

BIANCA SUEMI MIZUTANI

IMPLEMENTAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE EM UMA EMPRESA DE
VAREJO ONLINE

São Paulo

2016

BIANCA SUEMI MIZUTANI

IMPLEMENTAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE EM UMA EMPRESA DE VAREJO
ONLINE

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheira de Produção.

São Paulo
2016

BIANCA SUEMI MIZUTANI

IMPLEMENTAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE EM UMA EMPRESA DE VAREJO
ONLINE

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheira de Produção.

Orientador: Professor Doutor Eduardo de Senzi Zancul

São Paulo
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Mizutani, Bianca Suemi

Implementação do Net Promoter Score em uma empresa de varejo online

/ B. S. Mizutani -- São Paulo, 2016.

125 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Departamento de Engenharia de Produção.

1.Net Promoter Score 2.Modelo de assinatura 3.Comércio eletrônico
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Produção II.t.

Dedico este trabalho aos meus pais, que todos os dias dão o seu melhor pelas filhas, para a Kelly, por todas as nossas “coisas de irmãs”, e para meu namorado, que sempre está ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por todo o esforço, carinho e amor que sempre dedicaram à nossa família. Por todos os cuidados e sacrifícios feitos para me proporcionar uma educação e formação de qualidade. E, principalmente, por todas as vezes em que, mesmo sem estar ao meu lado fisicamente, estavam comigo, desejando e encorajando o meu melhor.

À minha irmã Kelly, por todas as vezes em que cuidou de mim, por todas as desavenças que superamos e continuamos a superar, e por ter tornado São Paulo minha nova casa.

Ao meu namorado Felipe, por sua paciência, carinho e por estar sempre ao meu lado fazendo meu dia melhor, feliz e mais completo.

À Eimi, a primeira amiga que fiz na POLI, pela nossa amizade ao longo de nossa graduação e por todas as risadas que demos juntas.

Ao Professor Doutor Eduardo de Senzi Zancul, pela orientação e apoio transmitidos ao longo deste trabalho.

Aos meus amigos da POLI, por todos os anos de convivência, pelas tardes de trabalho e estudo que, embora duras, foram também divertidas e gratificantes.

A todos os professores da Escola Politécnica, pelo aprendizado e lições trazidas ao longo destes cinco anos.

Aos meus amigos da Best Berry, por me proporcionar grande desenvolvimento profissional e pessoal, pelo apoio ao Trabalho de Formatura, e por, juntos, sermos uma equipe incrível, até mesmo fora do escritório.

RESUMO

Este trabalho de formatura tem como objetivo a implementação de um indicador de fidelidade de clientes que permita a aproximação entre os clientes e uma empresa de clube de assinaturas. Ainda que na literatura sejam reconhecidos os benefícios advindos do fortalecimento da relação com seus consumidores, muitas empresas não investem recursos e esforços suficientes para levantar a opinião de seus clientes, perdendo oportunidades de aprimorar a experiência que seus consumidores têm. O trabalho foi realizado em uma empresa de pequeno porte do varejo *online*, atuando como um clube de assinaturas de *snacks* saudáveis. Essa empresa apresentava uma deficiência no que diz respeito a aproximação com seus clientes, pois não dispunha de ferramentas nem métodos capazes de acompanhar e responder às necessidades latentes deles. Por se tratar de um clube de assinaturas, é esperado que os clientes sejam fiéis e, para que isso aconteça, é preciso que haja um esforço por parte da empresa em fortalecer o relacionamento com seus assinantes. Com base no indicador *Net Promoter Score* (NPS), foi possível estabelecer uma comunicação mais próxima entre os dois elos desta relação, e direcionar esforços para melhorias que os clientes consideram relevantes. Este Trabalho de Formatura conduziu uma pesquisa inicial que durou um mês e meio, e coletou respostas de 42,2% do total de clientes da empresa estudada, resultando na identificação de oportunidades de melhoria, sobretudo no que diz respeito ao serviço de entrega do produto ao consumidor final; ao algoritmo de seleção de *snacks* e ao lançamento de novos sabores de *snacks* no portfólio da empresa. Com base nesse diagnóstico e nas oportunidades identificadas, foram definidos e implementados planos de ação, visando o aprimoramento da experiência do cliente com a empresa.

Palavras-chave: Modelo de assinaturas, *Net Promoter Score*, *Lifetime value*, *Churn*.

ABSTRACT

This work aims to implement a customer loyalty indicator that allows the approach among customers and a subscription commerce company. Although the literature recognizes the benefits from strengthening the relationship with customers, many companies do not invest enough resources and efforts to raise their customers' opinion, losing opportunities to improve the experience their customers have. The study was performed in a small business online retail that acts as a healthy snacks subscription box company. This company had a deficiency regarding the approach with their clients, due to the fact it had no tools or methods to track and respond to customers' latent needs. As a subscription commerce company, it is expected that its customers are loyal and, in order to achieve this purpose, an effort by the company to strengthen the relationship with your subscribers is required. Based on the indicator Net Promoter Score (NPS), it was possible to establish closer communication between the two relationship partners, and direct efforts to improve issues that customers consider relevant. This work has led an initial research that lasted a month and a half, and has collected responses from 42.2% of the studied company customers, resulting in the identification of opportunities for improvement, especially with regard to the delivery service offered to the final consumer, the snacks selection algorithm and the launch of new snack flavors in the company's portfolio. Based on this diagnosis and the opportunities identified, it was possible to define and implement action plans, in order to enhance the customer experience with the company.

Keywords: Subscription model, Net Promoter Score, Lifetime value, Churn.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: <i>Blueprint</i> da <i>SnackCo</i>	26
Figura 2: Estrutura organizacional da <i>SnackCo</i>	28
Figura 3: Preparação dos <i>snacks</i> na produção	28
Figura 4: Preparação das caixas na Produção.....	29
Figura 5: A pergunta definitiva e o NPS	51
Figura 6: Metodologia de trabalho	61
Figura 7: Escala da pergunta definitiva	63
Figura 8: Inserção do <i>e-mail</i> de NPS no processo da <i>SnackCo</i>	66
Figura 9: Categorização dos assinantes	68
Figura 10: Categorização dos assinantes que não responderam ao questionário de NPS	70
Figura 11: Categorização dos <i>feedbacks</i>	71
Figura 12: <i>Feedbacks</i> coletados por categorias e subcategorias	77
Figura 13: <i>Feedbacks</i> de Promotores por categorias e subcategorias	78
Figura 14: <i>Feedbacks</i> de Passivos por categorias e subcategorias	79
Figura 15: <i>Feedbacks</i> de Detratores por categorias e subcategorias	80
Figura 16: O problema de atraso na entrega.....	83
Figura 17: Seleção de <i>snacks</i> que vão na caixa do assinante	85
Figura 18: Distribuição da quantidade de receitas na lista por perfil do assinante	86
Figura 19: Demandas de assinantes novos vs. Demandas de assinantes antigos	87
Figura 20: Fluxo de atividades para lançamento de um sabor de <i>snack</i>	89
Figura 21: Divisão de responsabilidades entre transportadoras	91
Figura 22: Benefícios esperados com o projeto <i>Delivery</i>	92
Figura 23: Atividades do Projeto <i>Delivery</i> e seus responsáveis	94
Figura 24: Porcentagem de entregas atrasadas da <i>DeliveryCo</i>	95
Figura 25: <i>Feedbacks</i> relacionados ao projeto <i>Delivery</i>	96
Figura 26: Proposta inicial de solução para o Problema B	98
Figura 27: Plano de ação escolhido para o Problema B	99
Figura 28: Benefícios esperados com o projeto Algoritmo	100
Figura 29: Atividades do projeto Algoritmo e seus responsáveis	102

Figura 30: <i>Feedbacks</i> coletados sobre o projeto Algoritmo	103
Figura 31: Assinantes que utilizam a opção “Favoritar Snack”	105
Figura 32: Benefícios esperados com o projeto Amostrinha	106
Figura 33: Fatores considerados para selecionar amostra para assinante	108
Figura 34: Atividades do projeto Amostrinha e seus responsáveis	110
Figura 35: <i>Feedbacks</i> coletados sobre o projeto Amostrinha.....	111
Figura 36: Adição de lançamentos nas listas dos assinantes	114
Figura 37: Evolução do NPS da <i>SnackCo</i> ao longo do Trabalho de Formatura.....	115
Figura 38: Evolução do LTV dos assinantes ao longo do Trabalho de Formatura.....	116
Figura 39: Evolução da taxa de resposta ao NPS ao longo do Trabalho de Formatura.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Categorias e subcategorias de <i>feedbacks</i>	72
Tabela 2: Categorização dos clientes que responderam ao questionário de NPS	75
Tabela 3: LTV de promotores, passivos e detratores	75
Tabela 4: Divisão de todos os clientes em promotores, passivos e detratores	76
Tabela 5: Percentual de entregas atrasadas da EntregasCo	82
Tabela 6: Tempo necessário para projeto Delivery	93
Tabela 7: Tempo necessário para projeto Algoritmo	101
Tabela 8: Tempo necessário para projeto Amostrinha	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NPS – *Net Promoter Score*

CS – *Customer Success*

TI – Tecnologia da Informação

LTV – *Lifetime value*

BWI - Aeroporto internacional de Baltimore-Washington

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	23
1.1.	Descrição da empresa	23
1.1.1.	Produtos e serviços	24
1.1.2.	Estrutura organizacional	27
1.1.3.	Proposta de valor e posicionamento no mercado	30
1.2.	Motivações	31
1.3.	Objetivos	32
1.4.	Papel da autora no desenvolvimento do trabalho	32
1.5.	Estrutura do texto.....	34
2.	REVISÃO DA LITERATURA	35
2.1.	O consumo de alimentos saudáveis	35
2.2.	O modelo do clube de assinaturas.....	36
2.3.	Relacionamento com o consumidor.....	39
2.3.1.	<i>Marketing</i> de Relacionamento.....	39
2.3.2.	<i>Customer lifetime value</i>	42
2.3.3.	<i>Churn</i>	45
2.3.4.	Lealdade do consumidor.....	46
2.4.	<i>Net Promoter Score</i>	49
2.4.1.	A métrica	49
2.4.2.	NPS e o crescimento da empresa.....	54
3.	METODOLOGIA.....	61
3.1.	Aplicação do questionário de NPS	62
3.1.1.	Adaptação da pergunta definitiva	62
3.1.2.	Seleção da escala utilizada	62

3.1.3.	O motivo da nota.....	63
3.1.4.	Definição do momento em que o questionário é aplicado	63
3.1.5.	Coleta do <i>feedback</i>	64
3.1.6.	Frequência de análise do <i>feedback</i> e do NPS.....	67
3.2.	Classificação dos usuários e cálculo do NPS	67
3.3.	Compreensão da situação atual	70
3.3.1.	Categorização de feedbacks	70
4.	RESULTADOS E ANÁLISES	75
4.1.	Cálculo do NPS da <i>SnackCo</i>	75
4.2.	Identificação e definição de prioridades.....	76
4.3.	Definição dos problemas a serem atacados.....	81
4.3.1.	Problema A: Atraso na entrega	81
4.3.2.	Problema B: Flexibilidade de composição da caixa de snacks.....	83
4.3.3.	Problema C: Provar sabores novos	88
4.4.	Definição de planos de ação.....	90
4.4.1.	Plano de ação para Problema A	90
4.4.1.1.	Definição de plano de ação: projeto <i>Delivery</i>	90
4.4.1.2.	Definição de métricas do projeto <i>Delivery</i>	93
4.4.1.3.	Implementação e execução do projeto <i>Delivery</i>	94
4.4.1.4.	Resultados e análises do projeto <i>Delivery</i>	94
4.4.2.	Plano de ação para Problema B	98
4.4.2.1.	Definição de plano de ação: projeto Algoritmo.....	98
4.4.2.2.	Definição de métricas do projeto Algoritmo	101
4.4.2.3.	Implementação e execução do projeto Algoritmo	101
4.4.2.4.	Resultados e análises do projeto Algoritmo	102

4.4.3.	Plano de ação para Problema C	106
4.4.3.1.	Definição de plano de ação: projeto Amostrinhas	106
4.4.3.2.	Definição de métricas do projeto Amostrinhas	109
4.4.3.3.	Implementação e execução do projeto Amostrinhas.....	109
4.4.3.4.	Resultados e análises do projeto Amostrinhas	110
4.5.	Impacto no NPS	115
5.	CONCLUSÕES	119
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123

1. INTRODUÇÃO

Nesta seção são apresentados a empresa na qual este trabalho de formatura foi feito, as motivações e o papel desempenhado pela autora no projeto, e o objetivo principal deste trabalho. Também é apresentada a estrutura do texto, descrevendo brevemente os tópicos aqui abordados.

1.1. Descrição da empresa

A empresa na qual este trabalho foi realizado é uma *startup* brasileira que atua no varejo *online* brasileiro como um clube de assinaturas de *snacks* saudáveis, que atende todo o território nacional.

Tendo um único escritório localizado na cidade de São Paulo, a *startup* foi fundada há aproximadamente 2 anos. Desde a sua fundação, a empresa já passou por algumas reformulações em seu modelo de negócios, fato bastante comum para empresas nascentes. De acordo com os dois sócios fundadores da empresa, seu modelo de negócios atual está em operação desde janeiro de 2016. Todo o processo de assinatura é feito por meio do *site* da empresa. A empresa está fisicamente localizada em um único ponto que comporta tanto o escritório administrativo quanto o setor de montagem das caixas de *snacks* (setor este aqui denominado de Produção).

O projeto descrito neste Trabalho de Formatura representa uma das tarefas executadas pela autora durante o período de estágio. Assim, a autora participou do projeto de implantação e monitoramento da ferramenta de *Net Promoter Score* (NPS), bem como da etapa de desenvolvimento de um plano de ação baseado no NPS. O trabalho aqui descrito teve duração de 5 meses, período correspondente ao estágio da autora, porém, como será demonstrado posteriormente, a utilização da ferramenta NPS tornou-se processo em constante evolução na empresa na qual o projeto foi realizado.

Por questões de confidencialidade, a empresa será denominada *SnackCo*. Ademais, os dados numéricos confidenciais da empresa serão alterados por meio de um multiplicador. A seguir, serão discutidos a estrutura organizacional, o portfólio de produtos e a proposta de valor da *SnackCo*.

1.1.1. Produtos e serviços

A proposta da empresa é que o assinante receba mensalmente, em um endereço a sua escolha (sua casa ou seu trabalho, por exemplo) uma caixa contendo pacotes de *snacks* saudáveis, produzidos somente com ingredientes naturais.

A quantidade de pacotes varia de acordo com o plano de assinatura escolhido pelo assinante no momento da compra. Atualmente, existem dois planos oferecidos: o plano de 18 *snacks*, o mais vendido, e o plano de 10 *snacks*. A frequência pode ser mensal ou bimestral, dependendo da necessidade do consumidor.

