e avaliar negativamente seu negócio, apenas pressionando um botão.

Além de ficar muito mais rápido essa coleta de feedbacks, é imprescindível focar na resolução de experiências negativas, para tornar esses clientes em evangelizadores da sua marca.

E é nesta etapa o NPS entra em ação, como um sistema para melhorar a experiência dos clientes.



Pensamos e produzimos este material com muito cuidado, para que você consiga aplicar a metodologia **Net Promoter** com sucesso, e consiga entender sua relação com o crescimento das empresas.

Está preparado?

Clientes felizes: a base de uma empresa próspera

Para que sua empresa prospere em curto, médio e longo prazo, é essencial que seus clientes queiram manter uma parceria com você, não é? Mais que isso, é importante que eles sejam seus maiores embaixadores, indicando sua solução para colegas e ajudando você em seu crescimento.

É por isso que vamos fazer um exercício de visualização de objetivo antes de continuar a ler este material. Logo vamos colocar a mão na massa, mas, neste momento, que tal visualizar seu objetivo com seus clientes atuais?

Aqui estão alguns objetivos que você pode ter visualizado:

- **Quero entender melhor o quanto meu produto/serviço tem sido eficaz para resolver os problemas dos meus clientes;**
- **Gostaria de saber o grau de lealdade de meus clientes;**
- **Quantos clientes estão satisfeitos, ou insatisfeitos com o produto; ou até**
- **Compreender se meus clientes me indicariam para seus amigos.**

Se algum desses objetivos faz sentido para você neste momento, mantenha eles em mente enquanto você aprende a implantar um sistema eficaz de NPS. Afinal, é a partir da mensuração do nível de envolvimento do seu cliente com você, que será possível alcançar esses objetivos com confiança e assertividade - e continuar seu caminho de prosperidade.

Entenda a expectativa do cliente pelo seu ponto de vista

A **satisfação do cliente** está diretamente relacionada à expectativa do cliente antes de se tornar seu cliente versus a solução que ele recebe de sua empresa após essa decisão. Ou seja, criar uma expectativa positiva é importante no momento da venda, mas conseguir alcançar essas expectativas é o que realmente vai fazer com que seu cliente permaneça seu parceiro no longo prazo e se torne seu embaixador.

É por isso que entender a expectativa do cliente pode ser crucial para que seu negócio prospere. Se sua empresa compreende a expectativa do cliente, você e seu time saberão exatamente o nível do serviço que deverá ser entregue.

Você consegue imaginar o quanto essa visão clara do que sua solução precisa entregar impacta na assertividade do seu acompanhamento com esse cliente?

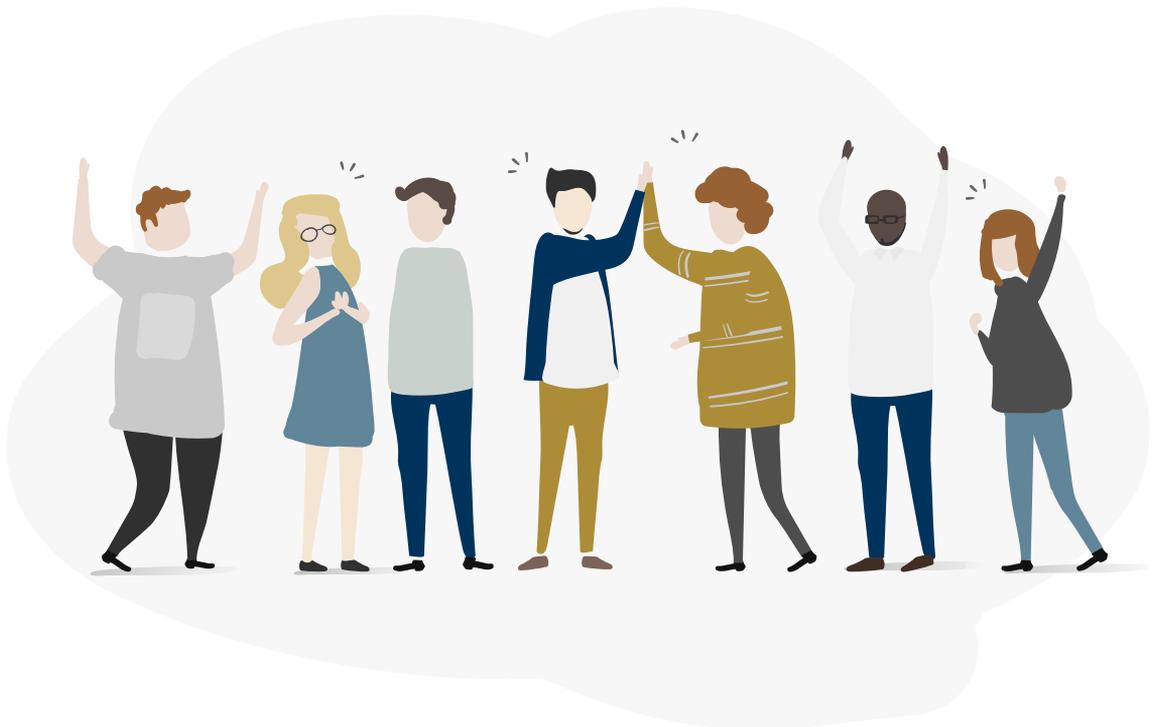
Pois é, compreender essa expectativa e agir ativamente a favor dela, possibilita:

- Alinhar toda a equipe para que não só compreenda a importância de satisfazer o cliente, mas saiba exatamente como chegar lá;
- Criar treinamentos e rotinas de feedbacks para manter o relacionamento entre time e clientes sempre em sintonia;

- Definir processos, linguagens e comportamentos otimizados para cativar e fidelizar clientes; e
- Transformar clientes em embaixadores da sua marca, multiplicando o potencial do seu marketing através do boca a boca.

O valor em transformar clientes em embaixadores da marca se fortalece através do princípio de que cada um de seus clientes representa o sucesso do seu negócio.

Afinal, um negócio mal sucedido não possui clientes. Já um negócio bem sucedido, possui clientes que se consideram parceiros, pois além de acharem sua solução essencial para o próprio sucesso, ainda defendem e recomendam a empresa. E nenhuma propaganda ou ação de marketing é tão poderosa quanto a recomendação de consumidores satisfeitos.



61 % dos consumidores afirmam que ser bem atendido é mais importante do que o preço ou a qualidade dos produtos

Fonte: [PEGN](#)

Millennials: os clientes que vão exigir ainda mais de você

“A geração Millennials está mudando o mundo.” Quantas vezes você ouviu essa frase nas últimas semanas? No último mês? No último ano? A geração com o maior poder de compra e de influência dos últimos tempos chegou de uma vez por todas, e cabe a você e seu time aprenderem a se comunicar bem com esse novo perfil de cliente.

Com um poder de compra de quase U\$2,5 trilhões no mundo, os Millennials representam mais de 44% da população economicamente ativa no Brasil e movimentam cerca de R\$270 bilhões somente em território nacional. Essa geração tem ditado as novas regras da economia: bancos sem agência física, investimento em criptomoedas, novas profissões (como Youtubers e Influencers) - e a lista de mudanças não para por aí!



A característica de romper os padrões tradicionais em uma velocidade nunca antes vista, faz deles não somente importantes colaboradores, como exigentes clientes.

Os Millennials foram criados em meio à tecnologia e se desenvolveram para serem livres, pensadores, conectados, famintos e questionadores.

Eles quebram todas as regras de consumo que foram estabelecidas no início da revolução digital, e estão prontos para contribuir com as empresas que entregam os melhores **serviços** e **produtos**.

Além disso, a colaboratividade é uma característica principal dessa geração. Isso quer dizer que um Millennial irá incentivar o **crescimento de empresas** com as quais ele sente uma conexão maior do que as outras, que não estão alinhadas com seus princípios e valores.

Curioso, não é? Isso mostra como esta geração está totalmente ligada a propósito, e não somente a **preço** ou **produto**.

Novas startups têm crescido de forma estrondosa porque têm aproveitado parte dessa força de vontade vinda dos Millennials, e adaptado sua solução para que eles se tornem seus primeiros clientes e embaixadores.

Garantir que essa geração se sinta ouvida e motivada para colaborar com a sua empresa significa que você terá ao seu dispor um exército de embaixadores prontos para falar sobre você e até mesmo ensinar seus amigos, colegas e seguidores a usar seus serviços.



Mas é claro que fazer com que pessoas com esse perfil se conectem com a sua solução e cheguem nesse nível de satisfação exigirá muito de você. Você terá que fazer por merecer. **Para essa geração, sentir-se importante é fundamental** - ela não quer apenas dizer o que pensa, precisa ver que sua opinião é valorizada e sua marca vai usá-la ativamente.

Então, coletar o feedback dos Millennials não serve somente para garantir que você entenda como está atingindo as expectativas deles. Interagir com esses consumidores proativamente pode gerar resultados inimagináveis para sua empresa!



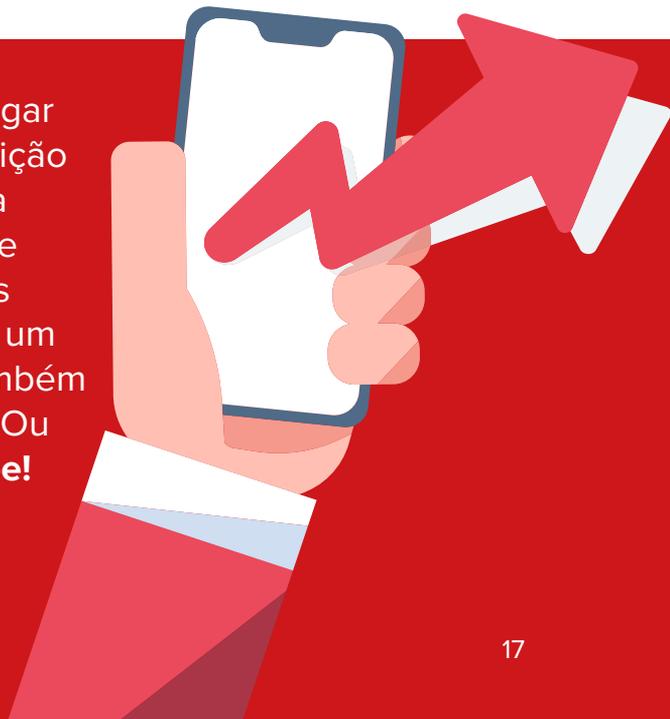
Os dados de clientes satisfeitos potencializam seu Marketing

O marketing voltado para a satisfação do cliente tem como objetivo compreender e criar valores que construam relacionamentos duradouros, certo? Mas como manter relacionamentos duradouros na era dos relacionamentos instantâneos? Está aí um grande desafio - e, para alcançá-lo, teremos que nos reinventar.

Como os canais digitais evoluíram nos últimos anos, o **marketing se tornou cada vez mais personalizado**. Hoje, é possível segmentar e direcionar campanhas para grupos individuais com base em uma ampla variedade de dados. É assim que a tecnologia tem sido usada para garantir que a mensagem seja vista pelas pessoas certas.

Compreendendo o quanto cada cliente é feliz com o seu negócio, você dá à equipe de marketing a capacidade de também agrupar os clientes com base no perfil dos clientes mais satisfeitos. Isso pode tornar as campanhas de marketing muito mais eficazes e assertivas.

Afinal, imagina se você puder entregar para seu time de marketing a descrição exata do perfil de cliente que acaba tendo mais sucesso com você? Esse tipo de informação faria com que os as decisões de marketing tivessem um embasamento ainda mais real e também impactaria a conversão de vendas. Ou seja, **é valiosa para toda sua equipe!**



Cuidado, nem todo cliente está certo

Se você é uma das pessoas que defende com unhas e dentes a frase “O cliente sempre tem razão”, respire fundo. Iremos explicar tudo isso.

Já faz um tempo em que essa frase é tida como um mantra para muitas pessoas. E, conseqüentemente, muitas empresas colocam isso em sua estratégia de relacionamento com o cliente. De certa forma, é verdade, a opinião do cliente sempre é importante e deve ser levada em consideração. Afinal, empresas são criadas para solucionar o problema do cliente, certo?

Agora pense um pouco mais a fundo sobre os problemas de seu cliente. Na verdade, seu cliente tem muitos problemas. Alguns deles serão resolvidos por você e outros não. Essa é a realidade nua e crua.



Faz sentido ouvir todas as sugestões de melhorias que os clientes podem trazer? Sem dúvidas! Afinal, você pode encontrar algo precioso escondido em alguma dificuldade ou até em algum problema específico.

Porém, é necessário conseguir separar com cuidado todas as sugestões de melhorias. Caso contrário, você pode acabar perdendo o foco da sua solução por querer agradar a todos - ou até pior: escolher investir nas melhorias erradas.

Conseguir separar entre o que é valioso para os clientes e o que não é, acaba sendo uma tarefa difícil em alguns momentos. Por isso, antes de implementar novas melhorias, busque sempre validar a funcionalidade com outros clientes.

É muito mais comum pararmos a operação para solucionar o problema dos clientes que “berram” mais alto, não é mesmo? E nem sempre quem berra mais alto é quem você realmente deveria escutar. Até porque, você não quer direcionar todos os esforços do seu time de desenvolvimento em alguma melhoria de produto que não faz sentido para seu negócio, mas um único cliente específico está fazendo alarde para conseguir, não é?

Uma decisão dessas pode mudar completamente o rumo do seu negócio. Mas dizer não é muito difícil. Especialmente se a pessoa do outro lado está realmente falando alto.



Ouvir esse cliente pode acabar afetando o seu negócio de várias maneiras: desmotiva os funcionários, dá poder a clientes ofensivos e também cria más experiências para os outros clientes.

Nesse momento é importante estar próximo dos clientes mais tranquilos. Eles vão ajudar você a averiguar se essa demanda é realmente válida. Aliás, há um motivo para clientes tranquilos serem tranquilos: sua solução é boa para eles. E são esses os clientes que você quer manter próximo de você.

Esse cliente, provavelmente só trará uma sugestão de melhoria quando ele realmente se sentir incomodado com algo, ou se tiver alguma ótima ideia para você. É por isso que você precisa ter um relacionamento próximo com esse perfil de cliente. Ele o ajudará com ótimos feedbacks - para que você se desenvolva cada vez mais e mantenha seu foco.

Ou seja, **a chave é manter-se próximo de clientes em todos os momentos** - e não apenas quando há reclamações. Assim você terá mais clareza sobre os pontos fortes que seus clientes enxergam no seu negócio e confiança para tomar boas decisões.

Capítulo 2

Princípios do Net Promoter Score

O que eu preciso saber sobre o NPS?

O **NPS®** ou **Net Promoter Score** trata-se de uma metodologia de pesquisa desenvolvida para medir os **níveis de lealdade do cliente**. O objetivo inicial era determinar uma pontuação consistente e facilmente interpretável, que pode ser comparada ao longo do tempo entre diferentes indústrias.

A métrica avalia quanto o respondente recomenda sua solução para amigos, familiares ou colegas. A ideia é simples: se você gosta de usar um produto ou fazer negócios com uma determinada empresa, você deseja compartilhar essa experiência com outras pessoas, certo?

A ampla disseminação do NPS se deve à simplicidade e à confiabilidade da metodologia. Além disso, a métrica é utilizada por grandes marcas como Apple, Airbnb, Netflix, Amazon, que direcionam o foco no cliente, e se diferenciam de seus concorrentes.

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a [empresa] para seus amigos ou colegas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pouco provável											Muito provável

Modelo de pergunta NPS®

Quando foi desenvolvido?

Os estudos da métrica NPS foram iniciados no ano 2000, mais especificamente por **Fred Reichheld**, um sócio da empresa que liderava a prática de fidelização de clientes na época. O conceito surgiu após décadas de experiência de campo e pesquisa de mercado com clientes, assessorando altos executivos de empresas em temas de lealdade e crescimento de clientes.

Percebendo as limitações da abordagem tradicional de pesquisas com clientes, sendo altamente complexa, demorada, trabalhosa e com baixas taxas de resposta, Fred Reichheld embarcou sua equipe de consultores para encontrar uma pergunta definitiva, que poderia revelar a ligação entre a experiência do cliente e o crescimento dos negócios.

O projeto de pesquisa gerou um artigo publicado na revista **Harvard Business Review**, em 2003, chamado [“The one number you need to grow”](#).

Resumindo, as descobertas revelaram a pergunta definitiva:

“Qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa / produto / serviço a um amigo ou colega?”