No modelo atual da *SnackCo*, o usuário não possui flexibilidade total para compor sua caixa, já que as quantidades de pacotes e o número de sabores sortidos são pré-definidas. No plano de 18 *snacks*, são enviados 6 sabores de *snacks*, sendo 3 pacotes de cada sabor. No plano de 10 *snacks*, são 5 sabores diferentes, com 2 pacotes de cada sabor.

No portfólio são oferecidos, atualmente, cerca de 30 sabores de *snacks*, categorizados nas seguintes opções: Sem glúten, Sem lactose, Vegano, Integral e Orgânico. Esta categorização tem como objetivo apenas facilitar o entendimento do consumidor em relação às propriedades de cada *snack*, porém ela não é utilizada para fins gerenciais.

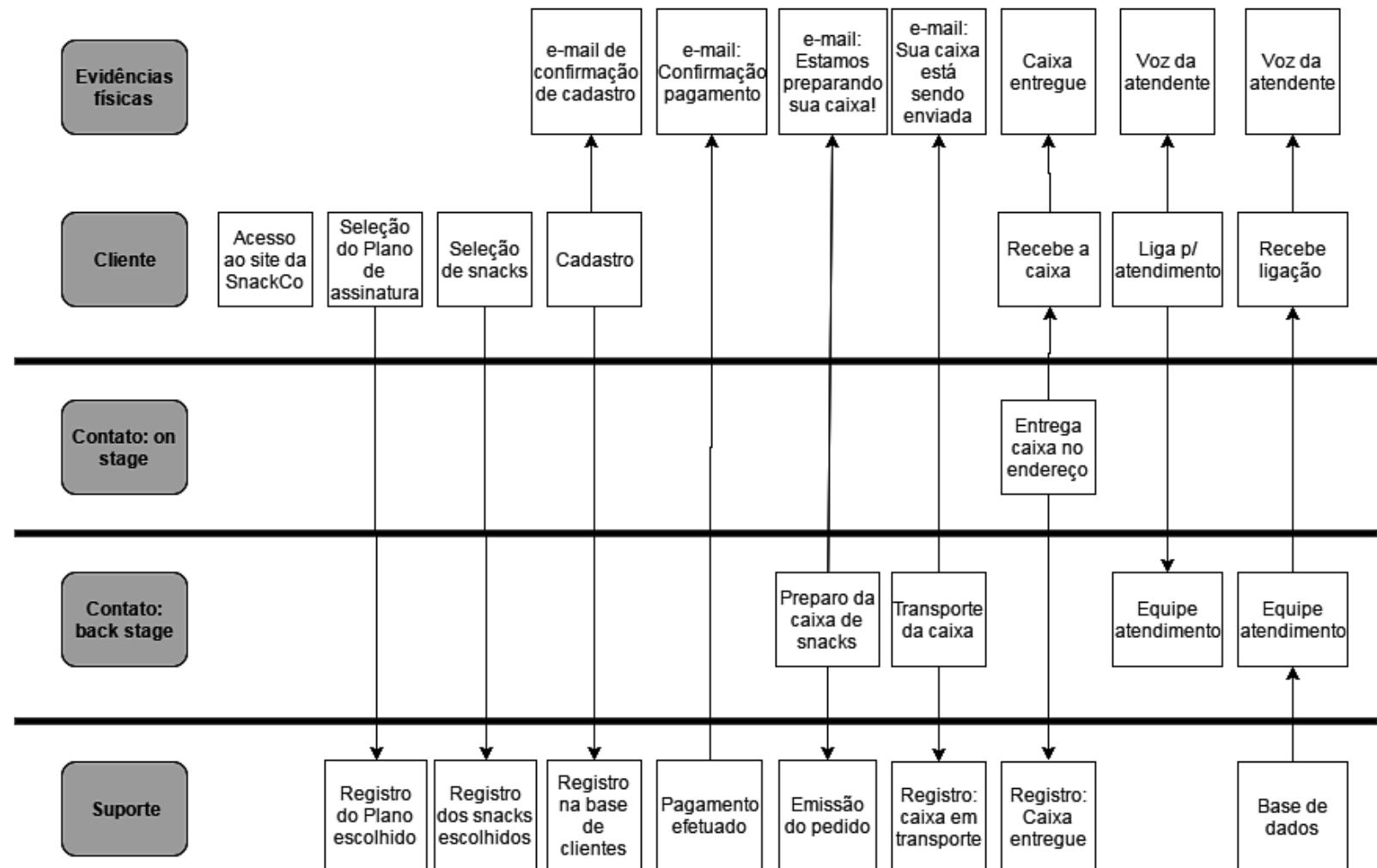
Uma vez que o consumidor assina uma caixa da *SnackCo*, esta será enviada, mediante pagamento mensal ou bimestral, para o endereço escolhido. Cada assinante possui um painel no *site* da *SnackCo*, e neste painel ele pode selecionar *snacks* de seu interesse, adicionando-os à sua lista de preferências. A ideia principal é que os usuários atualizem com frequência sua lista de *snacks* favoritos, para que os sabores contidos na caixa variem.

A produção dos *snacks* é terceirizada. A *SnackCo* possui cerca de dez fornecedores, que produzem biscoitos ou outros alimentos.

Além disso, conforme citado anteriormente, a empresa atende a todo território nacional, com assinantes distribuídos em todas as cinco regiões do Brasil, sendo que a maior concentração é no Sudeste, especificamente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O serviço de entregas é terceirizado também, sendo realizado por uma empresa pública federal, denominada aqui, para fins de confidencialidade, de *EntregaCo*. Todas as caixas partem de São Paulo, onde está localizada a *SnackCo*.

Na Figura 1 é possível verificar o processo de serviço da *SnackCo* e os pontos de contato com o cliente (assinante). A Figura 1 utiliza o modelo de *blueprint* do serviço (SHOSTACK, 1987), o qual permite a visualização da interação entre o consumidor e o sistema de produção do serviço (BOWEN, FORD, 2002). Os elementos da primeira linha (Evidências físicas) representam itens ou espaços físicos encontrados ao longo da experiência do consumidor com o serviço. Os elementos da segunda linha (Cliente) representam as ações que o consumidor toma para acessar o serviço em si. Na terceira linha (Contato: *on stage*) encontram-se os elementos relativos a ações e pessoas com que o consumidor tem contato e as quais pode ver durante sua experiência com o serviço. Na quarta linha (Contato: *backstage*) estão os elementos que representam ações e pessoas com as quais o consumidor têm contato, porém que não ficam visíveis. Por fim, a quinta linha (Suporte) representa os elementos que fornecem suporte ao processo do serviço, como sistemas automatizados, por exemplo (ROSS, RUIZ, SAMADZADEH, 2014).

Figura 1: Blueprint da SnackCo



Fonte: Elaborado pela autora

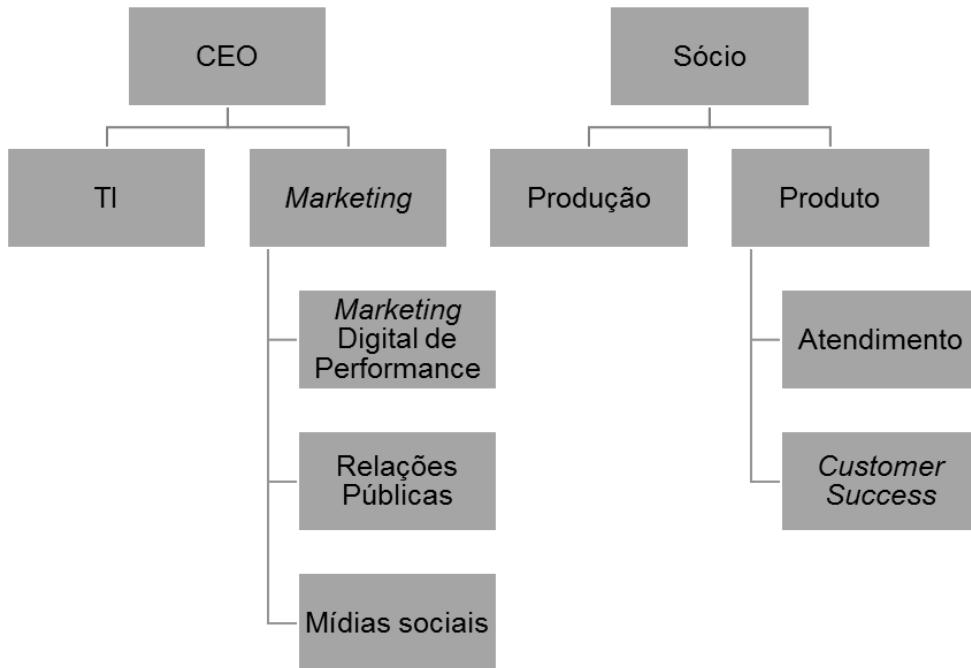
Conforme representado na Figura 1, a jornada de um cliente com o serviço da *SnackCo* inicia-se quando ele toma a ação de acessar o site da empresa, para em seguida fazer a seleção de qual o plano de assinatura vai escolher (em cada plano, conforme será explicado posteriormente, variam-se as quantidades de *snacks* recebidos). Depois, o cliente seleciona quais *snacks* (sabores) quer receber em sua caixa. Em seguida, ele realiza seu cadastro como usuário no site. Em todas estas etapas, o sistema de suporte armazena os dados de cliente e de sua compra. Quando o sistema automatizado acusa o registro do cliente como um novo usuário, o cliente recebe uma evidência física na forma de um *e-mail*. Da mesma forma, quando o sistema acusa a confirmação do pagamento da compra, também é enviado um *e-mail* ao cliente, para que ele sempre possa acompanhar o status de sua experiência com a *SnackCo*. Confirmado o pagamento, ocorre a emissão do pedido, e os funcionários do *backstage* preparam a caixa de *snacks* do cliente, que é alertado através de outro *e-mail*.

A caixa pronta de *snacks* é colocada em transporte para ser entregue ao consumidor, que pode monitorar o percurso por meio de um código de rastreio. Ao mesmo tempo, o sistema de suporte registra que a caixa está sendo enviada para o cliente. Na etapa seguinte, um funcionário da linha de frente (*on stage*) tem contato com o cliente, entregando-lhe a caixa de *snacks*, e o sistema interno da *SnackCo* registra o status da caixa como “entregue”. No *blueprint* da Figura 1 também estão indicadas as interações que ocorrem quando um consumidor entra em contato com a *SnackCo*, por meio da equipe de atendimento; e também quando a equipe de atendimento entra em contato com o consumidor, após verificar algum problema com este consumidor por meio dos dados do sistema (por exemplo, quando há erro no endereço de entrega).

1.1.2. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa é dividida por funções e pode ser visualizada na Figura 2.

Figura 2: Estrutura organizacional da SnackCo

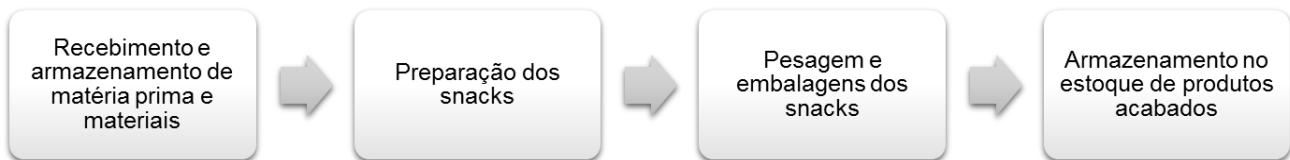


Fonte: Elaborado pela autora

Primeiramente, em relação ao setor de produção, suas principais atividades podem ser divididas em dois grupos principais: o primeiro deles relativo ao preparo das receitas de *snacks*, e o segundo relacionado ao preparo dos pedidos dos assinantes.

As atividades do primeiro grupo estão esquematizadas na Figura 3.

Figura 3: Preparação dos snacks na produção



Fonte: Elaborado pela autora

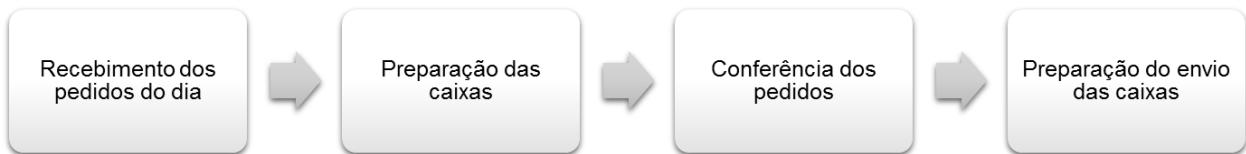
A matéria-prima consiste de biscoitos prontos ou ingredientes como castanhas, utilizados nas receitas dos *snacks*; e os materiais se referem a embalagens (saquinhos individuais) e caixas para entrega para o assinante da SnackCo.

Na etapa de preparação dos *snacks*, são preparadas as receitas compostas de dois ou mais ingredientes, como por exemplo castanhas com frutas desidratadas. A maior parte das receitas do portfólio da *SnackCo*, entretanto, é composta por apenas um ingrediente.

Na terceira etapa, os *snacks* são pesados em porções que variam de 15g a 40g (dependendo da receita em questão), e acondicionados em embalagens individuais. Os *snacks* embalados são armazenados como produto acabado e estão prontos para ser colocados nas caixas entregues aos assinantes.

A seguir, na Figura 4, estão esquematizadas as atividades referentes ao segundo grupo.

Figura 4: Preparação das caixas na Produção



Fonte: Elaborado pela autora

Na primeira etapa indicada na Figura 4, ocorre o recebimento dos pedidos do dia. Diariamente, são emitidos os pedidos a serem preparados. A emissão é feita após a confirmação de pagamento da assinatura por parte dos clientes da *SnackCo*. Assim, toda manhã, são impressas etiquetas contendo os dados de entrega do assinante e a lista de *snacks* a serem colocados em sua caixa. Estas etiquetas são utilizadas para que o setor de produção coloque os *snacks* certos na caixa.

Em seguida, ocorre a preparação das caixas dos assinantes do dia de acordo com a lista de *snacks* de cada assinante e a etapa de conferência dos pedidos.

Por fim, as caixas são preparadas para serem enviadas, já que a empresa contratada responsável pela distribuição das caixas, a *EntregasCo*, envia diariamente um veículo próprio para carregamento e transporte das caixas.

O setor de atendimento é responsável por fornecer atendimento direto para os assinantes da *SnackCo* e para potenciais consumidores que ligam interessados em conhecer o produto, por exemplo. O setor é composto por duas atendentes, que mantêm contato com os consumidores por meio de ligações telefônicas, *e-mails* e o canal *online* da empresa (denominado de *chat*).

A área de *Customer Success* (CS) é responsável por fornecer análises e desenvolver projetos que aprimorem a experiência dos assinantes com os serviços e produtos da *SnackCo*. Isso significa que, uma vez que uma pessoa se torna um assinante, ela passa a ser responsabilidade da área de *Customer Success*, que atua juntamente com a área de atendimento, sob coordenação do mesmo responsável (Coordenadora de produtos). Pode-se dizer que o objetivo principal da área de *Customer Success* é a redução da taxa de *churn*, ou seja, a taxa na qual os clientes deixam de ser assinantes da *SnackCo*. A área é composta por dois estagiários (entre eles a autora deste trabalho de formatura) e a coordenadora de Produto, que também gerencia o Atendimento.

O setor de Tecnologia da Informação (TI) é responsável tanto pela administração da base de dados da *SnackCo* quanto pelo desenvolvimento do *site* da empresa. Todas as ações que requerem implementação de novas funções e características no *site* ou na operação da empresa envolvem a área de TI.

A área de *Marketing* é estruturada em *Marketing Digital de Performance*, Relações Públicas e Mídias Sociais. A aquisição do cliente é feita por meio de anúncios em redes sociais, e também por meio de influenciadores do meio digital.

1.1.3. Proposta de valor e posicionamento no mercado

A proposta de valor da *SnackCo* é “proporcionar para seus consumidores momentos de felicidade sem culpa, por meio de *snacks* que aliam sabor com saúde, e que acompanhem as pessoas no cotidiano”. Um dos grandes diferenciais dos produtos da *SnackCo* é que as receitas são desenvolvidas e produzidas por produtores locais e feitas de modo artesanal, sem a adição de conservantes e somente com ingredientes naturais. A empresa também apostou no *design* inovador de suas embalagens, tanto as individuais (pacotes de *snacks*) quanto as caixas nas quais são entregues os produtos, distinguindo-se de seus principais concorrentes no mercado. Considerando tais fatores, pode-se afirmar que os valores mais relevantes que a *SnackCo* transmite são a qualidade e sabor de seus produtos, e o *design* da marca em si. Assim, dentre as estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), a *SnackCo* é caracterizada pela estratégia de enfoque com diferenciação.

Os clubes de assinaturas *online* cresceram nos últimos anos no Brasil, de acordo com Feijó (2015), apresentando ofertas diferentes, que variam desde lâminas de barbear até livros. Existem,

segundo Feijó (2015) nesse mercado, dois tipos de empresas: primeiramente, aquelas cuja proposta é facilitar a compra de itens de uso cotidiano, como lentes de contato, ou ração para animais domésticos. Outras empresas oferecem, por meio da assinatura, o serviço de curadoria, ideal para o público que quer descobrir novidades sobre cafés e vinhos, por exemplo. Todavia, pode-se dizer que a *SnackCo* não se enquadra inteiramente em nenhum dos tipos de clube de assinaturas, sendo uma mescla dos dois: os produtos oferecidos são para consumo diário, porém a empresa faz uma curadoria selecionando receitas artesanais e saudáveis para seus assinantes.

Dada a proposta de valor da *SnackCo* e sua definição estratégica, a empresa se posiciona em um perfil mais alto do mercado, o que pode ser verificado na base de assinantes, em sua grande maioria mulheres com mais de 25 anos que trabalham e pertencem às classes A e B da população.

1.2. Motivações

Atualmente, muitas empresas se preocupam em incorporar em suas atividades um esforço em atender melhor às necessidades dos consumidores, tentando trazer um foco maior de seus funcionários para seus clientes. Tal fato não é de se estranhar, afinal as pessoas têm experiência e conhecimento cada vez maior com o mundo *online*, o que permite que os consumidores tenham acesso a informações detalhadas e praticamente em tempo real sobre as organizações. Sendo assim, somente as companhias que colocam o consumidor no centro de suas operações conseguem efetivamente competir nesse mercado (REICHHELD, 2012).

A despeito de todos os esforços que as empresas vêm fazendo para atender melhor aos seus consumidores, Reichheld (2012) comenta que a vasta maioria delas não obteve progresso significativo, uma vez que a própria cultura organizacional de cada uma delas permanece ainda focada em resultados financeiros, pelos quais seu desempenho é avaliado.

Para a *SnackCo*, a questão do relacionamento com o cliente assume grande importância. Conforme mencionado anteriormente, o modelo atual de negócios da *SnackCo* está em operação desde janeiro de 2016. Por ter uma estratégia baseada em enfoque com diferenciação (PORTER, 1980), a empresa considera fundamental que o cliente valorize a qualidade do produto e do serviço oferecidos. Além disso, existe uma preocupação em deixar o cliente satisfeito para que não haja cancelamento de assinaturas. Apesar dessa preocupação em ouvir e se aproximar de seus consumidores, a *SnackCo* nunca havia tentado nenhuma ferramenta de acompanhamento para

saber em quais pontos eles acreditavam haver necessidade de melhorias ou mudanças, e quais os deixavam satisfeitos. Até então, esse tipo de *feedback* era coletado somente em pesquisas lançadas pontualmente, e que não necessariamente resultavam em alguma ação.

Assim, a *SnackCo* optou pela implementação e acompanhamento do *Net Promoter Score* (NPS) como métrica e ferramenta para desenvolver o relacionamento com seus assinantes. A escolha dessa ferramenta deveu-se a vários fatores, dentre os quais: (1) sua rapidez de implementação e de interpretação dos resultados, sem que seja necessário auxílio ou consultoria externa e fornecedores; (2) sua facilidade de interpretação dos resultados para os funcionários da companhia; (3) sua simplicidade para o consumidor que o responde, pois a pesquisa de NPS envolve, geralmente, apenas duas perguntas, não sobrecarregando o respondente; e (4) seu direcionamento para a tomada de ação, baseado no *feedback* fornecido pelo cliente. Tais fatores serão esclarecidos com maior detalhe ao longo deste presente trabalho.

Vale citar também que o NPS é mundialmente adotado por empresas de destaque. Conforme Reichheld (2012), alguns desses exemplos são: Apple, Allianz, American Express, Zappos.com, Philips, eBay, LEGO, General Eletric, Southwest Airlines, JetBlue Airways, entre outros.

1.3. Objetivos

O principal objetivo deste trabalho é a implementação do *Net Promoter Score* (NPS) como um indicador de lealdade que possibilitasse à *SnackCo* atender de forma mais adequada às necessidades de seus clientes, fortalecendo a relação entre empresa e consumidores, e, consequentemente, resultando em benefícios para ambas as partes.

1.4. Papel da autora no desenvolvimento do trabalho

Conforme já citado, a autora deste Trabalho de Formatura estava em seu período de estágio na *SnackCo*, na área de *Customer Success* (CS), responsável pela satisfação da carteira de clientes do clube de assinaturas.

Uma vez que um dos principais objetivos da área de CS é a redução da taxa de *churn* da SnackCo, é de suma importância que busquemos a lealdade dos clientes, e a ferramenta do *Net Promoter Score*, que será detalhada posteriormente, foi escolhida para mensurar esse fator.

Inicialmente a autora participou de reuniões com o Sócio, a Coordenadora de produtos e outro estagiário da área, a fim de discutir os papéis de cada membro da equipe no projeto do NPS.

No primeiro momento, a autora foi encarregada de pesquisar na literatura o embasamento teórico sobre a ferramenta criada por Frederick Reichheld (2003). Além disso, a autora recebeu a incumbência de analisar o modo como o NPS poderia ser adaptado e aplicado na empresa. Conforme será descrito a seguir na Metodologia deste trabalho, grande parte do que foi estudado e sugerido nesta pesquisa foi de fato utilizado na SnackCo, com as adaptações necessárias ao contexto da empresa.

O projeto foi dividido em duas etapas: a primeira trata da implementação do indicador NPS na SnackCo e da coleta de respostas da base de assinantes. A segunda etapa trata do desenvolvimento de ações que atuem diretamente no *feedback* fornecido pelos consumidores na primeira etapa e da análise dos resultados obtidos com tais ações.

A autora participou ativamente de ambas as etapas. Na primeira delas, a autora ficou responsável pela estruturação e implementação do indicador na SnackCo, com base nas informações adquiridas ao longo da pesquisa na literatura realizada. Na segunda etapa, a autora teve o papel de coordenar as ações para os Problemas B e C, que serão apresentados e detalhados no capítulo 4. A coordenação da ação para o problema A ficou à cargo da Coordenadora de Produtos, uma vez que se tratava da uma ação que requeria mudanças mais robustas, e negociação com fornecedores. Coube à autora também a tarefa de monitorar o desempenho do projeto, e realizar as análises necessárias acerca dos resultados obtidos, juntamente com o outro estagiário da equipe de *Customer Success*.

Ainda que as responsabilidades inerentes a este trabalho tenham sido divididas entre os membros da equipe de *Customer Success*, reuniões eram realizadas periodicamente, a fim de apresentar resultados, e discutir a implementação de novas ideias ou melhorias, se necessário. Desta maneira, todos os membros envolvidos estavam alinhados com o andamento do projeto. Assim, pode-se dizer que a autora participou ativamente de todas as etapas do projeto, contribuindo para sua implementação e execução.

1.5. Estrutura do texto

O presente Trabalho de Formatura foi estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo corresponde à introdução, na qual é apresentada a empresa onde foi realizado o trabalho em si.

Em seguida, o capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, realizada com base em temas que são relevantes para o desenvolvimento da metodologia e da execução do projeto. Com o objetivo de contextualizar o trabalho, o segundo capítulo se inicia com um panorama geral acerca do consumo de alimentos saudáveis, do qual a *SnackCo* faz parte, e também sobre o mercado de clubes de assinatura. A seguir, discute-se o relacionamento entre empresa e consumidor, e os benefícios advindos desta relação. Apresenta-se também a métrica criada por Reichheld (2006): *Net Promoter Score*, tema central deste Trabalho de Formatura.

A partir da fundamentação teórica discutida no capítulo 2, é desenvolvida a metodologia para implementação do *Net Promoter Score* na *SnackCo*, como indicador de fidelidade dos assinantes.

Em seguida, no capítulo 4, são apresentados os resultados coletados no trabalho, e os resultados são analisados, por meio de uma discussão crítica sobre eles.

Por fim, o capítulo 5 traz as considerações finais à *SnackCo*, estruturadas com base em todo o trabalho desenvolvido e nos resultados coletados neste estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O consumo de alimentos saudáveis

De acordo com o Relatório anual de 2014 da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA, 2014), o setor de alimentos processados conta com 33,4 mil empresas, e possui um faturamento de R\$529,6 bilhões, correspondente a um crescimento nominal de 9,3% em relação ao ano anterior), dos quais 81% são representados por alimentos e 19% por bebidas.

Dentro deste setor, o consumo de alimentos saudáveis é um segmento em ascensão nos últimos anos. Estudos indicam que, o mercado de alimentação ligado à saúde e bem-estar cresceu 98% no país entre 2009 e 2014 (UBMBRAZIL, 2015).

Já há alguns anos, saúde e bem-estar são aspectos que têm sido registrados como uma prioridade para os consumidores ao redor do mundo (THE NIELSEN COMPANY, 2016). De acordo com The Nielsen Company (2016), 67% dos entrevistados globais afirmam que procuram ativamente produtos com ingredientes saudáveis, 62% confirmam que leem rótulos nutricionais atentamente, e 45% deles acreditam que não há opções saudáveis o suficiente disponíveis para comprar (THE NIELSEN COMPANY, 2016).

De acordo com o estudo realizado pela The Nielsen Company (2016), saúde e bem-estar não podem ser considerados apenas como benefícios desejados pelos consumidores. Tratam-se de questões fundamentais, que influenciam tanto na seleção do fornecedor quanto na do produto. Ademais, em muitas categorias de comestíveis – incluindo laticínios, cereais, frutas, carnes e frutos do mar – o fator “ingredientes totalmente naturais” foi o terceiro mais mencionado em âmbito mundial como altamente influenciador nas decisões de compra, ficando atrás do fator preço e do fator sabor (THE NIELSEN COMPANY, 2016).

Este é um setor que movimenta US\$35 bilhões por ano no Brasil, que representa o quarto maior mercado no mundo. Este volume se justifica pelo fato de que consumir alimentos nutricionalmente ricos é uma questão relevante para 28% dos brasileiros (SEBRAE, 2015). Além disso, 22% da população brasileira opta por comprar alimentos naturais e sem conservantes (UBMBRAZIL, 2015).

Um grande número de pessoas demonstram preocupação em fazer lanches rápidos e de maneira saudável 34% dos consumidores ao redor do mundo preparam seu café da manhã em cinco

minutos, tempo este considerado curto, considerando que o café da manhã é uma refeição (UBMBRAZIL, 2015). Tal dado reforça que o consumidor busca soluções práticas para se alimentar ao longo do dia. De acordo com a UBMBRAZIL (2015), a perspectiva é de que, globalmente, os produtos voltados para saúde e bem-estar ganhem destaque em relação aos artigos convencionais em setores de alimentos e bebidas.

2.2. O modelo do clube de assinaturas

Com o ritmo acelerado em que vivem, os consumidores buscam conveniência para tudo, desde a escolha das lojas até a compra dos alimentos que comem (THE NIELSEN COMPANY, 2016).

A enorme variedade de produtos no mercado leva muitos a se sentirem sobrecarregados com tantas opções e busquem maneiras de combater a indecisão em meio a uma prateleira saturada de itens; enquanto outros procuram por experiências de compra mais eficientes e convenientes (RANDALL; LEWIS; DAVIS, 2016).

Esta mentalidade e busca pela conveniência traz implicações claras nos hábitos alimentares dos consumidores e dos varejistas. Consumidores estão comendo cada vez menos refeições em casa, buscando soluções convenientes que se encaixam em suas rotinas diárias (THE NIELSEN COMPANY, 2016).

A entrega a domicílio representa uma praticidade desejada por muitas pessoas. De acordo com a Pesquisa Global sobre Estratégias de Crescimento do Varejo da Nielsen, realizada em 61 países com mais de 30000 entrevistados *online*, 46% dos consumidores entrevistados disse que tenta perder o mínimo de tempo possível com as compras do supermercado (THE NIELSEN COMPANY, 2016).

De acordo com uma pesquisa realizada pela The Nielsen Company (2015) acerca da experiência de consumo, ainda que a tecnologia tenha resultado em transformações fundamentais na forma como as indústrias da música, livros e vídeos operam, ela possibilitou uma evolução no mercado de bens de consumo embalados. A experiência digital trouxe uma redefinição do significado de “ir às compras”, uma vez que a divisão entre os mundos físico e digital está desaparecendo, e os varejistas precisam alavancar tecnologias para conseguir aprimorar a experiência de seus consumidores. Segundo o Estudo Global sobre e-commerce da The Nielsen

Company (2015), em âmbito global, cerca de 25% dos entrevistados afirma que já está encomendando produtos de mercearia *online* para entrega em domicílio, e mais da metade (55%) está disposta a utilizar este tipo de serviço no futuro.