The One Number You Need to Grow

by **Frederick F. Reichheld**

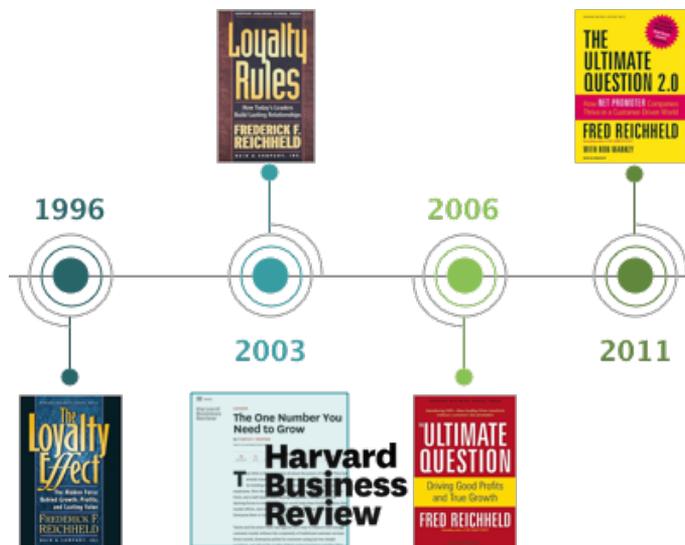
FROM THE DECEMBER 2003 ISSUE

 SUMMARY  SAVE  SHARE  COMMENT  TEXT SIZE  PRINT **\$8,95**

The CEOs in the room knew all about the power of loyalty. They had already transformed their companies into industry leaders, largely by building intensely loyal relationships with customers and employees. Now the chief executives—from Vanguard, Chick-fil-A, State Farm, and a half-

O sucesso do trabalho e a rápida adoção da métrica nas organizações em todo o mundo incentivaram a equipe a desenvolver mais a métrica em um modelo de gerenciamento mais amplo.

Fred Reichheld e Rob Markey publicaram posteriormente dois livros: [The Ultimate Question: Driving Profits and True Growth](#), em 2006 e [The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World](#) em 2011.



Cálculo do NPS

A pergunta Net Promoter Score é simples. Em uma escala de 0 a 10, você pergunta aos clientes:

“O quanto você recomendaria a [empresa] para seus amigos ou familiares?”

Dependendo de sua resposta, os clientes serão divididos em três categorias com base no Net Promoter Score:



Detratores (Pontuação 0 - 6)

São clientes insatisfeitos que podem danificar sua marca e impedir o crescimento através do boca-a-boca negativo.



Neutros (Pontuação 7 - 8)

São clientes relativamente satisfeitos que compram com média frequência, e estão vulneráveis a ofertas competitivas.



Promotores (Pontuação 9 - 10)

São entusiastas leais que continuarão comprando e recomendando seu produtos a outras pessoas, alimentando o crescimento do seu negócio.

Sabendo das três categorias em que seus clientes estão, o próximo passo agora é **calcular o NPS da sua empresa.**

Net Promoter Score

=

% Promotores

-

% Detratores

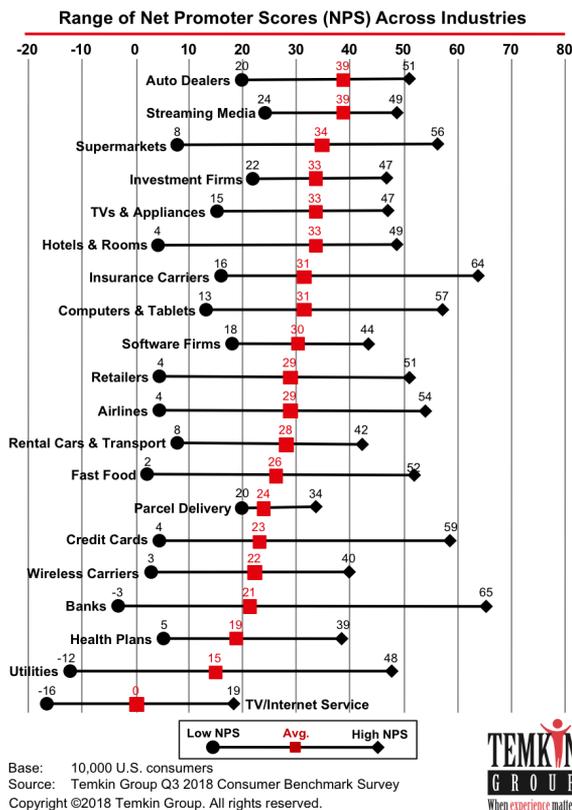
O que é uma boa pontuação NPS?

O NPS não é uma pontuação absoluta e possui variações de acordo com cada segmento. O que conta como uma boa pontuação no NPS depende do setor ao qual sua empresa pertence, da metodologia aplicada e do canal de pesquisa (e-mail, aplicativo, SMS, web).

Para provar isso, vamos dar uma olhada nos exemplos a seguir:

De acordo com um estudo da [Temkin](#) sobre benchmarks NPS desenvolvido em 2018, mostra que o Net Promoter Score médio para revendedores de automóveis encontra-se na faixa de 39, sendo 20 a menor pontuação, enquanto o NPS médio de provedores de serviço está na faixa de 0, sendo o menor -16 e o mais alto 19.

Isso significa que não se pode dizer muito sobre uma empresa apenas observando seu NPS absoluto, sem considerar seu desempenho relativo naquele segmento.



Enquanto para algumas empresas um NPS de 30 pode ser o pior da indústria, para outros, pode estar sendo classificado entre os líderes de mercado.

Se você abordar o NPS de uma perspectiva quantitativa, suas expectativas provavelmente não serão atendidas. Em vez disso, veja o NPS como uma maneira de ler as mentes de seus clientes e implementar práticas recomendadas para **aumentar a lealdade dos clientes**.

Por que usar o NPS?

É muito importante saber o que seus clientes pensam sobre a sua empresa, quais são os fatores positivos e o que precisa ser melhorado.

Veja a seguir, alguns pontos que explicam o uso do NPS:



Simples e rápido

Basta uma simples questão para determinar sua pontuação do NPS, além disso, possui grande facilidade em calcular e interpretar os dados da pesquisa.



Quantificável

A gerência terá dados palpáveis para ver o quanto a sua empresa está se saindo bem com uma métrica simples, com dados fáceis de entender por todos.



Padronizado

Amplamente conhecido como o padrão para medir e melhorar a lealdade dos clientes, a pontuação do NPS pode ser facilmente comparada com concorrentes da mesma indústria ou país. Essa prática ajudará você a entender melhor sua situação atual, e como estão as outras empresas do mesmo segmento.



Visão macro

A métrica revela o sentimento do cliente em relação à qualidade do seu produto ou serviço, à prontidão do suporte ao cliente, à facilidade de uso da sua aplicação, à eficiência dos processos de negócios particulares e muito mais.



Direcionamento

Entender as necessidades e expectativas de seu público é o que deve orientar sua empresa em direção às mudanças e melhorias. O NPS é uma excelente fonte de feedback sobre como você pode melhorar seu produto ou serviço. Detectar bugs, evitar erros comuns em um estágio inicial do cliente e priorizar tarefas apresentando ideias adicionais de recursos, estão entre os insights valiosos que você obterá.



Capítulo 3

A evolução da metodologia NPS

Até então, o termo que a maioria das pessoas está familiarizado é o **Net Promoter Score**, que é o método para medir a lealdade dos clientes, certo?

Mas após obter os resultados da pesquisa, quais serão os passos? Quais serão as ações sobre o cálculo NPS?

Para te contextualizar melhor nesse assunto, o NPS foi utilizado durante muito tempo apenas como uma pontuação, e não como um sistema de gerenciamento da experiência do cliente. E é exatamente isso que a nova metodologia do NPS faz, ela se tornou um **sistema para gestão da satisfação e experiência do cliente**.

NPS e NPS2: Entenda a diferença

Não existe uma definição exata do NPS 2, e há poucos materiais sobre este assunto. O que você precisa ter em mente é que a metodologia NPS evoluiu de uma abordagem baseada em dados e pesquisa, para um sistema integrado que dá importância a jornada do cliente, em vez de apenas os dados da pesquisa.

No entanto, o foco agora é utilizar a métrica como um sistema de gestão da satisfação do cliente, e não apenas uma metodologia de mensuração. Além disso, a jornada do cliente deve ser levada em consideração durante todo o ciclo de vida do cliente.

Para você entender melhor, separamos alguns tópicos entre as diferenças:

Foco no sistema do NPS

Como falei anteriormente, a mudança agora é para focar na **jornada**

do cliente e usar a pontuação apenas para orientação. Afinal de contas, se você está concentrado apenas na pontuação, acaba colocando restrições nas ações que pode tomar.

Além disso, a ideia é monitorar toda a jornada do cliente e não apenas partes dela. É a única maneira de garantir que você esteja sempre se concentrando em oferecer a melhor [experiência do cliente](#) durante cada estágio do ciclo de vida do cliente.

Como falamos em outros artigos, a pontuação do NPS é mais do que apenas um número. Ele pode ser volátil e você precisa se concentrar em vários aspectos (como a margem de erro, a [taxa de resposta](#) obtida e o número de pessoas que respondem, apenas para citar alguns exemplos).

Utilização de dados externos

Entender as necessidades do cliente é fundamental para garantir o crescimento e ampliar sua vida útil dentro da empresa, e para isso, a variedade de fontes de dados é muito útil para responder esse desafio.

Embora as pesquisas do NPS ofereçam excelentes insights sobre como sua marca, serviço ou produto são percebidos, há muito mais a ser explorado.

O NPS 2 se expande para mais fontes de dados, como o feedback social aos dados operacionais, visando uma percepção abrangente da jornada do cliente.

Ao analisar diferentes conjuntos de informações, a nova metodologia tende a adotar efetivamente essa diversidade de dados e impulsionar melhorias contínuas em todos os aspectos do negócio.

Aqui estão alguns exemplos de fontes de dados adicionais que o NPS 2 leva em consideração:

- Dados capturados durante conversas com clientes;
- Feedback não estruturado (essencialmente, os comentários deixados pelos clientes nas mídias sociais);
- Dados operacionais (help desk, CRM, ERP, etc.)

🔄 Fechamento de loop em todos os estágios

Em vez de focar somente na recuperação de detratores, a ideia é se concentrar mais em envolver e estimular os neutros e promotores.

Embora seja fundamental garantir que o número de detratores não seja muito alto, você deve direcionar seus esforços também em construir um relacionamento com seus promotores, por ser mais benéfico a longo prazo.



Fonte: [Satmetrix](#)

- ▶ O **primeiro loop** envolve os funcionários da linha de frente, quando o feedback do cliente é oferecido e o atendimento ao cliente atua nele. Agora, o feedback pode ser aproveitado para aprender mais sobre a causa raiz e encontrar soluções que fortalecem o relacionamento com o cliente.

- ▶ O **segundo loop** envolve o nível de liderança da empresa, que deve se concentrar em melhorar a experiência geral do cliente, confiando nos dados coletados na pesquisa.
- ▶ O **terceiro loop** ocorre no nível executivo, que direciona os esforços no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação de qualidade entre clientes e funcionários, e também em analisar de perto as inúmeras categorias de clientes (para que você possa oferecer exatamente o que eles querem).

Medição contínua da experiência do cliente

Aquela ideia de aplicar pesquisas sazonais, na mesma época do ano já não cola mais. Segundo a metodologia do NPS2, para uma mudança real na satisfação, experiência e lealdade do cliente, é necessário que os dados do cliente façam parte de um fluxo periódico de informações.

Quando um processo como esse pode ser totalmente integrado ao seu negócio e é realizado juntamente com pesquisas NPS oportunas (durante diferentes fases do ciclo de vida do cliente), é quando você consegue reunir informações relevantes suficientes para fazer uma alteração significativa que impactará de fato o cliente.

Integração de dados

Logo quando o NPS surgiu, poucas empresas tinham conhecimento da aplicação da métrica em seus negócios. Segundo a [Satmetrix](#), boa parte das empresas começaram a medir o NPS onde quer que seja, e isso resultou em dados fragmentados e pouco acionáveis.

O NPS2 tem como objetivo reunir todos os dados em um único sistema integrado, que seja capaz de fornecer às empresas a estrutura necessária para melhor entender e abordar a experiência do cliente.



Envolvimento de toda empresa

Outro ponto extremamente importante e que faz toda a diferença para a adesão de uma **cultura centrada no cliente**, é que todos os funcionários e departamentos de uma empresa devem ter acesso aos dados do cliente, coletados por essas pesquisas.

O NPS2 aborda o fato de que você precisa dedicar mais tempo em encontrar maneiras de tornar o feedback coletado mais fácil de consumir, do que em práticas para coletar respostas.

A ideia é usar formatos atraentes para transmitir os dados aos seus funcionários para garantir que todos interajam com eles. Um bom exemplo disso seria um boletim informativo da empresa que exibe todos os dados por meio de infográficos ou vídeos, pois o conteúdo visual é geralmente mais envolvente do que apenas texto simples.



Capítulo 4

O sistema por trás do NPS

Tenho certeza que você já preencheu alguma pesquisa após a compra, mas agora tente lembrar a última vez que uma empresa entrou em contato depois que você forneceu o feedback.

Alguma vez?

Se você está tendo dificuldades em se lembrar, você não está sozinho. Afinal, o próprio autor conta no livro da **Pergunta Definitiva**, que esta mesma situação aconteceu com ele inúmeras vezes, o que motivou a criação de um sistema de feedback. É possível que tenha acontecido alguma das seguintes situações:

- ▶ Sua resposta foi computada, mas a empresa não possui a prática de dar retorno ao cliente;
- ▶ O tempo entre computar os dados e agir em relação a eles foi tão longo que a empresa optou por não contatar você mais - porque acha que você nem se lembra;
- ▶ A empresa realiza a pesquisa por obrigação e não enxerga nenhum valor em sua aplicação.

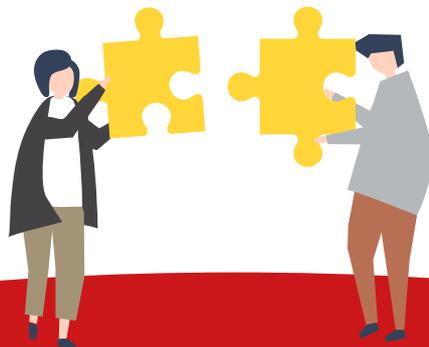
Rodar uma pesquisa de satisfação do início ao fim não é uma atividade simples e ainda existem empresas que o fazem por obrigação.

Isso acarreta em pesquisas com uma formatação desajustada, longa ou até difícil de aplicar. Afinal, quanto mais longa a pesquisa, maior é a probabilidade de abandono. Além do mais, acaba causando frustração para ambas partes: clientes não se sentem incentivados a responder, e empresas não conseguem realmente enxergar o valor no feedback do cliente.

Mas como evitar isso? Como garantir que os dados sejam recebidos, computados e que uma resposta seja dada ao respondente?

Para que o NPS tenha uma eficácia em sua operação, foi preciso transformá-lo em um sistema de gestão, como citamos no capítulo anterior entre a diferença do NPS e NPS 2.

O **Net Promoter System** é a metodologia do NPS sendo levada ao próximo nível, pois transforma resultados em ações focadas na fidelização de clientes. Entenda a importância do fechamento de loop dentro da aplicação do NPS.



Fechamento de Loop: o impacto da tecnologia na aplicação do NPS

Quando você incentiva seu cliente a registrar sua opinião sobre seu produto ou serviço, você abre um loop (ciclo) que, eventualmente, precisará ser fechado. Esse fechamento normalmente acontece no momento de dar retorno para o cliente sobre a opinião que ele registrou. Mas essa tarefa nem sempre é fácil, pois exige controle e organização. Por isso, foi criado o **Sistema Net Promoter**.

Além de facilitar a aplicação, o Sistema Net Promoter tem como principal objetivo garantir que a ação certa será tomada para cada tipo de situação. Ou seja, nenhum cliente ficará sem retorno em relação a algum comentário ou avaliação feita, e o ciclo de avaliação sempre será fechado da melhor forma possível.

Aqui está um exemplo de um ciclo de avaliação feita por uma cliente fictícia (Roberta):

- ▶ A Roberta teve uma interação com sua empresa;
- ▶ Ela responde à pesquisa de satisfação que sua empresa enviou a ela;
- ▶ A resposta da Roberta é computado em seu sistema de pesquisa;
- ▶ Sua empresa envia uma mensagem de obrigado pela participação;
- ▶ O atendente realiza contato com a Roberta para realizar o fechamento de loop;
- ▶ Os dados obtidos de Roberta e outros respondentes são analisados e compartilhados com toda a organização;
- ▶ Melhorias e mudanças são feitas na experiência central, com base nessa análise;
- ▶ A Roberta tem uma experiência com sua empresa que faz mais sentido para ela.