Seguindo esta linha evolutiva da experiência de compras, os varejistas passaram a introduzir modelos de *e-commerce* que facilitam ainda mais as compras para seus clientes (THE NIELSEN COMPANY, 2015). Neste contexto, apoiado pelo desenvolvimento tecnológico, os modelos de assinatura baseados na *internet* ganham espaço (RANDALL; LEWIS; DAVIS, 2016), uma vez que prometem uma maior praticidade na experiência de compras do usuário.

Assim, observa-se um ressurgimento do modelo de distribuição domiciliária que havia no passado, porém as encomendas não são feitas somente pelo telefone, mas sim por meio do acesso de *sites* do fornecedor, ou ainda pelo uso de aplicativos móveis (THE NIELSEN COMPANY, 2015).

De acordo com pesquisa realizada pela The Nielsen Company (2015), 14% dos entrevistados ao redor do mundo afirmam que utilizam um serviço de assinatura *online* automático, e 54% afirmam estarem dispostos a assinar este modelo (THE NIELSEN COMPANY, 2015).

A ascensão de comunidades *online* e dos clubes de assinatura refletem a popularidade da chamada *digital membership economy*. As ofertas variam desde assinaturas de lâminas de barbear e acessórios para animais de estimação a afiliação a comunidades de empreendedorismo (BAXTER, 2016). Segundo Feijó (2015), os clubes de assinatura multiplicaram-se nos últimos anos no Brasil, e o faturamento destas empresas chegou a 1 bilhão de reais em 2015, o dobro de 2014.

Em seu artigo, Randall, Lewis e Davis (2016) afirmam que existem dois pontos críticos para as companhias com performance extraordinária neste modelo. O primeiro é a questão da conveniência; fundamental para consumidores que não se dispõem a alocar tempo fazendo compras e se reabastecendo de itens de uso frequente, como lâminas de barbear, por exemplo. O segundo ponto, válido para outras categorias de produto, é a curadoria feita pela empresa, fundamental para consumidores que se sentem saturados e indecisos em meio a tantas opções, e que valorizam a experimentação de novos produtos/marcas e a seleção de itens feita com base em suas preferências pessoais.

Este modelo de negócios soa atraente para muitas empresas, afinal, a estratégia de assinatura permite a construção de relações lucrativas e duradouras com os consumidores

(BAXTER, 2016). No mercado de assinaturas, muitas *startups* se destacam (RANDALL; LEWIS; DAVIS, 2016). Randall, Lewis e Davis (2016) também afirmam que, ainda que o seu benefício primário seja a conveniência e o reabastecimento, o modelo de assinatura representa uma oportunidade de criar e manter um relacionamento de longo prazo com o consumidor, e este é um valor de extrema importância.

Para Baxter (2016), o sucesso da estratégia de clubes de assinaturas e comunidades deve-se a alguns aspectos fundamentais. O primeiro deles é que antes de fazer investimentos na aquisição de usuários, é necessário que a organização certifique-se de que seus produtos e serviços irão conquistar definitivamente o público alvo, e que tais consumidores estarão dispostos a pagar por isso para sempre. O segundo ponto ressaltado é que na era da *digital membership economy*, a duração do relacionamento com o consumidor é um fator mais crítico do que a aquisição de novos clientes. Assim, métricas como a taxa de *churn* e retenção dos consumidores são as mais adequadas para esta estratégia. Outro aspecto fundamental para Baxter (2016) é que o modelo de assinatura caracteriza a estrutura de custos e receita do negócio, mas só isso não basta. É preciso investir na construção de uma cultura de *membership*, cujo foco está em relações de longo prazo. Por fim, o autor defende que empresas que dominam o mercado de assinaturas e comunidades *online* se destacam por valorizar seus membros mais do que seu próprio produto/serviço. Em outras palavras, a empresa deve continuar a evoluir e desenvolver seu produto, de modo a trazer sempre melhorias naquilo que oferece para sua comunidade.

Entretanto, ainda que pareça um modelo atraente para ser seguido pelas organizações, não são todas que conseguem obter sucesso como clube de assinaturas. Para cada caso de sucesso, como Amazon e LinkedIn, existem muitos outros negócios que falharam (BAXTER, 2016).

Se por um lado, existem aspectos fundamentais que possibilitam o sucesso de algumas organizações na era da *digital membership economy*, por outro, inúmeras outras companhias falham, e Baxter (2016) também mostra em quais pontos cruciais estas empresas pecam. Muitas delas optam pelo modelo de negócios de assinatura e/ou comunidade apenas visando receita recorrente e aumento dos lucros, sem pensar na criação de valor para seus membros. Estas organizações falham principalmente porque não conseguem conquistar a confiança de seus membros, o que seria fundamental para a construção de um relacionamento de longo prazo.

Outras, ainda segundo Baxter (2016) deixam que seus membros determinem a direção dos negócios. Isso porque muitas empresas assumem que o *feedback* recebido de seus consumidores

deve ser sua nova estratégia, e com isso frequentemente acabam tomando direções que se desviam do seu propósito inicial, entrando em inércia com os membros mais antigos. É necessário que a organização avalie os *feedbacks* e saiba diferenciar os mais valiosos daqueles que não agregam valor ao negócio.

Ainda há empresas que oferecem assinaturas a nenhum ou a baixo custo, com o objetivo de aumentar o volume da carteira de assinantes. Para Baxter (2016), as assinaturas gratuitas são válidas e benéficas quando usadas com outros objetivos, como para experimentação do produto e posterior migração para um plano *premium*; ou para a criação de uma rede, por exemplo, como é o caso do LinkedIn, no qual o volume de pessoas que utilizam o serviço gratuito é um atrativo para que alguns usuários utilizem os planos pagos.

2.3. Relacionamento com o consumidor

2.3.1. Marketing de Relacionamento

O *Marketing* de Relacionamento baseia-se no princípio de que a manutenção do cliente é vantajosa em termos de custos em relação a aquisição de novos clientes; e também assume que clientes fiéis tendem a realizar mais transações com a mesma empresa. De acordo com Vavra (1993), a conquista de novos clientes é onerosa, uma vez que existe um número mínimo de compras ao longo de um determinado intervalo de tempo que o consumidor deve realizar, para que de fato este cliente passe a ser lucrativo para a companhia. O que acontece, muitas vezes, é que antes mesmo de completar o número mínimo de transações, o cliente abandona sua relação com a empresa.

O *Marketing* de Relacionamento, portanto, objetiva realizar uma série de negociações com o mesmo consumidor ao longo do tempo, alcançando maior rentabilidade. Isto porque, conforme Vavra (1993), os clientes atuais não carregam mais consigo os custos que foram necessários para sua aquisição, e portanto, manter este cliente é muito menos oneroso do que conquistar um novo consumidor. O autor também defende que a fidelização do cliente assume importância ainda maior quando consideramos que uma pessoa insatisfeita que abandona seu relacionamento com uma determinada empresa possui, potencialmente, um poder destrutivo, sobretudo por meio da comunicação boca-a-boca, levantando pontos negativos sobre a organização e, por consequência,

prejudicando a percepção de outros consumidores. Desta forma, Vavra (1993) conclui que é fundamental para a empresa que ela passe a enxergar cada nova conquista de cliente não como apenas uma venda, mas sim como o início de um relacionamento como um consumidor.

Vavra (1993) afirma que, com a evolução da tecnologia, que tornou-se não só mais barata, como também – e, por consequência – mais acessível, é possível focar mais eficientemente no consumidor, uma vez que as informações oferecidas pelos consumidores ao entrar em contato com a empresa podem ser armazenadas em um único bando de dados, que pode ser acionado a cada novo contato com o cliente. Desta forma, os funcionários podem aprender com seus clientes a cada interação ocorrida, compreendendo melhor suas necessidades, reclamações, interesses e opiniões, e podendo atendê-los melhor.

De acordo com Bitner (1995), existem diferentes razões pelas quais é possível criar valor para os clientes quando uma organização estabelece um relacionamento com eles. Por exemplo, em uma relação estável com o fornecedor, o consumidor tem seu risco reduzido, pois já conhece o fornecedor e sabe o que esperar de seus produtos/serviços. Ademais, conforme o fornecedor adquire maior conhecimento sobre o cliente, em um relacionamento, ele se adapta às necessidades deste cliente. Com isso, o cliente não precisa pesquisar por outra empresa que lhe atenda, e nem trocar de fornecedor, o que lhe poupa tempo.

É fundamental que a empresa, em seu esforço de criar um relacionamento sólido com seus clientes, defina métodos para que se possa verificar se a ação está atingindo os resultados esperados ou não (ZEITHAML; BITNER, 2003). De acordo com Hart (2000), é necessário definir o que será medido, a decisão sobre o que medir deve ser tomada baseada nos objetivos esperados da ação. Deve-se também determinar por quanto tempo serão feitas as medições, levando em conta fatores externos como a sazonalidade. Para Hart (2000) na avaliação de fidelidade do cliente, o período de tempo em que as ações serão monitoradas deve ser suficiente para determinar se o comportamento de recompra é oriundo, de fato, da lealdade do cliente, ou se é devido a uma ação promocional feita pela empresa.

Os resultados das ações de relacionamento com um cliente, da mesma forma que ocorre com qualquer outra ação, devem ser mensurados conforme os objetivos que são visados com a ação. Como são definidas de acordo com os objetivos da ação, não existe um padrão estabelecido para as variáveis que serão medidas. Assim, deve-se avaliar quais são os benefícios que a organização espera obter ao focar esforços no relacionamento com seus clientes. Os resultados,

pois, podem ser medidos tanto em termos financeiros, quanto não-financeiros (IZQUIERDO; CILLÁN; GUTIÉRREZ, 2005).

A avaliação de resultados baseada somente em critérios financeiros não é recomendada. Para Ward e Ryals (2001), as ações voltadas para relacionamento com os clientes visam a geração de valor para a empresa. Seus frutos, portanto, não são imediatos, ou seja, no curto prazo, provavelmente não existe um ganho significativo de lucros. Quando existem apenas métricas financeiras para mensurar o sucesso de uma ação, os gestores e demais funcionários focam seus esforços em lucros, sem que haja diferenciação se tais lucros são advindos de uma boa relação com um cliente fiel, ou se são oriundos da exploração de seus clientes (REICHHELD, 2012).

De acordo com Peppers e Rogers (2001) e Zeithaml e Bitner (2003) os retornos subjetivos do cliente também são muito importantes. Exemplos deste tipo de retorno são os negócios gerados por referência e recomendações feitas pelo cliente; ou ainda sua participação com reclamações, críticas e sugestões para a organização. Os benefícios subjetivos advindos dos esforços em manter um relacionamento empresa-cliente são diversos. Para Vavra (1993), McKenna (1992) e Nickels e Wood (1999) os resultados aparecem como uma melhor compreensão das necessidades de seus consumidores, o que traz adaptações mais acuradas do produto. Os benefícios também se relacionam ao aprimoramento da qualidade do produto entregue (BERRY, 1995; ZEITHAML; BITNER, 2003); ao ganho de credibilidade da empresa perante seus clientes (MCKENNA, 1992); à maior satisfação do cliente (VAVRA, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003); e à inconveniência de o cliente mudar de fornecedor, uma vez que a empresa atual conhece mais profundamente suas necessidades (PEPPERS; ROGERS, 2001). É importante ressaltar que alguns autores, como Zeithaml e Bitner (2003) defendem que os esforços de relacionamento empresa-cliente também trazem benefícios subjetivos para a própria organização, como a retenção de seus funcionários.

Uma vez que estes retornos não são visíveis diretamente, a contribuição gerada pela comunicação boca-a-boca de consumidores é ignorada com frequência, e o relacionamento com clientes que a fazem é, consequentemente, deixado de lado. Como resultado, a empresa que não leva em consideração os retornos subjetivos advindos do relacionamento com seus clientes pode ter grandes perdas no futuro, perdendo a oportunidade de criar valor no longo prazo (PEPPERS; ROGERS, 2005).

Dentre os autores levantados neste trabalho, não existe um consenso claro sobre o que deve ser medido como resultado de uma ação de aprofundamento do relacionamento com o cliente. Os

benefícios subjetivos esperados deste tipo de ação são diversos, e intangíveis. Recomenda-se que haja critérios múltiplos para o acompanhamento e avaliação dos resultados das ações de relacionamentos, tanto voltada para os benefícios tangíveis quanto os intangíveis. Desta forma, o ideal é que se tenham indicadores capazes de aferir os resultados em logo prazo; além de indicadores voltados para benefícios intangíveis e que dificilmente podem ser representados em termos financeiros. Barreto (2007) sumariza os possíveis indicadores como: fidelidade do cliente, satisfação do cliente, satisfação dos funcionários da organização, aumento do *lifetime value* do cliente, dentre outros.

Tendo-se determinado quais serão as variáveis e por quanto tempo serão acompanhadas, deve-se estabelecer como a medição de resultados será feita. Hart (2000) apresenta um método geral de mensuração denominado grupo de controle. A empresa deve, portanto, identificar um grupo que esteja sendo alvo de uma ação de relacionamento e comparar outro grupo que não esteja, de modo que seja possível comparar o comportamento das variáveis nestes dois grupos. Desta forma, é possível identificar quais alterações nas variáveis são efeitos das ações de relacionamento, e quais são resultantes de ações circunstanciais, por exemplo (HART, 2000). As alterações das variáveis que fossem identificadas apenas no grupo alvo de ações de relacionamento podem ser consideradas como resultantes dos esforços de relacionamento da empresa.

2.3.2. *Customer lifetime value*

Nos anos 80, muitas empresas adotaram a estratégia de oferecer tratamento superior e diferenciado a todos os seus clientes, sem distinção em relação à lucratividade de cada um (RUST, ZEITHAML, LEMON, 2001).

Não se pode considerar, todavia, que todos os clientes incorrem em custos iguais para ser atendidos. Existem aqueles que demandam mais atenção e mais informação. Outros clientes, por outro lado, conseguem fazer suas compras sem a ajuda de funcionários. Além disso, há consumidores que, por estarem insatisfeitos, podem gerar um certo estresse durante sua compra, demandando soluções, reparos durante seu atendimento. Assim, caso os custos indiretos sejam alocados de forma igualitária para toda a base de clientes para o cálculo do *lifetime value* (LTV) de cada consumidor, esta divisão não irá representar os custos de fato incorridos (RYALS; KNOX, 2005).

O que ocorre, porém, é que quando uma empresa decide investir recursos e esforços para aprofundar e aprimorar seu relacionamento com clientes, existe uma série de novos custos resultantes, pois a empresa passa a monitorar contatos, e busca novas forma de atender melhor às necessidades e expectativas, além de oferecer vantagens capazes de conquistar a fidelidade de seu público. Ou seja, as ações de relacionamento demandam investimentos financeiros e de tempo, dentre outros.

É fundamental que a empresa seja também capaz de identificar quem são seus clientes com maior potencial e que sejam mais rentáveis a longo prazo, e escolha trabalhar seu relacionamento com tais clientes, oferecendo-lhes um tratamento superior (RYALS; KNOX, 2005). Para os clientes pouco ou nada lucrativos, é recomendável que a companhia ofereça um tratamento básico. Deve haver, portanto, uma correlação entre lucratividade do cliente e qualidade do tratamento a ele oferecido (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).

As empresas devem ser capazes de identificar quem são seus clientes mais lucrativos ao longo de toda a relação com a empresa, e focar seus esforços de relacionamento em tais clientes (BERRY, 1995). Seguindo esta mesma linha, Gordon (1998) também afirma que a empresa deve identificar e escolher com quais clientes ela pretende desenvolver um relacionamento diferenciado, e para isto ela deve avaliar a rentabilidade, importância e vontade do consumidor de participar de ações de relacionamento com a organização. Vale lembrar que a importância do cliente pode ser devido a uma necessidade estratégica de manter um determinado cliente, ou devido ao grande potencial de comunicação boca-a-boca positiva; ou ainda porque determinados clientes contribuem significativamente para o desenvolvimento do produto/serviço. Existem clientes que valorizam apenas o preço, e, a despeito do aumento da qualidade do relacionamento e dos produtos, não enxergam aumento de valor. Tais casos, portanto não justificam esforços para a melhoria do atendimento e relacionamento, visto que estes consumidores apenas oneram a produção.

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), os clientes de uma empresa podem ser agrupados em uma pirâmide, de modo a facilitar o entendimento de como a empresa pode trabalhar com eles e fazer crescer o valor por cada um deles gerado. No topo da pirâmide são agrupados os clientes que trazem os maiores retornos, e na base ficam os clientes de menor retorno. De acordo com os autores, é possível, desta maneira, identificar perfis dentro de cada camada de clientes, compreendendo características que estes clientes têm em comum, e com isso é possível nortear ações que têm por fim trazer os clientes das camadas mais baixas para o topo da pirâmide. E empresa deve não

somente identificar quem são seus clientes mais lucrativos, mas também aqueles que possuem maior potencial e procurar transformá-los em clientes mais rentáveis, conforme defende Gordon (1998). Traçar os perfis dos clientes em cada camada também facilita nesta tarefa de identificar quem são os clientes com maior potencial de se tornar lucrativos (ou seja, maior potencial de escalar a pirâmide), aumentando o valor do cliente.

Mas como determinar se um cliente é lucrativo ou não? Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirmam que o valor de um cliente não é caracterizado somente pelo que ele compra em uma transação. Os autores afirmam que o chamado *lifetime value* (LTV) de um cliente é composto pelo total de valores de consumo do cliente ao longo de sua vida (sua relação) com a organização, em outras palavras, é o fluxo líquido descontado de todas as suas transações, durante sua vida útil de consumo na empresa.

De acordo com Sheth (2002), poucos são os clientes de uma empresa que valem verdadeiramente o esforço e os investimentos feitos para fortalecer seu relacionamento. Assim, é de extrema relevância para a organização que esta saiba mensurar corretamente o valor de cada cliente antes de partir para a ação de relacionamento, ou seja, a empresa deve ter meios para calcular o *lifetime value* de seus clientes, identificando quais são aqueles em quem ela focará seus esforços de relacionamento.

Simplificadamente, o valor do cliente pode ser considerado como a receita total que o cliente trará para a empresa (ZEITHAML; BITNER, 2003). Seguindo esta linha de raciocínio, o *lifetime value* (LTV) de um determinado consumidor pode ser estimado pela multiplicação de seus gastos médios por seu potencial período de relacionamento com a companhia (seu tempo de vida de consumo em uma empresa). Tal abordagem desconsidera os custos que são incorridos ao longo do período de relacionamento entre a organização e seus clientes. Em contrapartida, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) apresentam outras maneiras para cálculo do LTV: a primeira delas leva em conta todos os custos para cálculo da lucratividade dos clientes; e a segunda leva em consideração apenas os custos variáveis. Os autores, todavia, ressaltam que é difícil saber com precisão todos os custos que são incorridos, e mesmo os custos variáveis não são necessariamente conhecidos pelas empresas, e portanto sua alocação para cada transação não é uma tarefa fácil.

Feitas todas estas observações acerca do *lifetime value* de um cliente, Ward e Ryals (2007) ainda afirmam que não basta apenas determinar qual a receita gerada por um consumidor e quais são os custos incorridos em suas transações. É necessário, adicionalmente, determinar quais outros

benefícios – que não os financeiros – serão avaliados como oriundos dos esforços de relacionamento entre empresa e cliente.

O valor do cliente deve contemplar também retornos subjetivos, como a comunicação positiva gerada por um cliente, as lições e aprendizados por ele estimulados, entre outros benefícios (WARD; RYALS, 2001).

2.3.3. *Churn*

Um dos objetivos do desenvolvimento de ações de relacionamento é manter os clientes de maior valor na empresa, e para alcançar tal objetivo, é importante que a empresa não se preocupe apenas em lançar ações que visem o aumento da satisfação de seus clientes, mas sim que ela possa identificar quais clientes têm a maior probabilidade de se desligar da empresa. Assim, de posse desta previsão, a organização pode agir pró-ativamente, antes que haja o desligamento do consumidor, evitando sua perda (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001). Este ciclo de previsão e ação caracteriza o chamado gerenciamento de *churn*.

Ikeda (2006) define *churn* como a interrupção do contrato de um cliente com uma empresa, ou seja, ele está relacionado com a rotatividade dos clientes de uma empresa.

Para cálculo da taxa de *churn*, Gallo (2014) considera que a taxa de *churn* é simplesmente a porcentagem de clientes que finalizam seu relacionamento com a empresa durante um determinado período, ou seja, é necessário avaliar a quantidade de clientes que a empresa perdeu em um determinado período, e comparar com o número de clientes que ela possuía ao início do período considerado.

Neslin et al. (2006) comenta que uma maneira de gerenciar o *churn* é saber prever quem são os consumidores mais propensos a encerrar seu relacionamento com a companhia, e trabalhar com eles de modo a evitar que o rompimento ocorra. Vale lembrar, porém, que não são todos os clientes que valem o esforço de evitar o rompimento. A empresa deve saber identificar dentre os potenciais clientes que se desligarão, quais são os mais valiosos e que justificam esforço em sua manutenção (GORDON, 1998).

2.3.4. Lealdade do consumidor

O primeiro passo para mensurar a fidelidade dos clientes de uma empresa consiste em definir o que, em si, é a fidelidade, ou seja, de que forma este conceito se mostra palpável para que possa ser mensurado e acompanhado (REICHHELD, 2012).

A natureza da lealdade do consumidor varia de acordo com a economia do negócio na qual a organização se insere; por isso, o conceito de lealdade do consumidor tem significados diferentes para companhias aéreas e para montadoras, por exemplo (SCHRAGE, 2015). Existem, de fato, na literatura, inúmeras definições para este conceito.

Existem empresas, de acordo com Reichheld (2012) que consideram a repetição da compra como uma demonstração de fidelidade, ou seja, os clientes leais são aqueles que compram repetidas vezes. Schulz (1998) defende que a repetição da compra por si só não caracteriza o comportamento de um consumidor fiel. Para o autor, a recompra pode ser oriunda tanto da inércia do consumidor, quando de sua indiferença para com um determinado produto ou serviço. Lejeune (2001) afirma que um cliente fiel é aquele que permanece com uma determinada empresa mesmo que exista uma empresa concorrente que ofereça condições mais vantajosas em curto prazo.

Lealdade do consumidor não é algo que se limita a realizar compras repetidamente com o mesmo fornecedor. Existem diversas circunstâncias que podem levar um cliente a permanecer com a mesma empresa, e nem todas elas caracterizam uma relação de fidelidade: a inércia, a indiferença e barreiras impostas pela própria empresa ou por outros agentes são exemplos disso. (REICHHELD, 2012). Reichheld (2012) comenta que a recompra também pode ser resultado da falta de concorrentes em um determinado setor do mercado, citando como exemplo o domínio que a US Airways tinha sobre muitas rotas do aeroporto internacional de Baltimore-Washington (BWI). A US Airways detinha cerca de 41% do *market share* de BWI, cobrando altas taxas e oferecendo um serviço de baixa qualidade. Após a entrada da Southwest Airlines, com serviço de melhor qualidade e preços mais baixos, neste mercado, a situação mudou: os clientes passaram a utilizar os serviços aéreos da nova empresa, e o *market share* da US Airways reduziu-se a somente 6% em BWI.

Reichheld (2012) define lealdade como a disposição de alguém em fazer um sacrifício ou um investimento com o objetivo de fortalecer uma relação. Sob esta visão, um consumidor leal é aquele que permanece com a empresa, mesmo que para isso ele tenha que abrir mão de algumas de suas vontades, como um preço mais atraente, por exemplo.

Existem divergências não somente em relação a definição do conceito de lealdade e fidelidade, mas também acerca do que gera a fidelidade de um cliente em relação à uma companhia e em qual aspecto a companhia deve focar seus esforços de construção de relacionamento. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) e Vavra (1993), a fidelidade do consumidor é garantida através da satisfação deste consumidor. Ou seja, para estes autores, existe uma associação entre o aumento dos índices de satisfação dos clientes e a fidelidade e lucros de uma empresa.

Por outro lado, Gordon (1998) defende que a lealdade é fruto do oferecimento de produtos personalizados. Da mesma maneira, Peppers e Rogers (2001) afirmam que satisfação não é garantia de lealdade quando se trata de consumidores, já que os índices de satisfação não levam em conta como o cliente se sente em relação aos seus concorrentes no mercado. Em outras palavras, ainda que o consumidor afirme estar satisfeito com uma determinada marca, ele pode estar ainda mais satisfeito com a marca da concorrência. A fidelidade, então, é resultado de uma relação mais profunda, na qual os produtos ofertados ao cliente se encaixam tão bem para suas necessidades que a troca de fornecedor torna-se inconveniente (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Reichheld (2012), por sua vez, afirma que de nada adianta a organização investir em novas campanhas de *marketing*, estratégias competitivas de preço, extensão de sua linha de produtos, se seus consumidores não estão satisfeitos com o tratamento que recebem. Promoções com descontos em geral tendem a atrair consumidores mais preocupados com transações de curto prazo do que aqueles que valorizam um relacionamento mais duradouro. Este tipo de esforço na aquisição de clientes tende, em geral, a ser um mau negócio, e manter os clientes que desgastam o serviço de atendimento ao consumidor traz, usualmente, prejuízos para a empresa (SCHRAGE, 2015).

É necessário que a empresa tenha a capacidade de tratar seus clientes de forma diferenciada, atendendo suas necessidades e satisfazendo suas expectativas. Todavia, isso não garante que ambas as partes irão obter valor na construção do relacionamento entre a organização e o consumidor (CRESCITELLI, 2003).

É necessário que as empresas identifiquem entre seus clientes comportamentos e atitudes que mais merecem reconhecimento explícito, recompensas e investimento. O modo como a organização e seus consumidores enxergam e entendem o conceito de lealdade é que vai direcionar como a lealdade dos clientes mais valiosos deve ser tratada e recompensada, frente ao consumidor comum (SCHRAGE, 2015).

Reichheld (2012) defende que consumidores verdadeiramente leais trazem impactos na lucratividade da organização, e isso se deve não somente porque as relações de longo prazo trazem, tipicamente, uma redução na taxa de evasão de clientes; mas também devido ao fato de que consumidores leais tendem a gerar mais receita com o tempo, pois conforme suas rendas evoluem, eles estão mais predispostos a fazer compras maiores de uma organização a qual são fiéis.

O crescimento sustentável e verídico de uma organização, de acordo com Reichheld (2012), ocorre porque tanto seus consumidores quanto seus funcionários e colaboradores prezam por fazer negócios com ela. E tanto a admiram que divulgam e recomendam seus serviços e produtos para seu círculo social, o que inclui vizinhos, familiares e amigos, por exemplo. O mesmo fato é válido para um consumidor não satisfeito com a companhia, que através do boca-a-boca, impacta negativamente a reputação da empresa.

Esta lição se intensifica com a evolução das ferramentas de mídias sociais (REICHHELD, 2012). Por meio de postagens em blogs, redes sociais e outras ferramentas, as pessoas adquiriram a oportunidade de relatar em tempo real suas experiências, misturando seus relatos com o conteúdometiculosamente pensado pelos departamentos de Relações Públicas e *Advertising* das empresas (REICHHELD, 2012). Para Schrage (2015), a ascensão e crescimento do uso de plataformas de mídias sociais como o Facebook, o Twitter e o TripAdvisor garantem, irônica mas pertinentemente, que consumidores mostrem em escala global o que de fato significa lealdade e quais comportamentos a caracterizam. Em outras palavras, quem é de fato o consumidor mais valioso para uma organização? Aquele que apenas compra repetidamente ou aquele que, embora não compre com uma frequência tão elevada, consegue influenciar centenas por meio do uso de mídias e redes sociais, recomendando e referenciando a empresa, além de fornecer comentários e críticas construtivas sobre esta? Neste caso, o conceito de lealdade assume uma forma mais ampla, levando em consideração as contribuições inovadoras e a influência do boca-a-boca positivo para o negócio (SCHRAGE, 2015).

Esta revolução silenciosa trazida pela expansão do uso e inserção das redes sociais no cotidiano traz como resultado a transferência de poder do corporação em si para seus consumidores e colaboradores (REICHHELD, 2012).

De acordo com Reichheld (2012), a tendência, pois, é que os consumidores leais tragam novos clientes para a organização, atuando como referências, recomendando a empresa em questão para amigos e familiares. Ao fazê-lo espontaneamente, colocam suas reputações em jogo, e isso

somente acontece se realmente tiverem uma relação de fidelidade para com a companhia. Por consequência deste comportamento, as redes sociais, nas quais as pessoas compartilham suas experiências, acabam funcionando como um novo canal de *marketing* para as empresas (STELZNER, 2011), e para conseguir usar isso a seu favor, as organizações precisam descobrir modos de encantar seus consumidores (REICHHELD, 2012).