Como você pode ver no processo descrito acima, fechar o ciclo significa muito mais do que simplesmente acompanhar os clientes. Ao iniciar essas conversas, você irá mobilizar sua equipe para tomar medidas imediatas a fim de resolver dúvidas, compartilhar feedback com a equipe e focar em melhorias sistêmicas que, geralmente, vão melhorar a experiência do cliente no futuro.





Fechamento de loop com promotores: demonstre gratidão

O objetivo de fechar o loop com promotores é fazer com que eles se sintam valorizados pelo seu feedback. De acordo com eles, não há nenhuma melhoria que precisa ser necessariamente feita em sua solução, mas isso não quer dizer que a opinião dele valha menos que a de outro cliente.

A lealdade de seus clientes com a sua empresa é o que existe de mais valioso para você, certo? É por isso que ao receber um feedback positivo, você deve valorizá-lo, claro! Há algumas maneiras bem simples e efetivas de demonstrar a gratidão por eles, veja só algumas sugestões:



Presenteie

Que tal demonstrar gratidão através de uma recompensa? Se você já possui alguns itens de *merchandising* ou até algum cupom de presente, esse é um bom momento de usá-lo.

Talvez, um pequeno mimo seja o suficiente para surpreender seu cliente completamente e acabar indo parar em um local de destaque em alguma rede social!





Peça indicações

Como seu cliente está muito satisfeito com o seu serviço, esse é um ótimo momento para pedir indicações, pois ele sabe que sua empresa entrega exatamente a solução que ele precisa. Ou seja, seu cliente pode indicar seu serviço para ajudar um amigo que possui uma demanda parecida.

DICA

Para incentivar ainda mais essa indicação, você pode presentear ele e o amigo com um cupom de desconto por indicação. Por exemplo: os dois ganham **25% de desconto** no próximo mês.



Sugira um upgrade personalizado

Se seu cliente já gosta da sua solução do jeito que ela é, então irá gostar ainda mais com um upgrade, não é?

E você nem precisa dar isso de graça. Como seu cliente promotor já conhece o valor do seu negócio, ele é um candidato perfeito para um upsell. Mas é claro que você não pode sugerir um upsell qualquer.

Como você também conhece e valoriza seu cliente promotor, é importante que você demonstre isso sugerindo um upgrade que faça 100% de sentido para ele neste momento.

Então dê uma boa olhada em como esse cliente tem usado sua solução e sugira um upsell que lhe seja útil e gere valor!



Fechamento de loop com neutros: demonstre valor

Seu cliente neutro está em um momento indecisão, o que significa que ele ainda não definiu se o seu serviço ou produto é bom ou ruim para ele. O fato desse cliente não amar seu produto, quer dizer que ele pode estar aberto para testar qualquer produto do seu concorrente.

Inclusive, a atitude indiferente desse tipo de cliente deixa difícil identificá-lo, pois é o tipo de cliente que menos se propõe a responder pesquisas. Agora, a questão é:

► O que você pode fazer sobre isso?

Mostre que você se importa com eles e tente ajudá-los a usar sua solução da melhor forma. O fator que mais gera indiferença em clientes é que eles não veem valor suficiente no seu produto para considerá-lo indispensável!

Isso quer dizer que a sua função é trabalhar para gerar esse valor. É provável, por exemplo, que esses clientes não saibam usar sua solução direito, não receberam nenhuma recomendação sobre sua empresa ou simplesmente não tenham dedicado tempo para explorá-la.

Aqui estão algumas ações que você pode tomar para corrigir isso:

1. Dê de presente um guia para sobre seu produto;
2. Ofereça um tour guiado pela sua solução para tirar dúvidas;
3. Mostre indicações e casos de sucesso da sua solução;
4. Disponibilize material rico sobre seu mercado, etc...



Fechamento de loop com detratores: os faça amar você!

Alerta vermelho. Seu cliente detrator provavelmente até já queria ter dado churn em você e ainda não deu. Então, prepare-se para se esforçar!

Fechar o loop com ele, significa entender o motivo da chateação com o seu produto ou serviço e dar um jeito de solucionar isso. É hora de recuperar a confiança que essa pessoa depositou em você ao se tornar seu cliente, por isso use toda sua criatividade!

► Mas por onde começar?

Esse cliente deve estar com algum problema específico, então o primeiro passo é entender esse problema. Minha sugestão é aproveitar esse momento para, pessoalmente, entrar em contato com esse cliente. Então, sugiro mandar um e-mail caprichado que incluía:

- Agradecimento pelo feedback;
- Um pedido de desculpa pelo inconveniente;
- Uma demonstração clara de que irá se esforçar para solucionar o problema; e
- Uma ou duas perguntas para conseguir identificar melhor sobre seu problema.

Ao fim do e-mail ou do telefonema, lembre-se de agradecer pela oportunidade de solucionar essa situação e se coloque à disposição para qualquer situação, caso seja de sua vontade.

Com a resposta do cliente em mãos, você poderá planejar seus próximos passos com o objetivo ganhar a confiança desse cliente de volta e principalmente, dar o retorno sobre a situação dessa melhora.

Por exemplo, se o seu cliente está insatisfeito por falta de funcionalidade, cabe a você entrar em contato com o time de desenvolvimento e projetos, para estipular a viabilidade da implementação e o prazo para essa atualização.

Os desafios que podem ter levado seu cliente a se chatear com sua empresa podem ser inúmeros. Então os jeitos de solucioná-los também serão. Se o problema for falta de informação ou dificuldade em mexer em alguma parte do seu produto ou serviço, você pode encaminhar guias ou até ensinar o que pode ser feito em uma videoconferência.

Use sua criatividade e lembre-se de **aprender com a situação** e relatar essas dificuldades para seu time – e assim fechar o loop com os colaboradores também.

Caso você não consiga solucionar o problema, você deve se mostrar útil e indicar uma solução simples para o cliente – mesmo que não tenha haver com sua empresa. Por mais contraituivo que pareça, esse jeito transparente de lidar com a situação provavelmente fará com que ele se sinta valorizado e retome a confiança em você.



LEMBRE-SE!

- ▶ **Os detratores são mais propensos a serem seus próximos promotores:** Sim, você leu isso certo! Por mais surpreendente que possa parecer, em geral os detratores não são tão diferentes dos seus promotores. Esse grupo de pessoas deseja o que você tem a oferecer, e querem desesperadamente que ele corresponda às suas expectativas. O seu trabalho é fazer isso acontecer.
- ▶ **Entre em contato o quanto antes:** Quando o cliente sinaliza um problema, ele espera que isso seja resolvido o mais rápido possível. Para ele, quanto mais a empresa demora a entrar em contato, menor importância ele tem. Além de que ele terá mais tempo para ter experiências negativas.
- ▶ **Estabeleça um compromisso para melhorar:** Ao entrar em contato com o cliente, converse com ele e proponha uma solução para resolver o problema. E mais do que isso, estabeleça um tempo limite para executar e **FAÇA ISSO. Ações valem mais que palavras!**



Fechamento de loop interno: Resolução com os colaboradores da empresa

Você já conversou com seu cliente sobre o feedback recebido e o deixou a par das ações tomadas – agora é hora de levar isso para seu time.

Fazer o **fechamento de loop interno** permite que os times que estão na linha de frente compreendam e avaliem sua performance. O objetivo é simples: otimizar e elevar a qualidade do serviço prestado. Além disso, é uma forma de transformar a experiência vivida com aquele cliente em aprendizado para toda a empresa. Confira um exemplo de fechamento de loop interno:

Imagine uma situação em que houve uma queixa de um cliente sobre um atendimento insatisfatório. O próprio cliente aborda a gerência se queixando da performance de um colaborador. Como o cliente foi até o gerente para fazer essa queixa, será o gerente quem irá solucionar a situação com o cliente e fechar o ciclo externo. Já o ciclo interno também precisa receber atenção. O fechamento de ciclo somente será completo quando o colaborador receber o feedback por parte do gerente e ambos encontrarem uma solução interna para que esse tipo de situação não volte a acontecer.



Antes de começar a montar um processo de fechamento de loop interno, também é importante que você escaneie o processo atual. Para isso, você pode responder a algumas perguntas:

- Quais os aprendizados que já tivemos com base nos feedbacks de clientes?
- Como esses aprendizados foram implementados?
- Como o time comunica melhorias feitas com base em feedbacks de clientes para o próprio time interno?

Agora que você já tem uma visão de como são usadas as informações obtidas com o seu NPS hoje, é hora de pensar em como você pode usar ainda melhor essas informações. Alguns jeitos que empresas de todo mundo usam esses dados são:

- ▶ Registro de ideias vindas de clientes para levar em consideração no planejamento e roadmap de produto;
- ▶ Criar processos internos de prevenção de cancelamento com base em análise de dados provenientes do NPS;
- ▶ Criar processos internos de upsell com base no cruzamento de dados entre NPS e uso do produto; e
- ▶ Criar campanhas de indicação de novos clientes com base nos dados do NPS.

Cada uma dessas formas de fechar o loop do NPS, representa uma oportunidade imensa para sua empresa de crescer com consistência e ser cada vez mais movida a dados. Afinal, com as decisões tomadas com base em dados, você e seu time acabam por refinar seus processos internos com precisão e intenção.

Capítulo 5

Fazendo o NPS acontecer

Nesse momento, você sabe quais perguntas fazer e como calcular sua pontuação, certo?

Para o sistema NPS funcionar e gerar resultados palpáveis para sua empresa, é necessário medir e analisar o feedback dos clientes de maneira contínua. Confira este passo a passo:



Passo 1: Segmente o público-alvo

O pontapé inicial para fazer o NPS acontecer, é segmentar o público para quem você irá enviar a pesquisa. Nesta etapa, faça as seguintes perguntas:

- ▶ A pesquisa será enviada para todos os clientes?
- ▶ Faz sentido este grupo de pessoas receber minha pesquisa NPS?
- ▶ Quantas vezes o cliente/usuário interagiu com o meu produto?
- ▶ Em caso B2B, este é o melhor contato para ser enviado? (Influenciador)

Descreva quem será esse público e como você irá conseguir segmentá-lo.



Passo 2: Defina um ponto de contato

Após a segmentação, é necessário escolher o canal que você irá enviar a pesquisa. Você pode começar olhando para sua base de dados.

- ▶ Que dados de contato você possui de seus clientes?
- ▶ Qual é o melhor canal para conseguir falar com eles?

Algumas empresas usam SMS, e-mail, redes sociais - outras aplicam o questionário diretamente em seu software. Escolha

o meio que faz mais sentido para você dentro das opções que você possui.



Passo 3: Faça as perguntas certas

Adapte as perguntas para o cenário da sua empresa. Nossa sugestão é que você faça entre uma e duas perguntas.

A prioritária é quantitativa, ela pode ser: “O quanto você recomendaria esta solução para um amigo ou colega?”.

Esse tipo de pergunta, ajudará você a captar os números que você precisa para fazer comparações quantitativas quanto ao desempenho da sua solução na visão do cliente. A segunda pergunta é a qualitativa.

Ela funciona para entender o que motivou o cliente a dar essa nota. Dependendo de como for formulada, ela pode até mesmo ajudar você a identificar possíveis gargalos da empresa e transformá-los em um plano de ação.

Uma boa pergunta qualitativa é: ***“Agradecemos pela nota X. Você pode nos contar o que o levou a dar essa nota?”***



Passo 4: Envie sua campanha

O envio da sua pesquisa depende do ponto de contato, que falamos no anteriormente. Basicamente, a pesquisa pode ser enviada por e-mail, via web, inserida via iframe, via SMS, ou pode até ser feita de maneira automatizada após um gatilho.

O canal de envio depende da estratégia da sua empresa e do tipo de canal que você considera ideal para seu cliente. Caso tenha dúvida quanto ao melhor meio, teste diferentes pontos de coleta, para ver qual canal tem maior taxa de resposta.



Passo 5: Acompanhe e otimize

A chave do NPS não está na métrica em si, mas no **fechamento de ciclo** que você faz com seus clientes ou colaboradores após ação.

O número respondido é apenas um indicativo da expectativa vs realidade que o cliente teve com a sua marca.

O real resultado irá acontecer quando você conseguir usar esse número como indicativo da experiência, em relação às mudanças que você tem feito para ir de encontro aos desejos de seus clientes. Por isso, aproveite todos os insights provenientes das variações do seu índice do NPS.

Pesquisas complementares: Entenda sua aplicação na metodologia NPS

Não há como negar que uma das maiores vantagens do Net Promoter Score é a sua versatilidade. Além de ser uma métrica muito popular, ela possui diferentes formas de medição e aplicação.

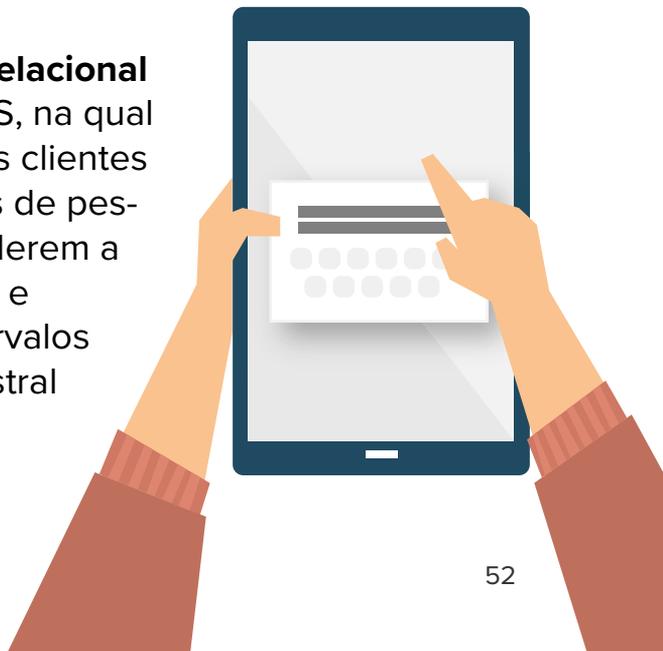
O modo como você mede sua pontuação sendo a cada trimestre ou logo após uma transação, dará à sua empresa a capacidade de capturar um feedback valioso a qualquer momento no **ciclo de vida do cliente**.

E isso acaba nos levando a uma pergunta interessante: é melhor pesquisar os clientes regularmente, ou depois de um evento ou transação importante?

Ambos os métodos têm vantagens e desvantagens, além de características específicas que os tornam melhores para aprender mais sobre como seus clientes percebem seu produto ou serviço. Entenda a diferença entre a pesquisa de **NPS transacional** vs **relacional**:

Pesquisa de relacionamento

A **pesquisa de relacionamento** ou **relacional** é a pesquisa mais tradicional do NPS, na qual você tenta determinar o quanto seus clientes são leais à sua empresa. Esses tipos de pesquisa, pedem que os clientes considerem a **experiência geral** com seu negócio, e geralmente são executadas em intervalos regulares, como por exemplo, trimestral ou semestral.



Na maioria das vezes, uma pesquisa de relacionamento é onde você deveria começar, pois é através dela que você vai medir o **Net Promoter Score**, possibilitando o *benchmark* com outras empresas. No entanto, eles também ajudam a descobrir qual área da **experiência do cliente** deve ser melhorada. Usar esse tipo de pesquisa, é ideal para você levantar as hipóteses e ter uma visão geral de onde você deve ir mais a fundo.

Pesquisa de relacionamento: B2C

Em **B2C**, as pesquisas de relacionamento podem ser conduzidas em toda a base de clientes. No entanto, o motivo pelo qual você usa o NPS determinará quais clientes devem ser pesquisados. Por exemplo, uma companhia aérea pode escolher apenas pesquisar seus clientes da classe econômica, pois sabe que a primeira classe e a classe Executiva têm alta lealdade.

Em um setor como as companhias aéreas, é possível dividir a experiência do cliente e medir apenas os segmentos que você deseja melhorar.

Pesquisa de relacionamento: B2B

No **B2B**, no entanto, é importante prestar atenção ao fato de que o que você chama de cliente é, na verdade, uma **conta**. Portanto, enviar uma pesquisa de relacionamento significa enviar pesquisas para diferentes funcionários em uma empresa, que na maioria das vezes, não são os tomadores de decisão.

Eles geralmente são enviados periodicamente (trimestralmente, semestralmente), se for a única oportunidade de fazer o levantamento. Para empresas que estão em modelos de compra única, como o varejo na loja, há pouca oportunidade de realizar uma pesquisa de relacionamento fora da interação em si.

Por isso, decidir sobre o *timing* perfeito é uma questão de teste. A maioria das empresas envia pesquisas recorrentes em intervalos padrão, uma vez a cada trimestre ou semestralmente.

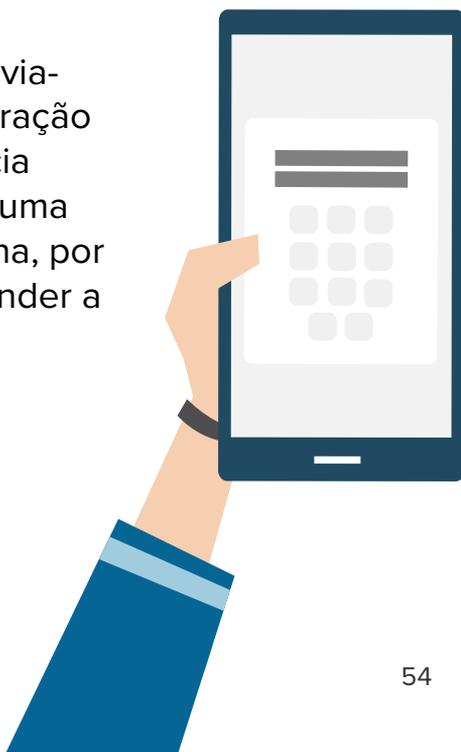
Como as pesquisas de relacionamento são enviadas de forma programada e não estão vinculadas a nenhum evento específico, elas são ideais para você entender o cenário da sua empresa de maneira geral.

Pesquisas transacionais

Basicamente, as **pesquisas transacionais** permitem que as empresas investiguem os principais pontos de contato e como eles afetam o relacionamento de um cliente com uma empresa. Deste modo, é importante reforçar que as pesquisas transacionais medem a **satisfação do cliente**, e a pesquisa de relacionamento, mede o nível de **lealdade do cliente**.

Nesse momento, tenha em mente que não se trata de pesquisar todos os pontos de contato, mas sim aqueles que afetam a experiência do cliente.

As pesquisas transacionais devem ser enviadas o mais rápido possível após uma interação – sempre tendo cuidado com a frequência de envio. Um cliente que realiza mais de uma compra em seu sistema na mesma semana, por exemplo, não vai gostar de ter que responder a uma pesquisa após cada interação.



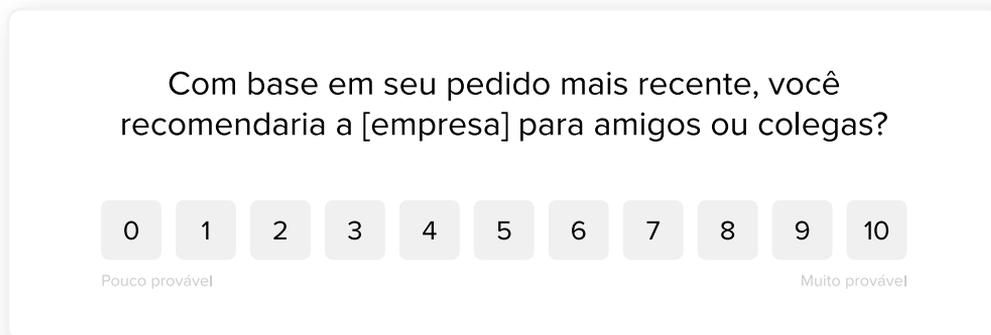
Dependendo do que você está usando como um gatilho, você terá que definir o período de tempo do evento para enviar a pesquisa – por exemplo, se você quiser medir a satisfação após uma compra específica do produto, certifique-se de permitir tempo suficiente para que o cliente realmente use o produto antes de perguntar se ele o recomendaria.

Além disso, as pesquisas transacionais de NPS usam palavras específicas que **mencionam a interação específica**. Em vez de serem questionados sobre a probabilidade de recomendarem sua empresa em geral, um cliente, é solicitado a avaliar a empresa com base em sua compra ou pedido mais recente.

Com base em seu pedido mais recente, você recomendaria a [empresa] para amigos ou colegas?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco provável Muito provável



Outro cuidado que você deve ter sobre a pesquisa de NPS transacional, é não enviar em intervalos menores que quarenta dias, ou as chamadas quarentenas. Por isso, você deve prestar atenção em seus gatilhos para essas pesquisas. Tente sempre atrelar o NPS transacional após uma jornada de compra, de modo que faça mais sentido para seu cliente, e não após todos os pontos de contato com sua marca.

O **feedback transacional de NPS** é indicado após o término de uma **jornada**, pois é ideal para aprender sobre como a opinião de um cliente sobre seu negócio pode mudar com base em um produto, serviço ou oferta. Além disso, como os dados do NPS transacional estão sempre atrelados a um produto ou serviço, assim, fica muito mais fácil agir sobre esse feedback e realizar os fechamentos de loop.

Então, o que é certo para mim?

A escolha da pesquisa complementar depende diretamente do tipo de relacionamento que você já possui com seu cliente.

Você já aplica alguma forma de pesquisa abrangente com certa frequência? Então, analise esse tipo de pesquisa para entender as informações que ela está entregando para você.

Enxergou algum ponto que você precisa entender melhor? Prepare uma com o tema percebido, assim você poderá compreender com mais exatidão os detalhes da dor que você já percebeu que seu cliente possui.

Caso você ainda não aplique nenhum tipo de **pesquisa complementar**, é importante testar o modelo que faz mais sentido para o seu negócio. Dependendo do tipo de transação, o NPS não é a métrica mais indicada, podendo nesses casos, ser utilizado o [CSAT](#) ou [CES](#), que são métricas transacionais e específicas para medir os pontos de contatos.

DICA

De primeiro momento, sugerimos começar com uma **pesquisa de relacionamento** para você conhecer seu cliente e identificar o que pode estar afetando seu relacionamento com ele.

Após analisar os dados da pesquisa relacional, realize as pesquisas transacionais específicas para identificar os pontos mais debilitados

Em outras palavras, as pesquisas de relacionamento fornecem informações para ajudar nas decisões estratégicas da experiência do cliente (por exemplo, quais áreas da empresa você precisa melhorar).

Já as pesquisas transacionais fornecem informações para ajudar nas decisões táticas (por exemplo, como você fará melhorias na experiência do cliente).

Para escolher por onde começar, é sempre essencial olhar para a sua atual necessidade e, então, definir o método mais indicado para esse tipo de situação.

Pesquisa Relacional

- A pesquisa é enviada em intervalos regulares e predefinidos;
- Fornece insights sobre a satisfação geral dos clientes;
- Aconselhado para empresas B2B.

Pesquisa Transacional

- A pesquisa é acionada após o término de uma jornada;
- Fornece insights imediatos sobre a experiência do cliente;
- Aconselhado para empresas B2C.

Capítulo 6

Boas práticas de NPS: Detalhes que você deve ter em mente

Agora que você chegou até aqui, já deve estar convencido que o NPS é uma ferramenta muito poderosa para medir a lealdade dos clientes, certo?

Segundo **Fred Reichheld**, criador da Pergunta Definitiva, existem algumas boas práticas para medir o Net Promoter Score. Vamos descobrir quais são elas?

1. Não exagere!

Um dos principais erros quando falamos sobre pesquisa, é sobre enviar vários questionários para toda sua base de clientes. Além de não seguir com o passo a passo correto de segmentar o público, o próprio usuário fica sobrecarregado de pesquisas das quais ele nem quer responder.

Para que situações como essa não aconteçam, é importante verificar se o seu sistema NPS pode **limitar a frequência de envio** de uma pesquisa a um determinado cliente, afinal, isso poderia causar mais danos que benefícios ao valor de sua marca.

2. Utilize uma métrica por vez

Um dos principais motivos de abandono das pesquisas, é quando o questionário acaba ficando extenso e com diferentes métricas.

Isso acaba criando uma confusão na cabeça do usuário, e a ação mais sensata no momento, é abandonar sua pesquisa. Por isso, concentre-se em medir uma métrica por vez.

Se você deseja enviar sua pesquisa de NPS, basta fazer uma pergunta para determinar o número de clientes promotores, neutros e detratores. Além de enviar uma pergunta de acompanhamento, perguntando o motivo da nota.

Observe que a resposta da pergunta de acompanhamento é para fins de diagnóstico e não afetam a nota quantitativa, colhida na pergunta anterior.

3. Escolha uma escala que funcione

De acordo com o livro *A Pergunta Definitiva*, não há uma escala que deve ser seguida. Como o próprio autor fala, o objetivo do **NPS** não é o rigor científico na pesquisa, e sim um sistema operacional confiável e flexível.

A [Bain & Company](#) sempre foi aberta em relação ao tipo de escala no início, mas com o passar do tempo, a empresa criadora da métrica encontrou algumas vantagens na escala de 0 a 10. Confira os pontos citados no livro, com base em suas pesquisas:

Medida padrão

Praticamente o mundo todo utiliza e compreende o sistema métrico de 0 a 10. A maioria das culturas e pessoas pensa com base em 10.

Além disso, os clientes consideram a escala intuitiva por se lembrar da avaliação escolar. Eles entendem que 10 ou 9 corresponde a muito bom, 8 ou 7 são bom ou médio, e 6 ou menos é insuficiente.

Até mesmo em países como a Alemanha onde o sistema educacional é diferente, o sistema de 0 a 10 funciona muito bem.

Clientes rigorosos

Existem clientes que são fiéis e leais a marca, mas não dão o braço a torcer com a nota máxima. Por isso, a nota 9 oferece uma alternativa que não leva esses clientes diretamente para a zona de neutros. Também é um alerta antecipado se um cliente nota 10 cai para 9 em uma pesquisa posterior.

Facilidade em fazer benchmarks

O padrão 0 a 10 é adotado pela maioria das empresas do mercado, e isso significa que esta escala torna mais fácil realizar os benchmarks entre segmentos e indústrias.

Cabe ressaltar também que clientes de diferentes países apresentam diferentes tipos de comportamento e rigorosidade, digamos assim. Na Holanda e no Japão, pouca gente dá 10 para um serviço.

Já na América Latina, essa nota é bastante comum. Mesmo assim, não é necessário adaptar métricas. As empresas internacionais só precisam saber que não vale a pena avaliar unidades entre regiões. A medida de referência é sempre a concorrência local, que as pontuações serão igualmente afetadas pelas particularidades do lugar.

4. Fique atento ao tempo e frequência de envios

Não há regra fixa para a definição de tempo e frequência de aplicação do NPS. A regularidade do Net Promoter Score na maioria das vezes, depende do seu próprio modelo de negócio.

Em nossa experiência, percebemos que para soluções SaaS que trabalham com metas por trimestre, uma avaliação a cada trimestre pode ser suficiente. Assim, é possível incluir esse índice nas metas do time.

Outra opção é fazer uma programação para que a pesquisa apareça para cliente a cada fechamento de ciclo de 90 dias. Nesse caso, o trimestre acontece dentro da perspectiva do cliente, considerando seu ciclo de vida.

Para modelos de negócios transacionais, procure pesquisar o cliente logo após uma compra ou evento, mas com tempo necessário para ele usar e refletir sobre a compra.

Opcionalmente, para clientes mais expressivos, você pode definir uma cadência de pesquisas. Um bom exemplo para esse modelo é: 10 dias após a compra, 6 meses após a compra, e 12 meses após a compra.

A percepção acerca da marca e do produto pode mudar o ciclo de vida do cliente, por isso, certifique-se de interpretar como e por qual razão podem acontecer essas variações. Confira o exemplo abaixo que vai te ajudar na frequência de envios:

PRIMEIRA PESQUISA

Aproximadamente entre **7 a 30 dias** depois da primeira interação do cliente com o seu negócio:



Ajuda você a entender se seu produto ou serviço está alinhado com a expectativa do cliente

Se você atualiza seu produto ou serviço regularmente:

Você pode enviar suas pesquisas em um intervalo de **60 - 90 dias** depois da pesquisa inicial



Ajuda você a entender se a satisfação do cliente mudou durante os diferentes estágios do produto

Se você não atualiza seu produto ou serviço regularmente:

É aconselhado que você envie suas pesquisas em intervalos de **3 - 6 meses** depois da pesquisa inicial



Ajuda você a receber insights sobre onde sua empresa está em relação aos concorrentes

5. Qual a taxa de resposta ideal?

A taxa de resposta é baseada em quantas pesquisas foram enviadas e quantos clientes responderam. Por exemplo, se você enviar 100 pesquisas e 10 clientes responderem, sua taxa de resposta será de $10/100 = 10\%$.

Outro fator importante é analisar a taxa de resposta, que pode mudar de acordo com o canal que você escolhe. Aqui estão algumas taxas médias em que você pode se basear:



E-mail

15% a 25%



SMS

10% a 15%



Web

35% a 55%

Esses números não são uma regra, pois a taxa de resposta pode variar muito de acordo com o seu público e como você melhor se comunica com ele. Com o tempo e a análise das suas próprias taxas de resposta, você poderá ter uma ideia melhor de quais são as suas taxas de resposta reais - e poderá promover ações específicas para buscar aumentá-las ativamente.

Por exemplo, dependendo do **assunto do e-mail** que você escolher, a pesquisa pode ter uma taxa maior ou menor de abertura - o que pode impactar diretamente na quantidade de respostas recebidas.

Portanto, esse é um elemento que você pode testar para encontrar as palavras que geram os melhores resultados. É importante também que sua pesquisa seja responsiva e se adapte em diferentes dispositivos como desktop, tablet e celulares - isso evita o bounce e faz com que os respondentes que clicam para responder consigam enviar sua resposta com maior facilidade.

6. Aumente suas taxas de respostas

Existem dois motivos principais pelos quais você pode não estar recebendo as respostas da pesquisa: ou é difícil demais para os clientes enviarem seus comentários ou eles não se sentem motivados o suficiente para querer dar feedback. Para evitar isso, você precisa deixar a pesquisa mais fácil de ser respondida e manter seus clientes engajados com ela.

Um jeito de analisar a facilidade da pesquisa, é você e mais três pessoas do seu time responderem essa pesquisa, anotando os pontos de dificuldade, seja na coerência das perguntas, até a experiência de resposta. Ao responder, você pode se questionar de diversas formas, como:

- O assunto do meu e-mail ou da solicitação está bom ou parece algo demorado?
- O convite para responder à pesquisa é fácil de ler?
- A pergunta é clara e direta ao ponto?
- A formatação funciona em qualquer dispositivo?

Além disso, você pode analisar outros dados referentes ao envio, como:

- A taxa de entrega está boa?
- Minhas pesquisas estão chegando ao destinatário?
- A taxa de abertura está satisfatória?
- Como posso aumentá-la?
- Estou enviando a pesquisa para o público correto?



Você também pode analisar como melhorar o engajamento do seu público e melhorá-lo. Algumas melhorias que você pode fazer nesse sentido são:

- ▶ **Faça a pesquisa não parecer uma pesquisa.** Um jeito de fazer isso é inserir algumas perguntas em seus fluxos de e-mail ou solicitar o feedback do cliente após ele ou ela baixar algum material.
- ▶ **Ofereça um atendimento ainda mais humanizado.** Crie um relacionamento com os clientes e pergunte como eles estão, chame pelo nome, mande mensagem de aniversário. Desse modo eles estarão mais dispostos a ajudar você de alguma forma, pois se sentirão mais conectados à sua marca.

7. Foco no cliente como cultura organizacional

A maioria das empresas que possuem uma **cultura centrada no cliente**, costumam ser implantadas pelas equipes sênior, como CEO, CFO e COO. Nestes casos, a adesão e continuidade de um sistema voltado ao cliente, acaba tendo uma maior aceitabilidade dos times de atendimento.

Segundo o livro da Pergunta Definitiva, para que o NPS alcance resultados extraordinários e consiga operar com facilidade dentro das empresas, a equipe sênior de liderança, em especial os C-levels, assumem pessoalmente o aperfeiçoamento da **lealdade dos clientes**, por meio do Net Promoter System.

8. Experiência do cliente em toda empresa

Outro ponto muito importante que o livro nos mostra, é que as empresas devem vincular o feedback dos clientes aos processos decisórios de todas as instâncias da organização, criando ciclos fechados de aprendizados e aperfeiçoamento.

Em vez de transformar a experiência do cliente em departamento, o ideal é tornar estes números e ações para toda empresa, integralmente.

Por exemplo, se a sua empresa receber um feedback negativo sobre uma experiência referente ao setor jurídico, este mesmo feedback deve ser enviado ao setor, e o loop deve ser fechado pelos próprios colaboradores que trabalham no setor, tornando assim um sistema de gestão.

Além do mais, todos os setores passam a ter essa experiência em atender clientes, tornando os níveis de satisfação uma prioridade geral da empresa.

9. Fechamento de loop

O **fechamento de loop** é tão importante, que ele ganhou um capítulo só pra ele no livro da Pergunta Definitiva, e neste Guia NPS.