É fácil constatar, portanto, que a lealdade dos consumidores representa uma ferramenta de suma importância para qualquer empresa, sobretudo aquelas que não se diferenciam pelos melhores preços do mercado (REICHHELD, 2012). A maioria dos líderes quer que os clientes de sua empresa estejam felizes e satisfeitos (REICHHELD, 2012). A grande dificuldade, todavia, está em como mensurar a lealdade dos clientes, em saber o que eles estão sentindo, e usar isso para atingir um patamar de crescimento sustentável da companhia.

As pesquisas de satisfação convencionais não costumam trazer resultados, uma vez que seus resultados raramente inspiram alguma ação; da mesma forma que relatórios financeiros também não são recomendados para este fim, pois eles não permitem identificar qual é a origem da receita trazida: proveniente de um cliente satisfeito, ou proveniente de um cliente insatisfeito preso à organização por contratos ou por inércia, por exemplo (REICHHELD, 2012).

Reichheld (2003) apresenta uma proposta de medição da fidelidade do cliente, baseada na propensão de um cliente recomendar uma empresa a amigos e conhecidos. A ferramenta apresentada pelo autor é denominada de *Net Promoter Score* (NPS) e é detalhada a seguir.

2.4. *Net Promoter Score*

Nesta sessão, é apresentado o conceito de *Net Promoter Score* (NPS), criado por Reichheld (2003).

2.4.1. A métrica

Segundo Reichheld (2012), as métricas convencionais de satisfação dos clientes não são muito confiáveis, uma vez que, para o autor, existe pouca correlação entre as taxas de satisfação mensuradas e o comportamento exibido pelos clientes. Descontente com tais pesquisas de satisfação, Reichheld buscou uma métrica que melhor representasse o que os clientes sentiam a

respeito da empresa, e que melhor se relacionasse com seus comportamentos enquanto consumidores.

O *Net Promoter Score* foi apresentado pela primeira vez por Reichheld (2003) como uma métrica para mensurar a lealdade dos consumidores de uma empresa. Baseado no princípio de que quanto maior o número de promotores, maior a probabilidade se que seu negócio cresça e se destaque perante a concorrência, é talvez a ferramenta para mensurar a lealdade do consumidor mais conhecida atualmente (LEE, 2012). O conceito foi desenvolvido por meio de estudos de caso realizados por Reichheld, nos quais ele buscava identificar qual era a resposta, dentre várias que os clientes forneciam, que mais tinha correlação com o comportamento de um consumidor que compra recorrentemente da empresa e que a indica para amigos e familiares.

Reichheld (2012) chama de “A pergunta definitiva” aquela que é capaz de identificar lucros bons e lucros ruins de uma organização, e que consegue direcionar a organização para o cumprimento de sua missão. A partir dos estudos de Reichheld (2003), constatou-se que a pergunta com maior grau de correlação com o comportamento esperado de um consumidor leal era “Qual a probabilidade de você nos recomendar (a empresa) para um amigo?”.

Em onze das catorze indústrias estudadas por Reichheld, esta era a pergunta que resultava na mais acurada previsão sobre qual seria o comportamento do consumidor em relação a empresa/produto/serviço. Em outras palavras, com a pergunta definitiva seria possível prever o crescimento da companhia (REICHHELD, 2012).

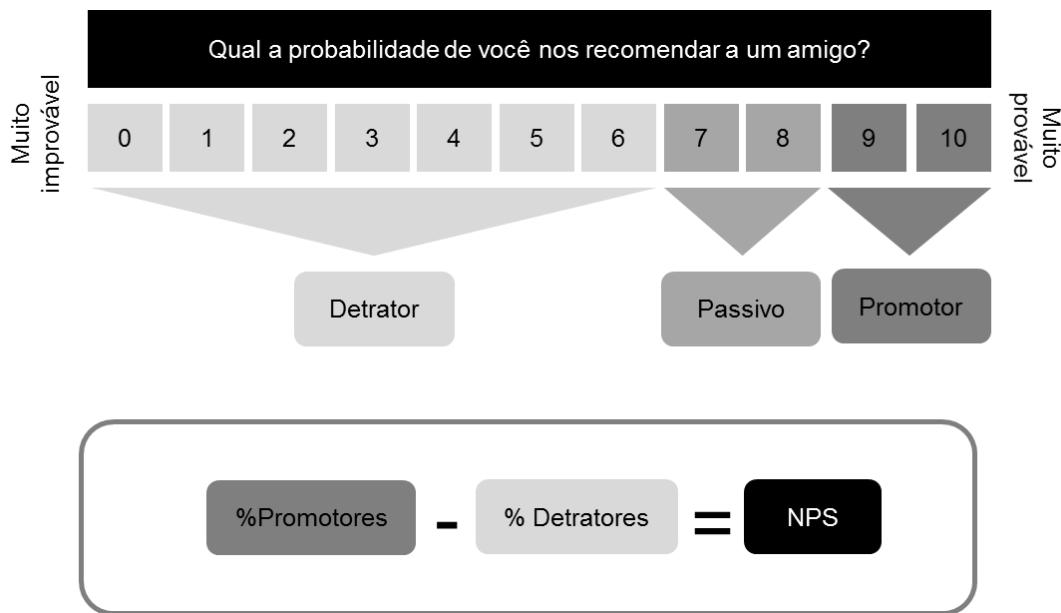
Para Reichheld (2012), existem condições que devem ser satisfeitas para que o cliente recomende ou indique a empresa em seu círculo social. Primeiramente, ele precisa acreditar que a organização lhe oferece valores superiores em termos de: funcionalidade, facilidade de uso, qualidade, características físicas, preço, ou outros fatores que podem, até certo ponto, ser expressos em termos econômicos. Mas além destes fatores, o relacionamento que o cliente tem com a empresa deve fazê-lo sentir-se bem, ou seja, o consumidor precisa acreditar que a empresa conhece, comprehende e escuta seus valores pessoais, e que ela compartilha dos mesmos princípios. Considerando isso, pode-se afirmar que a pergunta definitiva consegue avaliar duas dimensões distintas: o lado racional (econômico/funcional) e o lado emocional (relacionamento com a empresa), e somente quando ambas as condições são satisfeitas, o cliente recomenda a organização para alguém próximo (REICHHELD, 2012).

Assim, Reichheld (2012) afirma que, ainda que as pessoas sejam leais a uma empresa da qual são consumidores, elas muitas vezes não sabem como descrever o que sentem, mas se realmente se sentem satisfeitas e apreciam fazer negócios com a companhia, então é natural que recomendem seus serviços/produtos para alguém com quem se importam.

Para o autor, a ação de recomendar os serviços/produtos de uma empresa é mais tangível do que o conceito de lealdade aos olhos dos consumidores.

A escala adotada por Reichheld para mensurar a predisposição de um consumidor em recomendar a companhia encontra-se na Figura 5.

Figura 5: A pergunta definitiva e o NPS



Fonte: Adaptado de Reichheld (2012)

A escala adotada deve fazer sentido tanto para os clientes que estão usando-a para responder ao questionário, quanto para os funcionários da empresa que vão utilizar tal escala para categorizar os clientes e interpretar suas respostas e agir para melhorar os resultados coletados. O ideal é que tanto a escala quanto a categorização dela decorrente devem ser de fácil entendimento até mesmo para os investidores, jornalistas e órgãos regulatórios.

De acordo com Reichheld (2012), a escala de Zero a Dez possui muitas vantagens significativas: tanto consumidores quanto funcionários da organização acham este tipo de escala bastante intuitivo, provavelmente devido a associações feitas com a suas experiências no meio

acadêmico (no qual, de maneira geral, uma nota de 7 ou 8 significa que você foi aprovado, e notas iguais ou inferiores a 6 indicam que você foi reprovado). Outro ponto levantado é de que, não importa o quanto cuidadosa tenha sido a comunicação e explicação sobre a escala, sempre existem consumidores que tendem a pensar que o número 1 estará associado a uma boa avaliação da companhia (em uma típica associação de que a melhor empresa é a número um). Assim, a nota zero ajuda estes clientes que tendem a inverter a escala a identificar como deve ser respondida a pergunta definitiva. Além disso, Reichheld (2012) afirma que escalas com menos pontos (como aquelas de 0 a 5, por exemplo), acabam por encobrir algumas diferenças importantes no comportamento do consumidor, ou seja, aqueles que respondem 10 para a pergunta definitiva exibem com intensidade consideravelmente maior atitudes como recomprar e recomendar a empresa, quando comparados àqueles que respondem com a nota 9. O ideal, pois, é que se encoraje os funcionários a visarem a nota 10 (REICHHELD, 2012).

Muitas empresas líderes de mercado adotam a escala de 0 a 10 para mensurar o *Net Promoter Score*. Reichheld (2012) cita como exemplos as empresas Philips, Apple, General Electric, American Express, Allianz, Southwest Airlines, JetBlue, entre outras, para embasar sua preferência por esta escala, e afirma que as companhias que a adotam têm maior facilidade de comparar seus resultados e discutir boas práticas em meio a comunidade de organizações que usam o NPS.

É fundamental que a escala desenvolvida seja capaz de dividir os consumidores em grupos que requerem ações organizacionais diferentes, além de ser intuitiva para os próprios clientes (Reichheld, 2012). A partir dela, o autor identificou três grupos com comportamentos distintos:

- Promotores: consumidores com as taxas mais elevadas de recompra e recomendação para amigos e familiares. Respondem com 9 ou 10. As organizações devem realizar esforços para manter o entusiasmo deste grupo, desenvolvendo formas viáveis de elevar o número de clientes promotores, além de oferecer reconhecimento e recompensas aos funcionários que trabalham nesta direção (REICHHELD, 2012).
- Passivos (satisfeitos): são aqueles que atribuem notas de 7 ou 8. Embora estejam satisfeitos, não são considerados leais a empresa, comportando-se de forma neutra. Podem ser atraídos pela concorrência por preços melhores, por exemplo. Vale ressaltar que o intuito de classificar um usuário que atribuiu nota 7 ou 8 para a empresa como neutro é evitar um resultado inflado positivamente. Para Reichheld (2012), o objetivo da organização em

relação aos passivos deve ser o de aprimorar o máximo possível, de uma forma viável em termos de recursos, seus serviços e produtos, de modo a trazer encantamento para esta categoria de clientes, e transformar uma parte deles em Promotores.

- Detratores: atribuem notas de 0 a 6. Estão insatisfeitos com a empresa e a nota atribuída indica que suas vidas foram afetadas negativamente pela experiência com a companhia. Este grupo pode disseminar o boca-a-boca contra a organização em questão, e, caso não consigam trocar de prestador de serviços de maneira rápida, então eles potencialmente irão registrar diversas reclamações, além de elevarem muito os custos (REICHHELD, 2012). Os detratores, na maioria das vezes, apresentam comportamento grosseiro, e isto traz consequências dentro da organização, uma vez que os funcionários podem sentir que seu orgulho e sua motivação foram prejudicados (REICHHELD, 2012). Para Reichheld (2012), as empresas devem dedicar atenção a este grupo de consumidores, investigando qual a causa da insatisfação por eles apresentada, desculpando-se e apresentando uma possível solução para o problema. Para os casos em que não existe uma solução economicamente viável, a empresa deve se atentar para não atrair este tipo de cliente novamente.

O chamado *Net Promoter Score* (NPS) é calculado então subtraindo-se a percentual de Detratores do percentual de Promotores, sendo calculado pela seguinte fórmula:

$$NPS = \%Promotores - \%Detratores$$

O monitoramento dessa métrica representa uma ferramenta poderosa para mensurar e gerenciar a lealdade de seus consumidores (REICHHELD, 2012). O rastreamento do NPS a cada interação do usuário é útil na medida em que ajuda a identificar mais rapidamente problemas emergentes e a detectar tendências nos seus consumidores (REICHHELD, 2012).

O crescimento e o sucesso do *Net Promoter Score* é uma prova da relevância e do valor deste conceito (LEE, 2012). Empresas inovadoras e influentes como Apple, Facebook, eBay, American Express, Zappos.com, Southwest Airlines, entre outras, adotaram o NPS, a princípio com o objetivo de rastrear seus consumidores em termos de engajamento, lealdade e entusiasmo para com elas (REICHHELD, 2012). O *Net Promoter Score* é fácil de ser entendido e é capaz de direcionar

sua organização para uma meta inspiradora: tratar o consumidor tão bem a ponto de torná-lo um fiel promotor do seu negócio (REICHHELD, 2012).

2.4.2. NPS e o crescimento da empresa

Muitas pessoas tendem a pensar que NPS é uma métrica *soft* e intangível, mas Reichheld (2012) afirma que é justamente o contrário: este indicador é a tradução matemática da missão de uma empresa. Se não houver meios de mensurar e acompanhar a evolução da organização em direção a sua missão, então a missão é um discurso vazio.

Reichheld (2012) afirma que existem lucros bons e lucros ruins para uma empresa. Os chamados lucros bons devem-se ao bom relacionamento com o consumidor, ou seja, provém da receita gerada por um consumidor que está verdadeiramente satisfeito com os serviços e produtos oferecidos por uma organização e por isso mantém negócios com ela, estando propenso a recomendá-la para seu círculo social. Os lucros ruins, por sua vez, refletem o desgaste no relacionamento com um consumidor que, embora não esteja satisfeito com a companhia, continua gerando receita para esta. Os motivos podem ser diversos e alguns exemplos são: a existência de um contrato de tempo mínimo de serviço e uma multa atrelada a quebra do contrato; a falta de outras opções no mercado que atendam às necessidades do consumidor; a dificuldade de contatar a empresa para cancelar seus serviços. Os denominados lucros ruins geram grande parte de seus efeitos negativos através dos clientes detratores (REICHHELD, 2012). Esta categoria de clientes, de modo geral, sente-se insatisfeita com a empresa, e comporta-se de modo prejudicial para a organização, reduzindo suas compras, e optando pelos produtos e serviços da concorrência, além de poderem potencialmente gerar uma comunicação boca-a-boca negativa. Tais efeitos dos lucros ruins não são apontados em relatórios financeiros, como o balanço patrimonial, por exemplo, mas podem ter sérias consequências para a empresa (REICHHELD, 2012). Clientes que se sentem ignorados e insatisfeitos encontram maneiras de compensar pelo tratamento recebido, prejudicando a imagem da empresa, o que onera a aquisição de novos clientes (REICHHELD, 2012).

Para que a organização consiga caminhar em direção ao crescimento do lucro bom, ela deve conhecer o valor da lealdade de seus consumidores (REICHHELD, 2012). Os promotores, em geral, são consumidores leais, que geralmente possuem um maior *lifetime value* (LTV), já que na maioria dos casos apresentam menor sensibilidade a um aumento de preço, têm uma taxa de retenção maior

e necessitam de menores investimentos para serem atendidos comparados aos detratores (REICHHELD, 2012). Assim, para que a empresa identifique o quanto vale a pena investir para melhorar a relação com seus consumidores, Reichheld (2012) recomenda que estimem-se os *lifetime values* de promotores e detratores, e que se analise a diferença entre eles. Para um banco nos Estados Unidos, por exemplo, estudos conduzidos pela Bain Company retratam que um promotor possui um LTV \$9500 maior do que um detrator (REICHHELD, 2012).