Como você já deve ter lido sobre isso nos capítulos anteriores, não vou entrar em detalhes para explicar o termo, okay? Se tiver dúvidas, [clique aqui](#) e volte para o capítulo sobre: [O sistema por trás do NPS](#).

Fred Reichheld fala que o fechamento de loop é o coração do NPS. Se você não aplica esta ação em suas pesquisas, você tem somente uma nota e perde a parte principal do processo – o aprendizado. Quando você realiza o fechamento de loop, você e sua empresa passam a entender a fundo o motivo daquele feedback. E cabe a seu time adotar as ações apropriadas.

Seus clientes mais insatisfeitos são sua maior fonte de aprendizado.

Bill Gates

Boas práticas de entrega por e-mail

O envio de pesquisas por e-mail é um dos métodos de distribuição mais populares atualmente. No entanto, essas pesquisas precisam primeiro superar um grande obstáculo na caixa de entrada: a abertura.

Por que enviar por e-mail?

As pessoas **tendem a reagir melhor aos e-mails** porque as verificam em horários convenientes. Métodos mais intrusivos, como mensagens push ou SMS, que exigem mais atenção instantânea, provavelmente serão ignoradas se não chegarem em um horário conveniente para um cliente

Como obter melhores resultados com o envio por e-mail?

Enviar uma campanha por e-mail não é tão simples quanto parece, você precisa pensar cuidadosamente sobre **o que** está enviando e **para quem** você está enviando. E este é o nosso principal conselho para garantir que o seu e-mail capte a atenção do cliente e que ele irá responder a pesquisa.



Por exemplo, se você enviar uma pesquisa NPS para toda sua base de clientes, ao longo de todo o período, muitos desses clientes já podem ter se esquecido da interação que tiveram com a sua marca ou produto. Porém, se você enviar uma pesquisa NPS em um intervalo curto de tempo, o cliente estará mais engajado com a sua marca, e a taxa de resposta tende a ser maior, pois o cliente vai lembrar da sua última interação com sua empresa.

Não é apenas quando você está enviando sua pesquisa que afetará a qualidade da resposta que você recebe, mas como você envia também é muito importante.

Use um e-mail real

Dependendo do seu negócio, você pode querer escolher o nome da sua empresa ou uma persona em sua empresa para enviar.

Se seus clientes estão acostumados com um único ponto de contato e conhecem essa pessoa pelo nome, então seria uma boa ideia usar esse nome como remetente.

Além disso, o envio de um endereço que remonta a uma pessoa real é uma oportunidade importante para coletar feedback adicional. Alguns clientes podem se sentir mais confortáveis simplesmente escrevendo uma mensagem de resposta.

O ideal é incentivá-los a dar feedback por meio da pesquisa do NPS, para que eles possam ser rastreados e coletados por todas as boas razões que acabamos de discutir. Mas, se você não der a eles a opção de responder, pode ser uma oportunidade perdida.

Primeira impressão importa

O que um cliente vê à primeira vista em um e-mail pode fazer a diferença entre abrir ou ignorar totalmente a sua mensagem.

As primeiras informações que o cliente vê, são o assunto e remetente. Dependendo do serviço do e-mail do cliente, ele também pode ver a primeira linha que você escreveu.

Portanto, você precisa deixar a linha de assunto clara e cativante. Tente fortalecer o motivo do e-mail considerando o resultado final em valor para o cliente, e não o resultado direto para você. Para isso, evite mencionar as palavras informações, pesquisas, perguntas, questionário, ...





Aqui estão alguns assuntos que nós recomendamos:

▶ **Uma pergunta rápida sobre a [empresa]...**

Assunto curto e direto ao ponto traz transparência à comunicação;

▶ **Milhares de pessoas estão nos ajudando nisso...**

Assuntos incompletos geram curiosidade nos clientes, por isso utilize esse gatilho para mostrar que centenas ou milhares de pessoas estão ajudando a melhorar seu serviço através do feedback;

▶ **[Cliente], você recomendaria a [sua empresa]?**

Abra com o nome do cliente, inclua sua marca para reconhecimento instantâneo e enfatize uma pergunta;

▶ **Obrigado pela visita, [cliente] / Volte sempre [cliente]**

*Em pesquisas transacionais, este exemplo funciona muito bem!
Como foi sua experiência com a [empresa]?*

▶ **[Cliente], gostaria da sua opinião em 30 segundos :)**

Seja amigável e informal. Não trate os assuntos como algo engessado e



Aqui estão alguns assuntos que nós **não** recomendamos:

- ▶ **[Cliente]: uma pesquisa rápida da [sua empresa]**
Evite dizer pesquisa - parece algo que vai tomar seu tempo;
- ▶ **[Cliente], podemos fazer algumas perguntas sobre sua experiência com [sua empresa]?**
Evite dizer “perguntas” no plural - parece demorado;
- ▶ **Nos ajude respondendo este questionário**
Por favor, não fale questionário. Parece demorado e chato!
- ▶ **[Cliente], você tem 2 minutos para nos dizer o que pensa de [sua empresa]**
2 minutos, não mais que isso...
- ▶ **Preciso da sua ajuda [cliente]**
O apelo não é o melhor modo para conseguir respostas. Seja genuíno com sua audiência e estabeleça uma comunicação mais leve.

Seja profissional, confiável e flexível

Com um número cada vez maior de tentativas de fraudes, é provável que os clientes tenham receio de clicar em algo que pareça menos legítimo. Além disso, se sua marca não estiver presente em nenhum lugar, isso poderá criar confusão e você perderá a oportunidade de fortalecer o reconhecimento da marca e a conexão com seus clientes.

Portanto, verifique se o logotipo está no e-mail e também se as cores correspondem à sua marca. Além do mais, há alguns outros elementos que são realmente importantes para conquistar a confiança de um cliente.

Como a segurança também é uma preocupação, é importante garantir que, em qualquer lugar para o envio de seus clientes pelo e-mail, seja uma conexão segura, pois você solicitará a entrada de informações na próxima etapa.

Ah, garantir que seu e-mail atenda aos requisitos legais é muito importante - então, lembre-se de você precisa dar aos destinatários a opção de **cancelar a inscrição** de novos e-mails.



Capture feedback diretamente do e-mail

Um bom e-mail de pesquisa NPS deve fornecer uma breve introdução e explicação de porquê você está encaminhando a pesquisa e, em seguida, ir **direto ao assunto**. Ao oferecer ao cliente a capacidade de clicar na classificação escolhida diretamente do e-mail, você remove uma etapa e evita alguma possível distração no meio do caminho.

Desse modo, ele também garante que você capture a classificação inicial mesmo que eles decidam não fornecer mais feedback na pergunta de acompanhamento.

Bom dia Lucas,

Como espectador de nossos Webinars, gostaríamos de saber sua opinião sobre a qualidade, horários e assuntos.

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossos webinars para amigos ou colegas?

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Pouco provável

Muito provável

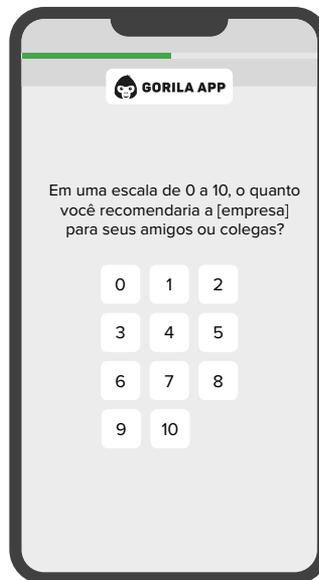
Responsividade para mobile

Só porque você está escolhendo e-mail para enviar solicitações de pesquisa, isso não significa que você não estará alcançando clientes em seus celulares. A quantidade de tempo que as pessoas gastam em seus celulares para e-mail e navegação na web está aumentando constantemente. **Mais da metade dos e-mails agora são abertos a partir de um smartphone.**

A parte mais importante do e-mail é a própria entrada da pesquisa do NPS. Os números devem estar visíveis na largura da tela, com uma breve introdução para serem facilmente entendidos.

Ao mesmo tempo, os números também devem ser grandes o suficiente em uma tela de celular para serem facilmente clicáveis sem apresentar erros pelos clientes que acidentalmente clicam no botão errado.

E não é apenas o e-mail que deve ser otimizado para celular. Quando um cliente clica no primeiro número para fornecer a classificação e acessa uma página da Web para inserir mais comentários, ele deve poder inserir dados facilmente em qualquer dispositivo.



Capítulo 7

A pergunta de acompanhamento

A pergunta de acompanhamento ou *follow-up* é uma parte importante da pesquisa do NPS. A opção mais recomendada é ter uma única pergunta de acompanhamento e que seja aberta.

Embora seja uma ótima oportunidade para coletar feedback adicional, você também deve garantir que o cliente saiba que a avaliação inicial já foi capturada e que o feedback adicional é opcional. E agradecer é uma ótima maneira de fazer isso. Então, aqui está um exemplo de uma pergunta de *follow-up* simples e eficiente:

Muito obrigado! Você pode nos contar porque você escolheu a nota 8?

Você vai encontrar muitas respostas em várias categorias. Por isso, é uma boa ideia classificar as respostas em *tags*, assim você irá conseguir organizar boa parte dessas respostas em forma de atributos - e isso facilitará a análise de dados. Alguns exemplos de tags que você pode utilizar conforme os feedbacks:

- **Prioridade:** Alta, média, baixa;
- **Tom da resposta:** Construtivo, nervoso, amigável, chateado;
- **Departamento:** Desenvolvimento, design, marketing, atendimento, financeiro;
- **Problemas específicos levantados:** Produto, serviço, atendimento, preço, entrega;
- **Ponto de contato:** E-commerce, loja, parceiros, aplicativo.

Através dessa segmentação por tags, você e seu time terão dados acionáveis sobre a operação, além de um grande ganho operacional por **entender a dor do cliente com profundidade**.

É uma jornada, não apenas um número. A chave aqui é ouvir, fechar o ciclo, fazer melhorias e se comunicar - todos os dias. Simples assim!

Annette Franz

Personalize sua pergunta NPS

Além do NPS ser uma métrica muito versátil, ela possui diferentes formas de ser aplicada. Para começar, é preciso pensar na estrutura da sua pesquisa, ou seja, como ela será.

Esse tipo de pesquisa deve ser organizada em duas partes. A primeira refere-se a uma escala de 0 a 10, que será usada para classificar a sua empresa.

Já a segunda parte deve ser feita com uma pergunta de resposta aberta. Nela, o cliente deverá explicar porque deu “x” pontuação.

Por exemplo, digamos que você deseja avaliar a sua marca, serviço ou um produto específico. Você pode substituir a palavra “negócio” por outra que seja mais adequada ao momento, como perguntar se o cliente recomendaria o serviço que contratou e não necessariamente a empresa. É uma pergunta mais específica.

Pergunta padrão do NPS para os clientes

Para aqueles que estão começando agora a avaliar a lealdade dos clientes e desejam usar o NPS, o ideal é partir para a pergunta clássica:

Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a [empresa] para um amigo ou colega?

Há muitos benefícios em fazer essa pergunta aos seus clientes. Você consegue estabelecer uma melhor comunicação com o seu cliente, e ele também tem a oportunidade de falar sobre o que achou do seu estabelecimento e atendimento. É uma forma de valorizá-lo, e saber a opinião dele sobre sua marca.

E as vantagens não são apenas para os clientes. Por meio desse feedback, a empresa consegue se estruturar melhor para oferecer um serviço de qualidade, de acordo com o que o cliente espera.

Quer ser ainda mais sutil na hora de fazer a pergunta? Mude o foco para o que você deseja. Por exemplo: “qual é a probabilidade de você indicar o “produto x” a um amigo ou colega?”.

Qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa a um amigo ou colega?

- ✔ Ótimo para começar uma abordagem com o cliente;
- ✔ Oferece informações sobre os departamentos;
- ✔ Dá uma visão geral do sentimento do cliente sobre sua empresa;

Pergunta para os colaboradores (eNPS)

Quer saber se os seus funcionários estão satisfeitos e engajados com a sua empresa? Então, você pode aproveitar a pesquisa NPS para avaliar isso. Quanto mais satisfeitos os seus funcionários estiverem, maior será o desempenho deles na empresa e isso impacta diretamente na satisfação dos seus clientes que passarão a ter um melhor atendimento.

Também chamada de [Employee Net Promoter Score \(eNPS\)](#), a métrica consegue revelar quem são os promotores, neutros e detratores da sua empresa. A pesquisa é uma ótima maneira de oferecer aos colaboradores uma oportunidade para serem ouvidos, sem que precise se expor, afinal, a pesquisa de eNPS é anônima.

Em uma escala de 0 à 10, o quanto você recomendaria nossa empresa como um bom local de trabalho?

Esses funcionários, quando não são ouvidos, podem se tornar verdadeiros detratores da sua marca. Vale lembrar ainda, que um colaborador que atende bem e outro funcionário que atende mal, geram o mesmo custo contábil na folha de pagamento da empresa no final do mês.

Qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa como um bom local de trabalho?

- ✓ Importante para medir a felicidade dos funcionários;
- ✓ Dá ideias de como melhorar a satisfação dos colaboradores;
- ✓ Revela o que seus colaboradores pensam sobre sua empresa;

Quais as opções de perguntas abertas?

Apesar de existir uma pergunta padrão, é possível modificá-la para que ela tenha mais a ver com o seu negócio. Um dos fatores que deve ser analisado na hora de montar a pergunta, é a pontuação dada pelo cliente.

Normalmente, as pesquisas de NPS têm uma pergunta aberta padrão:

Qual é o principal motivo para sua pontuação?

No entanto, notamos que os clientes têm mais probabilidade de

fornecer comentários adicionais em texto se a pergunta estiver relacionada à pontuação que eles acabaram de fornecer.

Vários serviços do NPS permitem que você personalize a pergunta aberta com base na pontuação fornecida pelo questionado. Dê uma olhada nos exemplos abaixo, que você pode usar como alternativas para a pergunta padrão.

“O que faltou em sua experiência conosco?”

Esse é um ótimo exemplo de pergunta que incentiva os clientes que não tiveram uma boa experiência com seu produto ou serviço, a dar um *feedback* sobre ele. A crítica construtiva pode ser altamente valiosa para o seu negócio, a fim de identificar algumas gaps na operação.

Um caso citado por Kotler em seu livro “[Administração de Marketing](#)” é o da empresa [3M](#), do qual ele alega que mais de dois terços de suas ideias para melhorar produtos e serviços surgem a partir das reclamações de seus clientes. O que nos mostra mais um fator importante: **Apenas ouvir o feedback do seu cliente não basta. Atitudes para melhorias devem ser tomadas.**

“Como nós podemos melhorar sua experiência?”

Essa pergunta de acompanhamento é ideal para clientes neutros ou detratores, pois você vai receber sugestões práticas sobre o que pode fazer para levar seu produto ou serviço ao próximo nível.

Você vai conseguir identificar também exatamente o que precisa fazer para corrigir erros e colocar seu produto ou serviço de volta nos trilhos. Deste modo, você poderá priorizar os problemas e oportunidades de melhoria, com base nas informações fornecidas por seus clientes.

“Quais recursos você valoriza/usa mais?”

Se você oferece um produto com vários recursos, essa pergunta permite que você reúna *insights* valiosos sobre quais as funcionalidades que seus clientes mais valorizam.

Além disso, os dados coletados dessa pergunta podem ser de grande ajuda para os gerentes de produto determinarem os recursos que devem ser priorizados nas próximas atualizações e melhorias. Assim, você pode usar o NPS como uma métrica orientadora para ajustar o *roadmap* de desenvolvimento do produto.

“Do que você mais gosta/menos sobre (empresa ou nosso produto)?”

Essa pergunta é importante para identificar a satisfação de seus clientes após a interação com seu produto ou serviço. Além de ser facilmente personalizável para Promotores e Detratores, você pode perguntar também o que eles gostaram ou não sobre a experiência com o seu negócio.

Afinal, se você sabe o que faz seu cliente feliz ou não, fica muito mais fácil para realizar estes ajustes, certo?

Com uma quantidade considerável de respostas, essa pergunta pode te ajudar a descobrir novas campanhas de publicidade e marketing, novas maneiras de posicionar seu produto e até **transformar seus promotores em defensores da marca**.

Esse feedback é inestimável, pois você consegue identificar as principais oportunidades e dificuldades que seu cliente passa ao utilizar seu produto ou serviço.

Mensagens de obrigado, como fazer?

Ao final de qualquer pesquisa NPS, é sempre recomendado que se faça um agradecimento ao cliente pelas respostas oferecidas. Afinal de contas, ele investiu um tempo do dia para oferecer essas informações tão valiosas para a sua empresa.

Listamos abaixo três mensagens de agradecimento, uma para cada categoria de clientes que você pode usar no final da sua pesquisa do NPS:

Promotores (9 e 10): “Obrigado pelo seu feedback. É ótimo saber que você é fã de (nossa empresa ou produto). Seu feedback nos ajuda a descobrir novas oportunidades para melhorar (nossa empresa ou produto) e garantir que você tenha a melhor experiência possível. ”

Neutros (7 e 8): “Obrigado pelo seu feedback. Nosso objetivo é criar o melhor produto possível, e seus pensamentos, idéias e sugestões desempenham um papel importante para nos ajudar a identificar oportunidades para melhorar. ”

Detratores (0 a 6): “Obrigado pelo seu feedback. Valorizamos muito todas as sugestões de nossos clientes. Estamos sempre em busca de como podemos melhorar ainda mais (nosso produto ou serviço) para que ele exceda suas expectativas. ”

Por que é importante personalizar a sua pesquisa?

Ouçã e busque feedback de forma consistente, para que seus clientes se sintam envolvidos no desenvolvimento do seu produto ou serviço. Personalize o seu questionário de acordo com o seu público-alvo e aproveite ao máximo o feedback recebido.

Não há um modelo de pesquisa engessado, eles precisam se adaptar, e um bom [software de NPS](#) consegue oferecer essa característica aos empreendedores.

Para isso, experimente as linhas de assunto para se destacar das centenas de e-mails diários que lotam as caixas de correio, envolva seus clientes no processo com títulos atraentes e uma abordagem personalizada para gerar dados de pesquisa detalhados. **Faça a pesquisa não parecer pesquisa!**

É possível utilizar o NPS para realizar pesquisas por campanha, saber sobre a frequência de e-mails, sobre o conteúdo oferecido pela empresa, entre muitos recursos. Somente testando e interpretando os dados coletados, você poderá ter uma visão clara das questões apropriadas para os propósitos da sua empresa.



Capítulo 8

Personalização de acordo com seu setor de atuação

Com a ampla simplicidade e flexibilidade do NPS em alcançar diversos setores, existem algumas coisas que você deve pensar para personalizar o NPS para fazer mais sentido para o seu negócio. Veja algumas dicas:

Software como serviço (SaaS)

Quando se fala de SaaS, a premissa básica é o focar na **aquisição** e **retenção de clientes**, certo?

Por isso, o momento de enviar sua pesquisa é uma consideração importante para as empresas que trabalham nesse formato.

Além de ser muito útil para as equipes de **sucesso do cliente** que precisam monitorar a integridade das contas com vários usuários, promover pesquisas também significa que os problemas podem ser rapidamente identificados e abordados de forma proativa para evitar a rotatividade.

Por isso, separamos alguns gatilhos que você pode usar ao enviar suas pesquisas:

- **Implementação:** Se você tiver um período de *onboarding* ou treinamento, aproveite o fim desse processo para enviar uma pesquisa para a pessoa que ficou envolvida nele.
- **Pesquisa relacional:** Como o segmento de SaaS trabalha com mensalidade, você deve enviar sua pesquisa de NPS em uma frequência maior de tempo, entre 90 a 120 dias, para entender como está a expectativa do cliente vs o que está sendo entregue.
- **Contratação anual:** Se você tiver clientes com contratos anuais ou mais longos, é necessário acompanhar e enviar pesquisas regularmente, para evitar cancelamento de forma inesperada.

E-commerce e Varejo

Dentro do varejo ou e-commerce, é importante que você faça uma distinção perguntando se o cliente recomendaria um determinado **produto** que comprou ou se ele recomendaria seu **serviço** em geral. Afinal, além de ser um bom meio de medir a efetividade do seu produto e serviço, esse tipo de indicação também pode ser utilizado para seu time de marketing como meio de fortalecer a marca - usando o gatilho mental conhecido como prova social (*social proof*).

Para isso, talvez você precise realizar pesquisas de dois tipos: (1) geral da marca e experiência do cliente e (2) específica do produto - especialmente se você tiver um produto de alto valor do qual queira coletar dados separadamente.

Em qualquer um dos casos, você provavelmente irá usar uma compra como um gatilho para enviar sua pesquisa, mas é fundamental pensar no período em que essa pesquisa será disparada. Se você está perguntando às pessoas se elas recomendam um produto, pense em quanto tempo elas precisam para avaliar se eles recomendariam o produto, e após esse período, a pesquisa deve ser enviada. Por exemplo.

Alguns fatores importantes a considerar são:

- Com que frequência os clientes geralmente compram de você?
- Qual é o tamanho médio de uma compra em termos de valor?
- Qual o volume médio de uma compra em quantidade de produtos?
- Qual é o ciclo de vida do produto?
- Há alguma fase de aprendizado/descoberta onde o cliente começa a usar o produto depois de algum tempo?

Entender esses fatores fará com que você consiga delinear pesquisas mais assertivas.

Para pesquisas NPS baseadas em produto ou empresa, é muito importante que você restrinja a frequência para entrar em contato com os clientes. Você não deseja enviar uma pesquisa geral da empresa um dia e, em seguida, um produto específico no próximo, certo? Por isso, voltamos a reforçar: tenha cuidado ao enviar um número elevado de pesquisas, pode acabar ficando inconveniente para o usuário.

Prestadores de serviço (B2B e B2C)

Como prestador de serviços, você possui algumas medidas de satisfação específicas. Perguntar ao cliente se ele recomendaria sua empresa como um todo é o mais comum, mas, para algumas empresas, pode ser correto perguntar também, sobre um único compromisso, ou se alguém recomendaria um determinado funcionário ou uma equipe em particular.

Por exemplo: um salão de cabeleireiros pode escolher entrevistar seus clientes uma vez por trimestre, e após enviar a pesquisa, pode perguntar se recomendariam o atendente que agendou seu horário. Como também, ele pode enviar outra pesquisa perguntando se o cliente recomendaria o salão a um amigo ou familiar.

Já uma empresa de serviços elétricos, seria conveniente fazer a pesquisa logo após a prestação do serviço, enquanto o cliente ainda possui uma memória clara de sua experiência com o serviço.

É importante que sua empresa de serviços avalie o contexto do seu setor no momento de enviar uma pesquisa em relação à fre-

quência com que um cliente usa sua empresa. Para um serviço em que um cliente utiliza semanalmente, o momento não é tão importante, porque você estará bastante presente na mente do cliente a qualquer momento. No entanto, se for uma empresa que realiza trabalhos em intervalos maiores, a pesquisa precisa ser feita sempre logo após a prestação de serviço.

Serviço público

Você sabia que o NPS pode ser uma medida particularmente importante para empresas de serviços públicos? Pois é, embora tenham um longo e contínuo relacionamento com seus clientes, elas tendem a ter relativamente poucos compromissos reais com eles - o que pode as distanciar da realidade. Até mesmo a fatura mensal está se tornando menos um ponto de contato, à medida que as pessoas mudam para notificações automáticas de faturamento e e-mail.

O momento mais comum em que uma empresa de serviços públicos se envolve com seus clientes é quando eles têm um problema. E sabemos que esse não é o momento ideal para avaliar a satisfação de toda sua base de clientes. De qualquer forma, isso significa que sua equipe de atendimento ao cliente é uma das partes mais importantes do seu negócio, pois é seu principal ponto de contato!

Para que empresas de serviços públicos ajam de forma mais proativa nesse sentido, vale a pena executar uma pesquisa regular do NPS perguntando a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado.

Mas com que frequência fazer isso?

Examinar os clientes com base na data de aniversário pode ser uma boa ideia para estabelecer uma cadência regular, mas você

também pode analisar dados históricos para determinar se há certas épocas do ano ou eventos específicos que fazem com que sua base de clientes fique mais em risco de se queixar de você, antes desse período para identificar e reagir de forma proativa aos clientes insatisfeitos. Além disso, também vale a pena analisar algumas pesquisas acionadas após as interações com suas equipes de suporte ao cliente.

Capítulo 9

Gerando crescimento com o NPS

Hoje, é um desafio enorme para a maioria das empresas manter o foco no cliente. Vivemos e trabalhamos em um mundo conectado à internet, em que os clientes têm acesso a um grande número de informações. Mas apenas empresas que realmente colocam o **cliente no centro da operação são capazes de se destacar no mercado.**

As empresas estão buscando cada vez mais serem movidas pela missão do que pelo lucro. Seus líderes sabem que não tem como ganhar e manter clientes sem primeiro garantir os melhores colaboradores. E os colaboradores mais capacitados querem seguir uma missão, um propósito que vai além dos lucros.

No entanto, apesar de todo o esforço que as empresas destinam a essas duas tarefas - focar nos clientes e engajar colaboradores, a maioria não mudou muito. Boa parte das empresas continuam centradas no lucro, pautadas por planejamento financeiro e métricas de contabilidade.

E essa reflexão nos leva a uma pergunta:

Até onde o lucro pode afetar o crescimento saudável da minha empresa?



O impacto de lucros bons e lucros ruins no crescimento saudável das empresas

Para contextualizar melhor neste assunto sobre a correlação entre o **Net Promoter Score** e um **crescimento saudável**, vale a pena citar o [case da Apple](#), que começou a utilizar o NPS em suas lojas no ano de 2007, com uma nota de 58. E adivinha, 4 anos depois, em 2011, após muito investimento em treinamentos, a nota média subiu para 72.

O que isso significa? Bem, neste período o faturamento de uma loja da Apple era de US\$ por 1.200,00 por pé quadrado (medida americana que vale aproximadamente 1/10 metros quadrados), já para a Apple, esse valor passou a ser de US\$ 6.000,00.

Acha que a Apple é um ponto fora da curva pelo seu tamanho? Pois bem, [estudos mostram](#) que um aumento de 7 pontos na nota do NPS representa, em média, 1% de crescimento na receita da empresa.

Convencido? Então podemos seguir adiante.

Evite lucros ruins!

Neste momento você deve estar pensando: “Lucro ruim? Desde quando isso existe. Lucro é lucro”.

Mas a verdade é que não é bem assim. Para quem lida com indicadores de satisfação, sabe que lucro ruim é basicamente qualquer lucro obtido em cima da insatisfação de um cliente.

Por exemplo, imagina que você recebeu uma cobrança extra de uma operadora de telefonia, que por menor que seja, é um dinheiro que é seu e você quer de volta. Então você entra em contato com a operadora para reavê-lo, mas vai encontrando uma série de dificuldades para solucionar essa situação.

Ao final, a empresa pode ou não estornar o dinheiro, mas a custo de que?

- Desgaste do consumidor e funcionários;
- Horas de atendimento e suporte (que são custos para a empresa);
Insatisfação do cliente, que pode levar a:
 - Cancelamento com a empresa (então um cliente recorrente, que compraria mais vezes não mais fará isso. Sendo que, muito facilmente, o valor que ele gastaria constantemente superaria, e muito, o valor obtido injustamente).
 - Influência sobre outros possíveis compradores, levando a perda de potencial receita futura.

Ainda que este seja um caso extremo, vale aplicar isso para qualquer receita obtida com base em **experiência negativa**, como dificuldade de trocas, acesso à informação, entre outros.

O importante a se pensar aqui é:

“Preocupe-se mais com o cliente e menos com o dinheiro dele”.



E em contrapartida, o **lucro bom** é um investimento saudável tanto para sua empresa, quanto para seus clientes.

Uma empresa focada no cliente preza pelo relacionamento, demonstra interesse verdadeiro em entregar uma solução (seja produto ou serviço) que realmente atenda a sua necessidade, cria um laço - não o abandona assim que ele efetua a compra, pede feedback e procura sempre melhorar a sua oferta. Uma empresa focada no lucro bom, favorece a experiência do cliente e garante a manutenção do consumo ao longo do tempo, transformando o cliente em “cliente leal”.

Além disso, a lealdade garante uma futura recompra, aumenta a chance de aquisição de produtos adicionais, fortalece a chance da recomendação da marca, e minimiza o custo para a empresa, já que manter uma cliente é mais barato que conquistar um novo.

Vamos a alguns exemplos de lucros bons:

A Amazon poderia facilmente se dar ao luxo de anunciar mais. Em vez disso, ela canaliza seus investimentos para frete grátis, preços mais baixos e melhorias de serviço.

A Southwest Airlines não cobra por mudanças de voo ou por bagagem despachada. A operadora também substituiu a estrutura de preços segmentada, por uma política de preços transparente. Embora pouco conhecida fora dos Estados Unidos, a Southwest possui o maior número de voos nacionais nos EUA, e possui uma capitalização de mercado que supera o resto do setor.

O Grupo Vanguard reduziu os preços em até um terço para clientes que haviam feito grandes investimentos recentemente ou que mantiveram saldos saudáveis por um período prolongado. A administração da Vanguard reconheceu que as economias de escala geradas por esses investidores de grande porte e de longo prazo devem ser compartilhadas com esses clientes.

Não é o empregador quem paga o salário. Os empregadores só lidam com o dinheiro ... É o cliente que paga o salário.

Henry Ford

Diferença entre aumentar e melhorar o NPS

Vamos supor que você começou a medir o NPS da sua empresa, ou já o faz. Diariamente você observa aquele número gerado, mas o que você faz a respeito dele é muito mais importante.

Este número por si só, é apenas uma métrica de vaidade. Muitos gestores já caíram na armadilha de aumentá-lo a todo custo, importando só com a métrica, mas não com os consumidores.

Pode parecer sutil, mas pensar no NPS como um número que você melhorar, mas não aumentar, faz toda a diferença em termos de cultura corporativa. Veja só:

Aumentar o NPS: “Preciso aumentar a minha nota e mostrar como minha empresa é boa”

Melhorar o NPS: “Preciso melhorar a experiência dos meus clientes com base no que eles dizem.”

Essa simples mudança de perspectiva exerce uma grande influência nos funcionários e dentro do ambiente de trabalho. Da primeira forma, os empregados podem simplesmente focar em um número, esquecendo do fator humano. Já com o outro pensamento, o foco é na melhora do atendimento/serviço ao cliente, sendo a melhora da nota uma consequência direta deste trabalho em equipe.



Metrique e segmente os resultados

Se você utilizar o NPS da maneira errada e não realizar o fechamento de loop com os clientes, a nota final será somente um indicador vazio, sem plano de ação.

Tenha em mente que a nota final do Net Promoter Score indica a saúde de seus clientes. Mas o que te dará insights relevantes sobre como melhorar seu produto/serviço, é o cruzamento destas respostas com as métricas chave da sua empresa.

Por exemplo, você pode separar os clientes nos 3 grupos diferentes:

- **Detratores**
- **Neutros**
- **Promotores**

E então, cruzar o resultado de cada grupo com tudo aquilo que julgar relevante:

- Lifetime Value
- Ticket médio
- Plano atual (low-budget, mid-budget, high-budget)
- Segmento (varejo, software, e-commerce, ...)
- Tamanho de empresa (pequena, média, grande)
- Recompra
- Tempo de contrato (bom indicador de alerta para as empresas)
- Cargo de clientes

Não entendeu a importância disso? Veja só este exemplo: Imagine que temos clientes divididos em 3 planos, do mais barato ao mais caro:

- Low-budget
- Mid-budget
- High-budget

O NPS geral desta empresa é de 30 pontos. Certamente há o que se melhorar aqui. Mas por onde começar?

Bem, ao separar a nota pelos planos, você pode descobrir que metade dos clientes estão nos 3 planos mais caros, com um NPS médio de 50.

Já a outra metade dos clientes se encontram no plano low-budget, o mais barato, e possuem um NPS médio de 5.

Bem, certamente há algo a ser feito para os clientes deste plano, certo? Provavelmente a plataforma não está alinhada com suas expectativas.

Se com algo simples assim você já entendeu a **importância de segmentar**, imagine as informações que estão esperando serem descobertas aí na sua empresa, não é mesmo?



Capítulo 10

Provando o retorno financeiro (ROI)

Com toda certeza, essa é a dor da maioria dos profissionais que trabalham com experiência do cliente. Para muitos, provar o retorno sobre a utilização de softwares e metodologias é uma tarefa complicada - até agora.

A questão não é apenas quanto pode custar a construção de bons relacionamentos, mas qual o real impacto disso atrelado ao valor financeiro. As empresas precisam entender o valor econômico resultante da construção de melhores relacionamentos com seus clientes e conseguir responder perguntas como - qual o valor de transformar um detrator em um cliente neutro ou promotor? Até quanto valeria a pena investir para aumentarmos nosso NPS em 10 pontos? Onde e quando essa melhoria apareceria?