Existe, então, uma forte correlação entre o NPS e o crescimento sustentável da empresa em relação a seus concorrentes na maioria das indústrias (REICHHELD, 2003). Estudos conduzidos pela Satmetrix evidenciaram que para o setor de companhias aéreas, nenhum empresa havia conseguido crescer no mercado sem que houvesse melhorias na taxa de promotores/detratores. Resultados semelhantes foram obtidos em diversas outras indústrias, evidenciando a relação entre o NPS e o crescimento sustentável de uma indústria (REICHHELD, 2012).

Ainda que existam alguns poucos setores em que a lógica do NPS e do crescimento da empresa não se aplica, como é o caso daquelas nas quais o controle é determinado por um monopólio ou oligopólio, dando aos consumidores poucas ou nenhuma opção de escolha; e também nas indústrias de software de base de dados ou sistemas de informática a correlação entre o crescimento do NPS e o crescimento da empresa não se mostrou relevante (REICHHELD, 2003); na maioria das vezes, porém, a correlação é significativa. Reichheld (2003) cita o caso da Enterprise Rent-A-Car, uma locadora de veículos, que percebeu o valor da informação fornecida pela escala de respostas, ao constatar que os consumidores que atribuíam a nota 10 tinham uma probabilidade três vezes maior de alugar novamente um carro em comparação aos consumidores que deram a nota 9.

A jornada rumo ao crescimento sustentável da empresa tem início, portanto, na disseminação do esforço em elevar o número de promotores, e reduzir o de detratores na empresa. O NPS deve ser uma métrica transparente para todos os funcionários, de modo que todos compreendam a importância de conseguir elevar este número e se empenhem para tal (REICHHELD, 2012).

Ainda que um alto valor para o NPS, indicando a lealdade dos consumidores de uma empresa, não seja fator decisivo para o crescimento orgânico da organização, Reichheld (2012) defende que ele é extremamente necessário. De acordo com o autor, o crescimento orgânico rentável não pode ser sustentável se uma empresa não possui clientes leais.

Adicionalmente, Reichheld (2012) afirma que o objetivo final não é obter uma pontuação elevada de *Net Promoter Score*, já que um NPS alto não é garantia de sucesso para a companhia. A métrica apresentada por Reichheld (2003) se destina a mensurar a qualidade do relacionamento entre a empresa e seus clientes, e um elevado NPS é condição necessária, mas não suficiente, para que haja crescimento orgânico rentável.

Existem, contudo, três elementos fundamentais para que uma organização possa utilizar o NPS com sucesso (REICHHELD, 2012). O primeiro ponto é que as empresas devem categorizar sistematicamente Promotores e Detratores. É de suma importância que a classificação dos consumidores de acordo com a nota atribuída seja entendida por todos os funcionários, e que as informações trazidas pelo *feedback* dos consumidores sejam coletadas, compiladas e trabalhadas para que se tomem ações sobre elas. Outro ponto fundamental para o autor é que as organizações devem criar *loops* fechados de aprendizagem e aprimoramento de processos, agregando-os a sua rotina. Em outras palavras, os funcionários devem saber como aplicar na prática de suas operações cotidianas o que foi aprendido, para atingir os resultados esperados. Finalmente, Reichheld (2012) defende que a responsabilidade sobre o NPS não deve ser atribuída somente a um departamento ou a um grupo seletivo de pessoas. Se a organização tem como uma de suas prioridades conquistar a lealdade de seus consumidores, então a adoção e desenvolvimento do NPS deve ser papel de todos, e CEO's e outros líderes devem estar engajados e comprometidos em elevar o número de promotores e reduzir o número de detratores.

As organizações, entretanto, não podem permitir que a linha de frente faça de tudo para satisfazer seus consumidores (MARKEY, 2012). Keiningham et al. (2011) citam um caso do Walmart e o lançamento de um projeto de remodelação das lojas, cujo objetivo era melhorar a experiência para os clientes. Com esta iniciativa, os índices de satisfação melhoraram, porém as vendas não refletiram este mesmo aumento, sofrendo, na verdade, declínio. Este caso demonstra que até mesmo iniciativas feitas para deixar o cliente mais satisfeito podem não trazer impactos positivos no faturamento da organização (KEININGHAM et al., 2011).

Em geral, se você permite que seus funcionários tenham total liberdade para encantar os clientes, eles provavelmente irão ultrapassar o limite que garante um balanço saudável entre o encantamento do consumidor e o retorno financeiro do seu negócio (MARKEY, 2012). Isso acontece porque, se por um lado, uma empresa reconhece que seus funcionários da linha de frente necessitam de autonomia para conquistar a confiança dos clientes, por outro lado, é comum que

estes mesmos funcionários não possuam toda a experiência e disciplina para julgar e avaliar o quanto suas ações podem impactar o resultado financeiro.

Para Markey (2012), o empoderamento bem sucedido da linha de frente de uma organização é possível quando é estabelecido um limite, ou seja, uma *framework* dentro da qual os trabalhadores têm autonomia para tomar decisões visando a satisfação do cliente, sem que o negócio seja prejudicado. Estabelecer uma meta clara de criar clientes promotores (não somente verdadeiramente satisfeitos, mas também lucrativos) é fundamental. É necessário também avaliar constantemente a performance deles dentro desta *framework*, possibilitando que haja aprendizado e que cada funcionário possa se autocorrigir e direcionar suas ações para satisfazer o consumidor. É comum, todavia, que as empresas que adotam a métrica do *Net Promoter Score* deixem escapar oportunidades, e isso acontece porque o foco do NPS está em criar novos promotores, mas não em incentivá-los a promover e recomendar a organização, de fato (LEE, 2012).

Os chamados promotores não representam somente uma fonte de receita de acordo com suas compras, e o uso do NPS não deve se limitar ao senso comum de que esta ferramenta se limita a engajar os consumidores a comprar e comprar cada vez mais (LEE, 2012). Os promotores apresentam o potencial de criar valor de outras maneiras para a empresa, além de seu próprio *lifetime value*.

Existem algumas críticas feitas em relação a ferramenta proposta por Reichheld. De acordo com Barreto (2007), por estar baseada em apenas uma única pergunta (a pergunta definitiva), a métrica NPS não permite a compreensão de qual foi o motivo que faz um cliente exibir ou não um comportamento de fidelidade para com a companhia.

Já Keiningham et al. (2011) defende que, ainda que os consumidores estejam muito satisfeitos, e que muitos deles afirmem que recomendariam sua empresa a amigos e colegas, isso não necessariamente significa que eles tenham preferência por sua marca frente aos seus concorrentes. Estudos realizados em empresas de telecomunicações e serviços financeiros comprovaram que apenas 10% dos promotores de fato recomendavam a empresa em questão (LEE, 2012). Por isso, não basta identificar e categorizar quem são os promotores, é necessário pedir para que eles recomendem e referenciem a organização. Lee (2012) sugere que as organizações devem intencionalmente criar oportunidades para este segmento especial de consumidores, convidando-os a promoverem-na.

De acordo com Lee (2012) existem tipos diferentes de consumidores dentro da categoria dos promotores: há aqueles que respondem a uma campanha de *marketing* por meio de compras; e aqueles cuja reação é recomendar a empresa. Companhias que conseguem identificar isso são capazes de duplicar o retorno de suas campanhas, comparado a aquelas que tratam todos os seus usuários como potenciais compradores.

Lee (2012) afirma que o termo promotores, considerando a crescente influência que as mídias sociais têm na vida das pessoas, já está ultrapassado por ser deveras passivo. O conceito que surgiu é o de Defensor, ou seja, é um consumidor que não espera passivamente ser convidado a promover a empresa, mas que o faz ativamente, e está disposto a defender a imagem da companhia de comentários e exposição negativa, e a amplificar seus aspectos positivos (LEE, 2012).

Os defensores podem ser uma das fontes mais poderosas de riqueza e crescimento sustentável de uma empresa (LEE, 2012). O autor recomenda que as organizações façam esforço em transformar os promotores em defensores de seus negócios. Para este presente trabalho, será utilizado o conceito de promotores para identificar clientes considerados leais para a *SnackCo*.

Para Gordon (1998) o sucesso da ação de relacionamento com o cliente não depende apenas da escolha de quais serão os clientes com quem a empresa irá trabalhar. O desenvolvimento de uma ação de relacionamento demanda um grande investimento, não necessária somente em termos financeiros, mas em termos de comprometimento dos funcionários, mudança de visão e foco da organização, dedicação de tempo, entre outros investimentos. É preciso que haja uma redefinição do foco da organização para a fidelização do cliente. Isso exige integração e comprometimento de todas as áreas da empresa.

Por isso, primeiramente, é preciso entender se o mercado em que a empresa se insere é receptivo a este tipo de esforço, pois, segundo Gordon (1998) se não houver receptividade, o esforço pode ser em vão: nem a empresa nem os clientes irão se beneficiar do relacionamento criado. Setores em que o índice de recompra é muito baixo, por exemplo, não são interessantes para o desenvolvimento de ações de relacionamento, pois dificilmente haverá retorno financeiro pela repetição das transações advindo da melhoria da qualidade do atendimento e do serviço/produto oferecido.

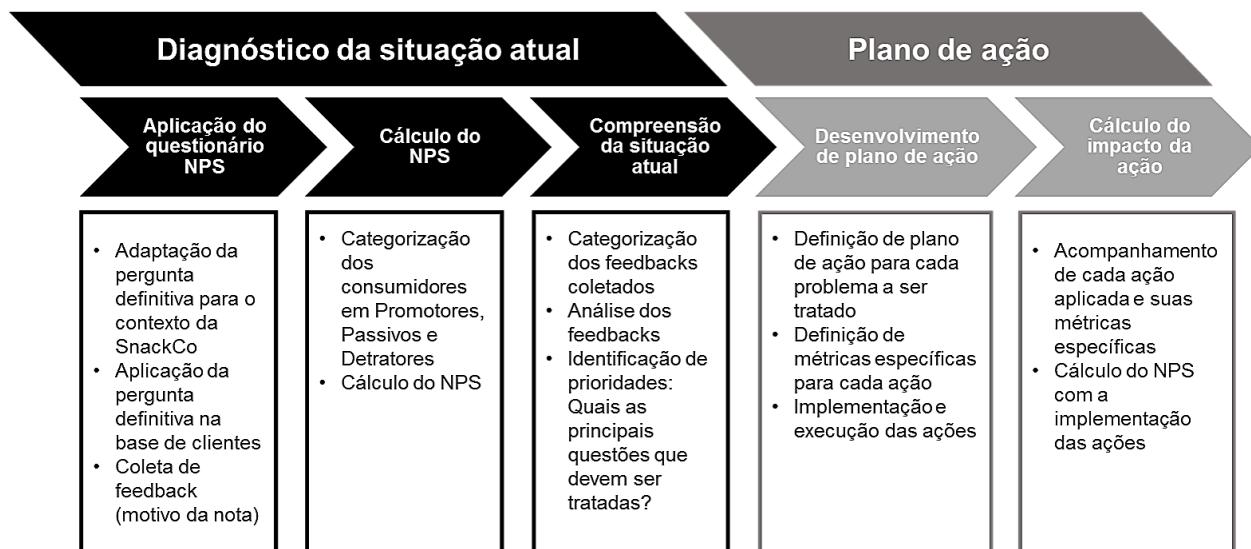
Para Levitt (1991), a manutenção do relacionamento entre a organização e o cliente não pode ser concentrada como responsabilidade de apenas um departamento. É necessário que haja

um processo por trás do relacionamento com o consumidor, e que a administração deste relacionamento seja institucionalizado e pensado em toda a empresa. A integração entre as áreas, entretanto, não é uma tarefa fácil. Ainda segundo Levitt (1991), frequentemente cada departamento da empresa possui incentivos e métricas diferentes e individuais, pelas quais seus desempenhos são medidos e seus esforços, concentrados. Assim, nem sempre as áreas compartilham de uma visão holística no relacionamento com os consumidores.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos deste Trabalho de Formatura, que é a implementação do *Net Promoter Score* (NPS) como um indicador de lealdade que possibilitasse à *SnackCo* atender de forma mais adequada às necessidades de seus clientes. De acordo com Reichheld (2012), o indicador NPS não possui nenhuma utilidade se a organização não agir de acordo com o que foi aprendido sobre o cliente. Por isso, a metodologia aqui apresentada leva em consideração a importância de não somente levantar a opinião do consumidor, mas também de desenhar um plano de ação que atenda, de maneira viável, às necessidades do cliente. As etapas da metodologia estão descritas na Figura 6.

Figura 6: Metodologia de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme identificado na Figura 6, este Trabalho de Formatura é dividido em duas macro etapas: diagnóstico da situação atual, e plano de ação. A primeira etapa consiste em implementar o indicador NPS na *SnackCo*, e, com base nos dados coletados com a aplicação do questionário de NPS, buscar um entendimento da situação atual da empresa, ou seja, quais os principais pontos levantados pelos clientes no questionário de NPS, e sobre quais destes pontos a empresa deve agir. Na segunda etapa (plano de ação), são definidos planos de ação e suas respectivas métricas para

cada uma das prioridades levantadas na primeira etapa. Esta etapa também envolve a execução dos planos de ação e o cálculo do impacto de cada uma delas no indicador NPS da *SnackCo*.

A seguir, são apresentados detalhes das etapas do presente trabalho.

3.1. Aplicação do questionário de NPS

O primeiro passo para a aplicação, estruturação e desenvolvimento do *Net Promoter Score* na *SnackCo* consiste na elaboração e aplicação do próprio questionário do NPS em si. Desta maneira, pretende-se identificar quem são os detratores, passivos e promotores do negócio, e, mais importante, coletar *feedbacks* dos assinantes que levem a tomada de ação por parte da empresa.

3.1.1. Adaptação da pergunta definitiva

Para a utilização do NPS na *SnackCo*, a pergunta definitiva foi adaptada para: “De 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar a *SnackCo* para um(a) amigo(a)?”.

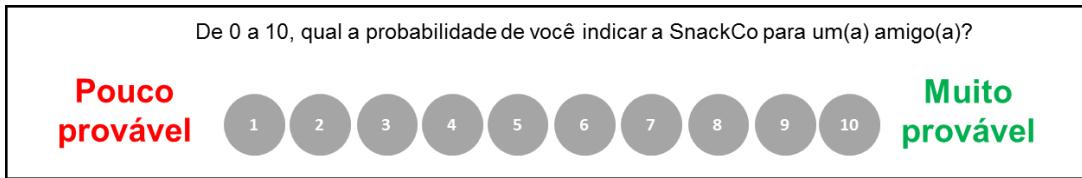
A métrica resultante da pergunta definitiva é, conforme explicado no item 2.4.1 deste relatório, é o *Net Promoter Score*.