A verdade é que poucos gerentes conseguem responder essa pergunta, por isso, **este capítulo é primordial para que você consiga provar o retorno financeiro, e gerar crescimento com o NPS.**



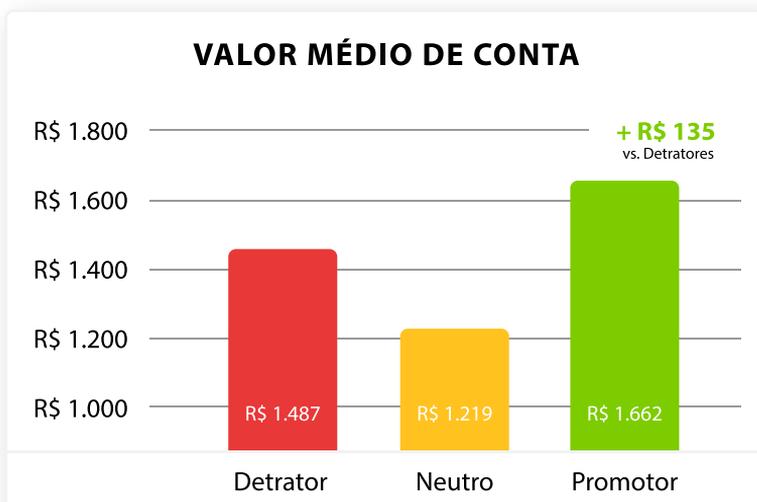
Primeiros passos para provar o retorno financeiro

Como você deve imaginar, não há uma fórmula padrão para medir o retorno sobre o investimento. Para provar o retorno financeiro, existem algumas variáveis de acordo com cada mercado, e indicadores individuais de cada um deles - o que acaba dificultando essa medição para muitas empresas.

Como não é um processo linear, as empresas precisam buscar os indicadores internos e dados operacionais para cruzar com informações de experiência do cliente. Mas a notícia boa, é que existe um método inicial, para que você consiga extrair os primeiros dados e a partir daí, realizar cruzamentos avançados, de acordo com seus próprios indicadores. Vamos falar mais sobre isso?

Ticket médio

O primeiro passo para começar a provar o retorno financeiro, é calcular o valor médio de compra dos clientes promotores, neutros e detratores. Basicamente você deve somar o valor total de compra de cada segmento e dividir pelo número de clientes em tal categoria.



Ticket Médio = total de vendas em R\$ / número de clientes

Para exemplificar, vamos supor a seguinte situação: em 30 dias uma determinada loja realizou R\$10.000,00 em vendas. Sendo que esse total foi comprado por 50 clientes.

Então, temos que o ticket médio desses 30 dias será de **R\$10.000,00 / 50 = R\$200,00**

Ou seja, nesse caso o ticket médio indica que cada cliente que entrou na loja, gastou em média **R\$200,00**.

Após esse cálculo simples, você vai conseguir identificar algumas diferenças interessantes no comportamento destes clientes. Provavelmente você vai notar que o ticket médio dos promotores é maior que o dos detratores, além disso, a taxa de recompra é maior e a sensibilidade a preço para estes clientes, comparando aos neutros e detratores.

Lifetime Value (LTV)

O segundo indicador que você deve ter conhecimento é o **Lifetime Value** ou **LTV**. Caso você ainda não saiba, essa métrica estima receita total que um cliente dará à empresa durante toda sua existência como cliente.

Ficou na dúvida? Nós podemos explicar!



Pense que um dos seus clientes fez 4 compras ao longo de 2 anos, e depois nunca mais comprou nada.

Cada compra teve um valor diferente:

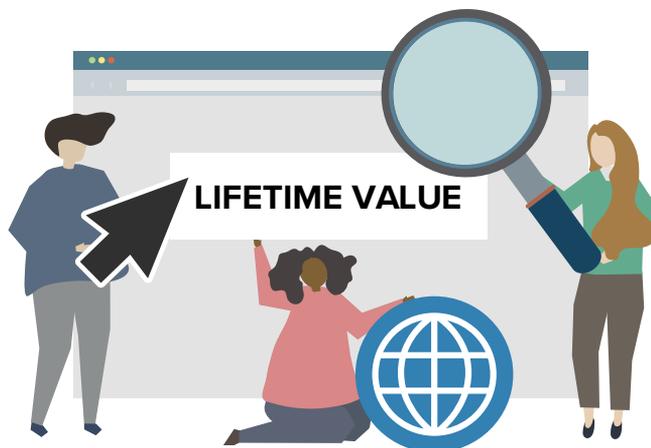
- a 1ª teve o valor de R\$ 25,00;
- a 2ª, de R\$ 100,00;
- a 3ª, de R\$ 120,00; e
- a 4ª, de R\$ 80,00.

Assim, você poderia dizer que o lifetime value (ou LTV) dessa pessoa foi de R\$ 325,00, que é a **soma total dos valores gastos por ela durante o período de dois anos**.

Naturalmente, a ideia desse indicador não é fazer uma conta separada para cada cliente. Isso seria demorado e pouco eficiente.

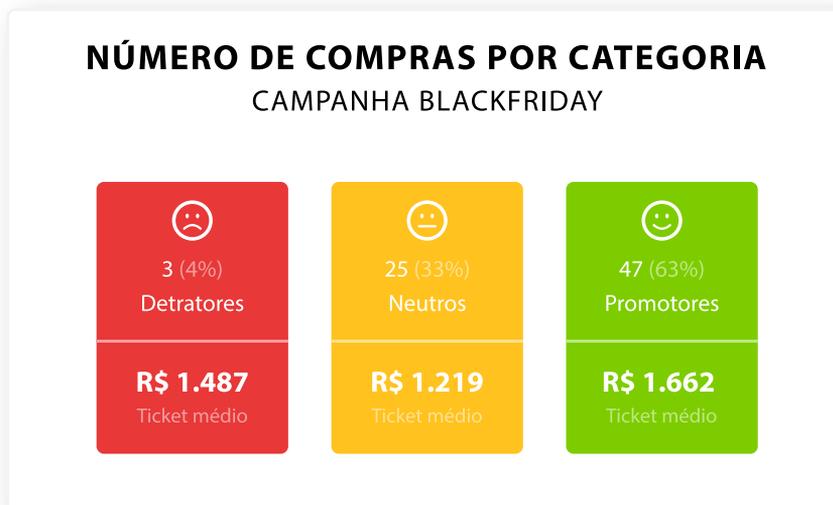
O objetivo é analisar todos os clientes, de forma geral, e encontrar a **média de valor gasto x tempo de permanência**.

A partir disso é que os ajustes serão feitos, tanto para aumentar o valor quanto para fazer com que os clientes fiquem por mais tempo antes de deixar seu produto ou serviço em busca de outra coisa.



Número de compras por categoria

O terceiro indicador que você deve analisar para calcular o retorno financeiro, é o **número de compras por categoria**. Com esse indicador você vai conseguir correlacionar o ticket médio, e ter números importantes sobre sua operação. E principalmente, vai conseguir comprovar qual a categoria que mais compra de você.



Projetando o retorno financeiro

Como falamos no início do capítulo, existem várias formas para projetar o retorno financeiro, que variam para cada segmento. Tenha em mente que para provar retorno financeiro, você deve cruzar **dados de experiência** (NPS, CSAT, CES...), com **dados operacionais**, por exemplo, ticket médio, LTV, número de compras, taxa de churn, números de chamados pelo suporte, cross e up-sells, reviews públicos, CAC, até as mais avançadas informações que você possuir.

Com esses indicadores acima, já é possível estimar o retorno financeiro, e provar o número de compras por categorias, o número estimado ao perder um cliente promotor, neutro ou detrator e principalmente, você vai saber o quanto isso impacta financeiramente na sua empresa

Para você projetar seu retorno financeiro, separamos um esquema simples e poderoso, para acompanhar esses indicadores. Você pode extrair esses números através de um software especializado, ou através de planilha. A elaboração deste board é fácil e pode ser feito rapidamente pelo Excel ou Google Sheets. Confira:



Como você pode ver na tabela, foi possível verificar um aumento de **R\$ 3.200** na receita com **+10 pontos na nota do NPS**, indo de 46 para 56.

O resultante deste valor, foi possível calcular através de uma projeção de aumento de promotores, com base no ticket médio e os valores inseridos na tabela.

Cruzamento avançado com dados operacionais

Depois de você ter o conhecimento do impacto econômico dos clientes na sua operação, o processo começa amadurecer e a partir daí, surgem novas possibilidades para cruzamento de dados. Esse esquema é apenas o primeiro passo para você ter essa visão geral da parte financeira, atrelada à experiência do cliente.

Quanto mais dados você tiver sobre seus clientes, melhores e mais ricos vão ser as informações que você poderá extrair da pesquisa.

Para que você consiga criar esses relatórios personalizados e avançados, o ideal é ter um histórico do cliente e realizar a coleta de dados com periodicidade, contendo dados como:

- Faixa etária
- Tamanho de empresa
- Segmento
- Região
- Canal
- Ticket médio
 - Gênero
 - Cidade
 - Categoria (Detrator, neutro e promotor)
- Cargo
- Taxa média de compra por cliente
- Taxa de recompra ou compra única
- Tempo gasto na loja (seja loja virtual ou física)
- Quantidade de páginas visitadas
- Quantidade de contatos de problema realizados
- Tempo médio de atendimento dos contatos
- Quantidade de produtos já contratados
- Tempo de vida como cliente de sua empresa
- Etapa de amadurecimento (cliente novo, onboarding, setup, em operação, estagnado, declínio, etc).

Todos esses dados são extremamente poderosos para realizar um cruzamento com indicadores da experiência do cliente, além disso, as equipes de marketing serão favorecidas com essas informações, que irão auxiliar na construção e desenvolvimento do perfil ideal do cliente.

Cuidados na utilização de indicadores

Como estamos falando de indicadores financeiros e de experiência, existem alguns cuidados que você deve estar atento quando for realizar os cruzamentos de dados. Em alguns casos, esses indicadores podem sofrer alterações ou não comprovar realmente sua efetividade por conta da persona.

Para ficar mais fácil de entender, pense em uma rede de hotelaria que utiliza como principal indicador a taxa de recompra/reserva por cliente. Esse indicador de recompra é muito importante nessa equação, porém, ele pode sofrer alterações, se for enviado para um público diferente - por exemplo:

- ▶ **Persona (cliente de turismo):** O cliente reserva um quarto no hotel porque gosta do serviço;
- ▶ **Persona (cliente à trabalho):** O cliente reserva um quarto no hotel, pois está a trabalho e a empresa em que trabalha possui parceria com este hotel, e custeia a hospedagem

Como você pode perceber, utilizar a mesma persona pode acabar modificando a percepção real, pois nem sempre o cliente que efetua uma reserva está realmente satisfeito com o serviço. Por isso, o indicado neste caso é fazer uma segmentação correta de personas, para que os indicadores correspondam às interpretações corretas.

Neste caso específico, é interessante perguntar na pesquisa o número de vezes que ele já se hospedou no hotel, qual seu nível de satisfação, e por fim, o nível de recomendação para amigos e colegas (NPS). Aí sim, você terá mais dados importantes da percepção real do cliente com o seu serviço

Capítulo 11

A importância de dados externos

Como já falamos anteriormente em outros capítulos, a importância da utilização de dados externos possibilita uma análise muito mais rica e assertiva para o NPS. Dependendo do seu negócio, existem várias fontes de dados que podem ser correlacionadas ao indicador Net Promoter.

Há dois motivos principais para compartilhar seus dados do NPS com os outros sistemas usados por sua empresa: coletar dados adicionais junto com sua pontuação do NPS (aumentando assim sua utilidade), e enviar essas informações para sua equipe para que possam fazer algo útil com ela.

E lembre-se de que você não precisa começar com tudo integrado para obter dados úteis. Pense em como você pode criar uma abordagem em etapas iniciando com o básico e, em seguida, adicionando sistemas à medida em que avança. Aqui estão algumas integrações que você pode fazer nesse sentido:

- Enviar um e-mail personalizado quando você recebe uma pontuação baixa;
- Notificar os membros da equipe via Slack quando uma pesquisa for concluída;
- Acionar uma pesquisa quando um novo cliente é adicionado ao seu CRM;
- Solicitar uma classificação após uma sessão de suporte com um cliente;
- Automatizar um feedback quando um novo pedido for feito no seu website;
- Enviar aos clientes uma mensagem de chat pessoal quando você receber a pontuação mais recente;
- Cruzar o NPS com outros indicadores de experiência do cliente, CSAT e CES.

Dados através de CRM

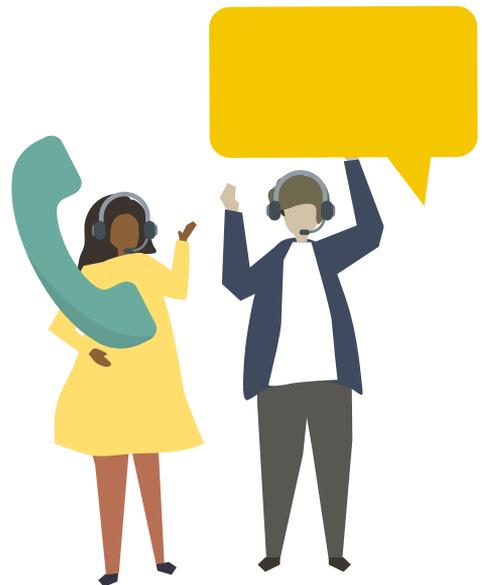
Para a maioria das empresas, essa será a fonte de dados mais importante para se conectar. Seu CRM provavelmente irá conter informações demográficas, locais, histórico de compras e/ou dados de consultas por suporte. Ao integrar esses dados a suas pesquisas de NPS, você pode começar a analisar as classificações fornecidas por diferentes grupos ou segmentos de clientes, criando um leque de oportunidades.

CRM Business to Consumer (B2C)

Como os ciclos de vendas B2C são geralmente mais curtos, e as fontes de leads são numerosas, uma pessoa pode acabar entrando por mais de uma fonte. O CRM deve ser dinâmico o suficiente para identificar onde as vendas estão acontecendo, e qual fonte gera a maior receita. Como estes softwares precisam lidar com grandes volumes de dados, o mecanismo de busca interno deve ser muito eficiente e a segmentação de dados também deve ser bem estruturada.

Mensurar os resultados por região geográfica e faixa etária acaba gerando informações valiosas, e também ajuda sua **equipe de marketing** a decidir em quais grupos se concentrar e qual abordagem é mais eficaz.

Também é útil para o planejamento de atendimento e suporte ao cliente, revelando o tamanho do público e o local de origem das consultas. Além disso, o histórico de compras é particularmente útil para varejistas ou



marcas de bens de consumo. Entender se um produto ou categoria tem um efeito positivo ou negativo na satisfação do cliente, pode fornecer informações vitais para o negócio.

Para empresas com um grande número de produtos, pode ser útil começar marcando compras em determinadas categorias. Por isso, analise as categorias de tendências e, em seguida, faça uma pesquisa detalhada até o nível do produto.

CRM Business to Business (B2B)

Se você é uma empresa B2B, provavelmente possui uma base menor de clientes com quem mantém um relacionamento mais frequente e profundo. Aliás, nesse tipo de dinâmica, é comum estabelecer diferentes relacionamentos dentro de uma mesma organização até conseguir finalizar uma venda. Afinal, em determinadas negociações, você conversa com um profissional que pode influenciar a compra do seu produto, mas não é ele o responsável pela decisão final.

Além disso, clientes B2B não costumam comprar por impulso ou por fatores emocionais - e o processo de vendas acaba sendo mais longo. Por isso, nesse segmento você terá dois conjuntos de dados importantes: dados em nível de empresa e dados em nível individual.

Nível de empresa

Dados em nível de empresa são aqueles relacionados ao comportamento da empresa, o nível de complexidade da tomada de decisão e até mesmo a estrutura burocrática da empresa. Além disso, é válido analisar as áreas geográficas em que você tem um desempenho melhor ou pior. Para empresas com mais de uma filial, isso é valioso para fazer um mapeamento de perfil de cliente por loja.

Por isso, a personalização do atendimento, inclusive dos e-mails enviados, deve ser ainda maior. A construção do relacionamento também requer mais paciência, podendo levar meses para que o negócio seja concluído. Este longo ciclo de vendas faz com que o relacionamento entre cliente B2B e vendedor seja ainda mais próximo do que no comércio voltado para o consumidor final.

Nível individual

Saber onde a pessoa trabalha e qual o seu cargo pode ter um grande impacto em sua interação e satisfação com o seu negócio. Isso faz com que sua equipe de vendas entenda como lidar melhor com diferentes partes interessadas no processo de vendas. Além disso, ajuda sua equipe de marketing a criar conteúdos para áreas específicas da empresa, e auxilia a equipe de suporte a ser mais proativa no tratamento de possíveis problemas com diferentes usuários. Ou seja, todos os dados que você tiver sobre as pessoas envolvidas na tomada de decisão são relevantes para que seu processo de vendas e de acompanhamento sejam bem sucedidos.

Capítulo 12

Usando o NPS para obter clientes mais felizes!

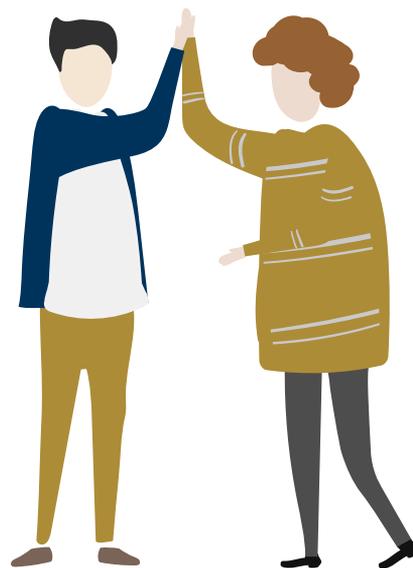
Você batalhou para obter uma **pontuação alta no NPS**, mas agora não sabe quais são os próximos passos? Que tal transformar todos esses feedbacks em mais negócios, criando um programa de referência para seus clientes?

Em um [estudo bancário](#) feito pela da **Harvard Business Review**, 10.000 contas foram monitoradas por três anos. Por meio de análise, o banco descobriu que os **clientes indicados por outros clientes tinham 18% mais chances** de permanecer no banco nesse período. Além disso, eles encontraram 16% mais lucros com esses clientes. Isso mostra como as recomendações são poderosas para os negócios.

Grande parte das empresas costumam investir seus esforços em clientes detratores, e isso não é errado. Até como já comentamos no início deste guia, em média um cliente insatisfeito relata para 11 pessoas sua experiência negativa. E definitivamente, a propaganda negativa não é um bom negócio para a sua empresa.

Com uma estratégia voltada ao consumidor, você pode transformar seu NPS em uma valiosa ferramenta de marketing que gera referências, incentiva novos clientes a se inscreverem em seu produto ou serviço, e ainda acelera as taxas de crescimento da sua empresa.

Vamos falar mais sobre isso?



Peça aos clientes para espalharem seu amor nas mídias sociais

Há uma razão pela qual os clientes classificam a sua empresa como 9 ou 10, não é mesmo? Essas pessoas estão muito satisfeitas com o seu serviço, e se sentem totalmente à vontade para fazer recomendações a amigos e colegas.

Apesar de parecer óbvio, muitas empresas não enxergam seus promotores como um ativo de marketing, mas sim como uma garantia de que seu produto ou serviço é satisfatório.

No Brasil, essa cultura de fazer recomendações não é tão disseminada quanto nos Estados Unidos, por exemplo. Então por mais que seus clientes promotores acham seu produto o máximo, poucos deles irão tomar medidas, a menos que você peça para eles fazerem isso.



1. Use depoimentos

Uma das maneiras mais simples de transformar o feedback de seus promotores em um recurso valioso de marketing, é através de um follow-up por e-mail, e adaptá-lo a um pequeno texto ou depoimento em vídeo.

Por isso, depois de analisar os comentários de um promotor, entre em contato diretamente com ele e diga que você gostaria de compartilhar seus resultados com outras pessoas.

Em vez de apenas fechar o loop com neutros e detratores, faça um esforço para fechar o loop com todos os seus clientes. Até porque, é sua missão transformar esses clientes em evangelizadores da sua marca, não é mesmo? Por isso:

- Se você for uma startup iniciante com concorrentes consolidados, pergunte se eles poderiam fazer recomendações para seu negócio em canais como mídias sociais, Google Meu Negócio, B2B Stack, Kmaleon, entre outros.
- Se o seu produto for um aplicativo para iOS, Android ou Mac, peça que eles analisem seu produto na App Store ou na Google Play.
- Outro grande “empurrão” é recompensar seus esforços. Você pode oferecer a seus promotores um presente na forma de uma assinatura gratuita ou de um desconto atraente se eles concluírem uma ação estabelecida pela empresa.

Medir o NPS não se trata apenas de abordar problemas, mas também de se concentrar nas coisas positivas que surgem das pesquisas. Observe os comentários dos promotores para ver se há citações que você possa compartilhar em seu site ou blog. Assim, você estará mostrando o valor da sua empresa para todos os clientes a partir das próprias palavras de seus consumidores.



2. Programas de referências

Pense nos melhores programas de referência por aí. O que todos eles têm em comum? Bem, geralmente incluem três qualidades: eles têm uma **promoção direcionada**, usam **incentivos** que se ajustam a seus clientes e possuem **fortes defensores**, certo?

Seus produtos e serviços são ótimos e os clientes adoram trabalhar com você. Mas eles estão dizendo a seus amigos, familiares e colegas sobre o valor que você oferece?

Os incentivos ajudam seus clientes a compartilhar, seja você um negócio B2B ou um negócio B2C. E quando você usa incentivos específicos para seus clientes, eles compartilham ainda mais. Por isso, crie um programa de referência bem estruturado e incentive seus clientes a fazerem o tão aclamado boca a boca a seu favor!



3. Crie histórias de sucesso com seus clientes

Os promotores podem fazer mais pelo seu negócio do que apenas gerar boca-a-boca positivo. Se você possui um cliente que está atingindo resultados incríveis com sua solução, é chegada a hora de desenvolver um case de sucesso para contar para outras pessoas sobre como o seu cliente alcançou resultados surpreendentes utilizando o seu serviço.

Um case de sucesso, além disso, pode ser o elemento decisivo para fazer com que um cliente opte pela sua empresa em vez da concorrência. Já pensou nisso?

Cases de sucesso são especialmente poderosos para empresas B2B, onde o uso de seu produto ou serviço pode levar a um aumento mensurável nos principais indicadores de desempenho para seus clientes. E como as histórias de sucesso giram em torno de uma pessoa ou empresa específica, elas criam um nível de **prova social muito forte** para os usuários.

Depois de colocar o case no ar, é seu dever avisar ao cliente. Nesse momento, aproveite para pedir que ele compartilhe o link da página, e traga ainda mais usuários para o seu serviço.

Em geral, os clientes ficam bastante contentes de compartilhar esse tipo de conteúdo. Afinal, o case mostra não apenas a capacidade que sua empresa tem de entregar resultados, como também a capacidade do cliente de alcançar conquistas expressivas.

Além disso, é uma ótima ideia incluir os cases nas páginas de captura. Se você tem uma *landing page* de um produto ou serviço, esse é o melhor lugar para incluir versões resumidas dos cases de sucesso. Aqui você pode utilizar citações dos clientes, acompanhado de fotos deles e uma breve descrição de cargo/atividade.

Por exemplo:

“O Gorila App me ajudou a aumentar em 25% a taxa de retenção de cliente da [empresa] nos 4 primeiros meses de implementação. Além disso, finalmente consegui aprimorar o setor de atendimento. Meus clientes estão muito mais satisfeitos e as taxas de cancelamento caíram em 19%.” — Joana, Head de Atendimento.

4. Forneça acesso exclusivo

Todo mundo gosta de ser o primeiro a saber, não é mesmo? Dar **acesso exclusivo** aos seus principais consumidores antes do lançamento é um ótimo gatilho para isso. Seja B2B ou B2C, promotores que amam o que você faz, irão falar sobre seu produto com ainda mais encantamento.

5. Eventos

Além do evento ser um grande ponto de contato da sua marca, o evento chama muito a atenção de seus consumidores e traz autoridade para sua marca. Tá em dúvida em qual tipo de evento fazer?

Comece com um grupo de transmissão pelo WhatsApp ou Facebook, depois use o seu *networking* para criar *webinars* ou podcasts, até você estar com uma boa audiência para criar um evento presencial, e certifique-se de que seus consumidores saem com vontade de falar sobre sua marca.

Fique de olho no plano geral

Embora as classificações individuais e os feedbacks sejam importantes para selecionar clientes para acompanhamento pessoal, é importante manter o foco no seu principal indicador: o **Net Promoter Score** geral.

Certifique-se de acompanhar e informar sobre o plano regularmente em toda a empresa. Caso esse indicador comece a baixar ou a subir de forma perceptível, fique atento. Use as variações como um gatilho para iniciar uma auditoria para analisar os resultados com mais detalhes e descobrir o que você está fazendo certo ou errado.

Capítulo 13

Além do NPS

O NPS é uma ferramenta excelente para que você possa acompanhar a saúde do seu negócio pelos olhos do cliente. De qualquer forma, você deve se lembrar de que essa nunca deve ser a única fonte de informações sobre seus clientes. Afinal, seus clientes usarão canais variados para registrar dúvidas, frustrações e elogios - e cabe a você manter-se ativo nesses canais também.

O mais importante é lembrar que o NPS irá gerar dados muito objetivos e de fácil comparação, e por isso, deve ser utilizado continuamente para que consiga ser provado seu uso como um **sistema de gestão** e não apenas uma métrica de pesquisa.

Na busca pela compreensão total sobre o cliente, o NPS é um ótimo ponto de partida, justamente por sua simplicidade. Após a análise dos resultados, o trabalho real é agir sobre os feedbacks coletados, para começar a melhorar sua organização e desenvolver as ações necessárias para fazer com que mais clientes recomendem o seu serviço.

Este será um projeto de médio a longo prazo, mas o NPS permite que você avalie perfeitamente em qual etapa do processo de crescimento a sua organização está, e principalmente, como sua empresa está pelos olhos e ouvidos do cliente.

Bibliografia:

- ▶ A Pergunta Definitiva 2.0 (Português) - 25 nov 2011, por Fred Reichheld (Autor)

Rerefências:

- ▶ <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-marketing-e-a-satisfacao-do-cliente/101221/>
- ▶ <https://www.helpscout.com/blog/happy-customer-service/>
- ▶ <https://buffer.com/resources/customer-service-happy-customers-good-business>
- ▶ <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/satisfacao-do-cliente-sob-a-perspectiva-do-marketing/24683/>
- ▶ <https://www.atendesimples.com/blog/o-cliente-nem-sempre-tem-razao>
- ▶ <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/21-A-gerac%C3%A7%C3%A3o-Millennial-e-seu-legado.pdf>
- ▶ <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/jovens-da-geracao-y-desafiam-atual-ambiente-de-trabalho-ehrp59xdg8g5mcgicdlfb88cu/>
- ▶ <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/05/27/how-happy-employees-make-happy-customers/#55a5c3555c35>
- ▶ <https://www.forbes.com/sites/roddwagner/2017/02/27/happy-employees-equal-happy-customers-well-yes-but-its-complicated/#6ec5a35f7c6e>
- ▶ <https://rockcontent.com/blog/nps/>
- ▶ <https://customergauge.com/blog/relationship-and-transactional-surveys-when-to-use-and-how/>
- ▶ <http://customerthink.com/why-you-need-relationship-and-transactional-surveys-in-your-customer-experience-program/>
- ▶ <http://marketstreetresearch.com/research-methods/mail-surveys/>
- ▶ <https://www.pinpointe.com/blog/best-practices-for-email-surveys>
- ▶ <https://www.getfeedback.com/blog/5-email-subject-line-strategies-get-survey-responses/>
- ▶ <https://www.emailmanager.com/br/blog/1/1923/como-funciona-a-entregabilidade-no-email-marketing-o-que-fazer-para-melhorala.html>
- ▶ <https://resultadosdigitais.com.br/blog/entregabilidade-email-marketing/>
- ▶ <https://www.opinionbox.com/central-de-ajuda/enviar-pesquisa-por-email/>
- ▶ <https://help.delighted.com/article/157-what-is-closed-loop-feedback>

- ▶ <https://blog.smile.io/what-is-nps-how-to-calculate-and-improve-your-score>
- ▶ <http://blog.plugcrm.net/as-diferentes-implantacoes-de-crm-para-as-empresas-b2b-e-b2c/>
- ▶ <https://www.salesforce.com/hub/crm/improve-customer-service-with-b2c-crm/>
- ▶ <https://blog.hubspot.com/service/customer-referral-program>
- ▶ <https://referralrock.com/blog/customer-referral-program-ideas/>
- ▶ <https://www.nicereply.com/blog/improve-nps/>
- ▶ <https://www.pointillist.com/blog/how-to-measure-customer-experience-beyond-nps/>
- ▶ <https://www.peoplepulse.com/resources/useful-articles/net-promoter-score-nps-implement/>
- ▶ <http://customerthink.com/net-promoter-score-four-problems-two-remedies/>
- ▶ <https://hub.appirio.com/cloud-powered-blog/how-to-turn-your-passives-into-promoters>
- ▶ <https://cloudcherry.com/blog/understanding-passive-customers/>
- ▶ <https://www.visumcx.com/single-post/2017/03/14/Why-Passive-Customers-May-Be-Your-Companies-Biggest-Challenge>
- ▶ <https://churnzero.net/anatomy-passives-detractors-nps-need-call-churning-customers-2-reasons-customers-churn/>
- ▶ <https://www.promoter.io/blog/good-net-promoter-score/>
- ▶ <https://www.promoter.io/blog/calculate-net-promoter-score/>
- ▶ <https://blog.neoassist.com/net-promoter-score-nps/>
- ▶ <https://customergauge.com/what-is-the-average-net-promoter-scores-by-industry>
- ▶ <https://resultadosdigitais.com.br/blog/nps-net-promoter-score/>
- ▶ <https://blog.hubspot.com/service/net-promoter-score-benchmarks>
- ▶ <https://www.asknicely.com/blog/launch-nps-nicely>
- ▶ <https://www.asknicely.com/blog/five-minute-nps-implementation>
- ▶ <https://www.asknicely.com/blog/what-is-nps>
- ▶ <https://customergauge.com/net-promoter-score-nps/>
- ▶ <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/net-promoter-score/>
- ▶ <https://blog.hubspot.com/service/what-is-nps>
- ▶ <https://www.netpromoter.com/know/>
- ▶ <https://www.wootric.com/net-promoter-score/what-is-nps/>
- ▶ <https://www.checkmarket.com/blog/net-promoter-score/>
- ▶ <https://customer.io/blog/nps-net-promoter-score/>
- ▶ <https://zapier.com/blog/nps-net-promoter-score/>
- ▶ [Voltar ao sumário](https://www.proxixima.com.br/home/proxixima/noticias/2016/03/16/sete-coisas-

</div>
<div data-bbox=)

que-voc-precisa-saber-sobre-os-millennials.html

- ▶ <https://www.retently.com/blog/nps-sales/>
- ▶ <https://www.retently.com/blog/customer-feedback-loop/>
- ▶ <https://customergauge.com/net-promoter-score-nps/>
- ▶ <https://www.retently.com/blog/turn-advocates-feedback-reviews/>
- ▶ <https://www.checkmarket.com/blog/nps-eu/>
- ▶ <http://www.netpromotersystem.com/about/three-types-of-scores.aspx>
- ▶ <https://measuringu.com/nps-scale-change/>
- ▶ <https://www.retently.com/blog/nps-survey-templates/>
- ▶ <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>
- ▶ <https://www.retently.com/blog/nps-growth-hacking/>
- ▶ <https://www.retently.com/blog/nps-data-analysis-reporting/>
- ▶ <https://www.retently.com/blog/nps2-methodology/>
- ▶ <https://customergauge.com/blog/4-steps-to-unlock-the-financial-value-in-your-net-promoter-program>
- ▶ https://www.researchgate.net/publication/291576592_Advocacy_drives_growth
- ▶ <https://rockcontent.com/blog/lifetime-value/>



**Espero que tenha
gostado da leitura :)**

Conte sempre com o Gorila e todos nossos parceiros!

Apoiadores

Esse estudo contou com o apoio das principais empresas que estão elevando a **satisfação e experiência de seus clientes no Brasil**. São elas:



Sobre o Gorila App

O Gorila é uma plataforma para a **gestão da satisfação de clientes**. Somos especialistas na criação de programas de monitoramento da experiência do cliente através de métricas como NPS®, CES e CSAT.

A nossa tecnologia trabalha 24h por dia ajudando você a entender seus clientes, identificar e antecipar problemas, aumentar a lealdade e crescer o seu negócio.

Você merece o melhor, e o seu cliente também

Que tal uma conversa rápida para entendermos os seus desafios e como podemos ajudar o seu negócio a crescer através da lealdade dos clientes?

[Fale com um especialista](#)

Copyright GorilaApp.com.br© 2019

Net Promoter, Net Promoter Score and NPS are registered trademarks of Bain & Company, Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Systems, Inc.