3.1.2. Seleção da escala utilizada

Para mensurar a probabilidade com a qual um consumidor específico recomendaria a *SnackCo* para seus amigos, é necessário adotar uma escala, e é fundamental que esta seja simples e clara como a própria pergunta definitiva (REICHHELD, 2012).

Considerando estes pontos, a escala utilizada para mensurar a probabilidade de um consumidor foi de 0 a 10, sendo zero o equivalente a “Pouco provável” e dez o equivalente a “Muito provável” e pode ser visualizada na Figura 7.

Figura 7: Escala da pergunta definitiva



Fonte: Elaborado pela autora

3.1.3. O motivo da nota

Para a coleta de *feedback* do assinante que possa levar a uma ação, primeiramente foi adicionada a seguinte pergunta no questionário: “Conte o que você achou da *SnackCo*”. De acordo com Reichheld (2012), a pergunta aberta permite à empresa ouvir as razões que levaram os consumidores a avaliarem a empresa. Após algumas respostas dos usuários, constatou-se que muitos deles davam respostas sem grande profundidade, e que não eram utilizáveis para os objetivos deste Trabalho de Formatura. Um dos exemplos eram respostas do tipo: “Gosto muito da *SnackCo*”, que apesar de ser um *feedback* positivo para a empresa, não permitia aos funcionários identificar o real motivo da nota. Assim, optou-se por alterar a pergunta para “Qual o motivo desta nota?”, e as respostas colhidas foram mais satisfatórias, já que passaram a ser mais específicas e objetivas. Ainda segundo Reichheld (2012), a pergunta aberta elaborada desta forma evita distorções impostas por categorias de respostas pré-concebidas, típicas de pesquisas de satisfação tradicionais.

3.1.4. Definição do momento em que o questionário é aplicado

Conforme relatado no item 1.1.1, um consumidor passa por diversas interações com a *SnackCo* em um ciclo. Um dos pontos de interação de maior relevância é o momento em que o assinante recebe a caixa de *snacks* em seu endereço, e a partir daí ele passa a consumir de fato os *snacks*, ou seja, é a partir da entrega da caixa que o assinante passa a usufruir do valor que a empresa se propõe a entregar.

Considerando este contexto, chegou-se à conclusão na *SnackCo* que o questionário seria aplicado após o recebimento da caixa pelo consumidor, quando ele já teve oportunidade de

consumir alguns produtos da caixa, e, portanto, formar uma opinião tanto pelo serviço realizado até então, quanto pelos produtos que experimentou.

3.1.5. Coleta do *feedback*

Definido o momento da jornada de um assinante da *SnackCo* em que o questionário do NPS seria aplicado, é necessário definir como este *feedback* será coletado.

Reichheld (2012) comenta que na empresa que inspirou a criação da ferramenta do NPS, a Enterprise Rent-A-Car, o *feedback* era coletado por telefone após um cliente ter tido a experiência de alugar um carro da companhia.

Conforme analisado na jornada da *SnackCo*, o sucinto questionário do NPS deve ser aplicado após o assinante ter recebido sua caixa de *snacks* e consumido um ou mais sabores de nosso portfólio contido na caixa, formando uma opinião tanto do produto em si (os *snacks*) quanto do serviço oferecido pela *SnackCo* (a assinatura).

Assim, primeiramente foi estabelecido um teste, realizado pela equipe de Atendimento, que seria responsável por telefonar para os clientes e coletar tanto a nota dada na escala (a probabilidade de um cliente recomendar a *SnackCo* para um amigo) quanto o motivo que levou àquela nota.

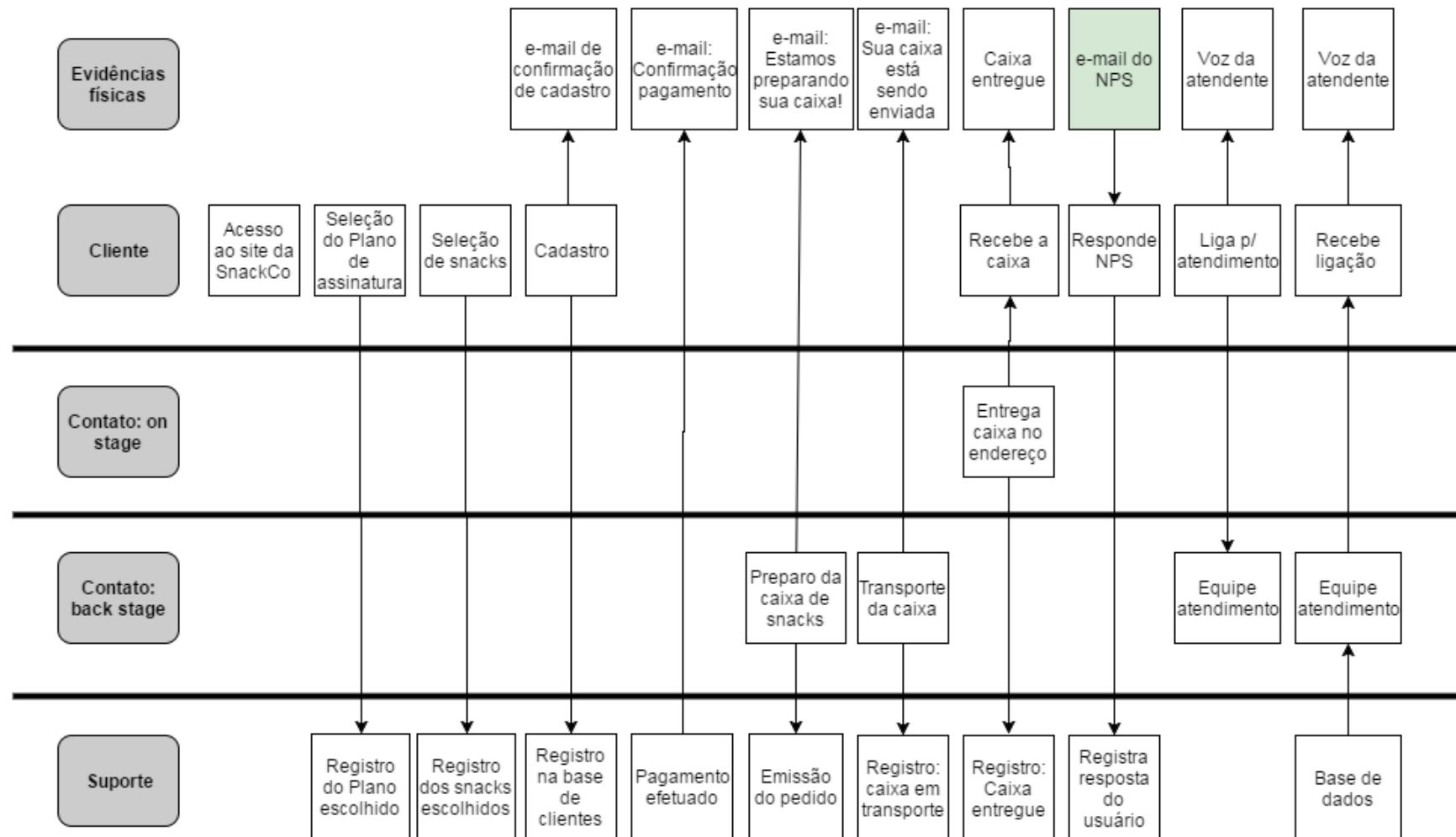
A ligação telefônica foi realizada para testar uma abordagem mais pessoal com os assinantes, aproximando-os da equipe de Atendimento. Se o cliente informasse algum problema que pudesse ser solucionado de forma simples e rápida, as atendentes tinham autonomia para fazê-lo. Um exemplo de potencial problema que poderia ser abordado e rapidamente solucionado ocorre quando o cliente tem dúvidas sobre como acessar a lista de *snacks* ou todo o portfólio de produtos.

Surgiram dificuldades para realizar as ligações telefônicas, pois estas devem ser feitas durante o horário comercial, e muitos assinantes demonstraram insatisfação por ter que responder a uma chamada durante seus expedientes (vale lembrar que, conforme anteriormente mencionado, o público alvo da *SnackCo* são mulheres de 25 anos ou mais, que trabalham fora de casa e têm preocupação em escolher opções diferenciadas e práticas para se alimentar). Outro empecilho era a quantidade de ligações a serem realizadas e os recursos disponíveis para tal atividade. Assim, o teste não se mostrou escalável pois diariamente, era necessário efetuar cerca de 120 ligações, e o setor de Atendimento conta com apenas duas funcionárias. Uma vez que a grande maioria dos

assinantes não se mostrou receptivo para com a ligação das atendentes, o teste foi interrompido e foi tentada outra abordagem como forma de coletar o *feedback*.

Assim, optou-se por utilizar um e-mail como forma de convidar o usuário a dar sua opinião no questionário do *Net Promoter Score*. Grande parte da comunicação da marca *SnackCo* com os clientes é feita através deste canal, e é fundamental que o *e-mail* seja atraente para os consumidores. A inserção do *e-mail* de convite para NPS como parte do processo da *SnackCo* pode ser verificada na Figura 8.

Figura 8: Inserção do e-mail de NPS no processo da SnackCo



Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, foi elaborado o *e-mail* denominado aqui neste Trabalho de Formatura como “Convite NPS”, com o auxílio do setor de Mídias Sociais, de forma a manter a identidade da marca tanto na mensagem quanto na comunicação visual. O principal objetivo deste *e-mail* é pedir ao assinante que responda ao questionário de NPS, informando tanto a nota quanto o motivo da nota.

Para cada caixa que o assinante recebe, é enviado um novo *e-mail* “Convite NPS” para o assinante, portanto um mesmo cliente pode responder o questionário mais de uma vez, sendo cada resposta associada a uma de suas transações com a empresa.

3.1.6. Frequência de análise do *feedback* e do NPS

Uma vez que o questionário do NPS é emitido automaticamente para um assinante quatro dias após ele receber sua caixa de *snacks*, pode-se afirmar que o valor do *Net Promoter Score* da SnackCo é atualizado diariamente e novos *feedbacks* são coletados.

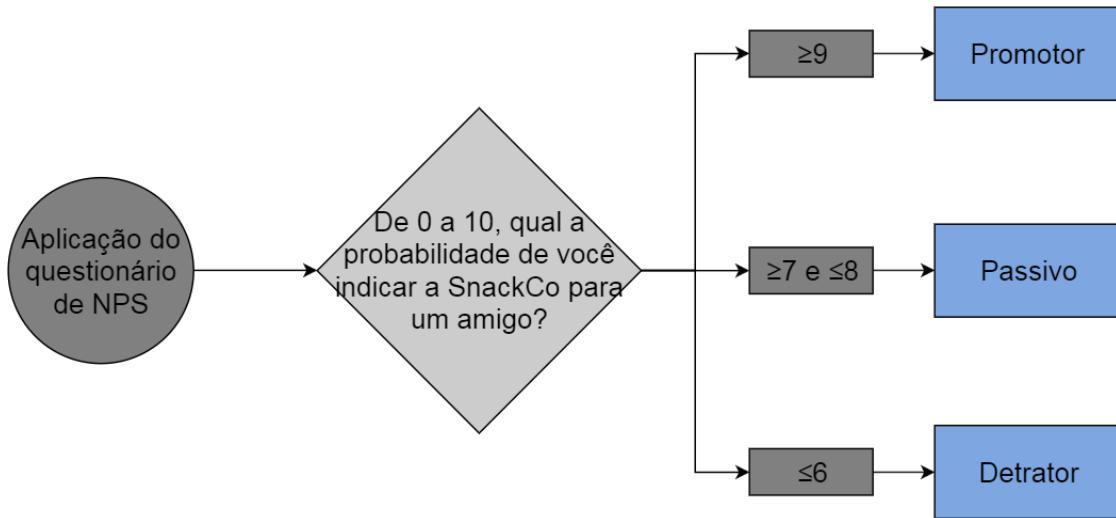
Para analisar os efeitos das ações que serão implementadas, determinou-se que o índice NPS será acompanhado semanalmente, como forma de avaliar os resultados dos planos de ação propostos para atender às necessidades dos assinantes que se dispuserem a responder ao questionário de NPS.

3.2. Classificação dos usuários e cálculo do NPS

A meta da aplicação do questionário NPS não é apenas pesquisar e levantar dados sobre a atitude de seus consumidores, mas sim dividi-los em categorias capazes de predizer comportamentos quantitativos. É necessário saber quantos de seus clientes são promotores, passivos e detratores e a classificação correta da carteira de clientes divide efetivamente os clientes em grupos que requerem atenção e respostas diferentes, de acordo com seus comportamentos, valores para a empresa e suas necessidades específicas.

Na SnackCo, os clientes que respondem ao questionário de NPS são classificados de acordo com a metodologia de Reichheld (2012) representada na Figura 9

Figura 9: Categorização dos assinantes



Fonte: Elaborado pela autora

Calculou-se o valor do *Net Promoter Score*, conforme mencionado na literatura, pela seguinte fórmula:

$$NPS = \%Promotores - \%Detratores$$

Contudo, esta métrica baseou-se apenas na amostra de clientes que respondem ao questionário de NPS da empresa, não refletindo, necessariamente, a real situação. Reichheld afirma em *A Pergunta Definitiva 2.0* (2012) que uma das maneiras de evitar vieses na coleta de dados do NPS em empresas B2C é considerar que, dentre os clientes que não responderam ao questionário, 50% deles são passivos e 50% são detratores.

Outra maneira de determinar um valor mais preciso do número de promotores, detratores e passivos de sua carteira de assinantes, de acordo com Reichheld (2012) é examinar o comportamento dos consumidores que responderam ao questionário do NPS e compará-lo com o comportamento do restante da base.

Assim, para determinar o comportamento dos clientes da *SnackCo*, estabeleceu-se que os promotores, passivos e detratores seriam caracterizados pelo chamado *lifetime value*. O *lifetime value* (LTV) corresponde ao valor gerado pelo cliente ao longo de sua vida de relacionamento com a empresa, conforme Rust, Zeithaml e Lemon (2001). Para o cálculo do LTV dos clientes da

SnackCo, A fórmula na *SnackCo* foi adaptada, a partir da definição apresentada por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) para a seguinte fórmula:

$$LTV \text{ de cliente} = (LT \text{ do cliente}) \times (Ticket \text{ médio mensal} - Custos \text{ da caixa})$$

O ticket médio mensal corresponde ao valor pago pelo cliente para manter sua assinatura ativa e receber sua caixa do mês.

Os custos da caixa representam os custos variáveis alocados na caixa destinada ao assinante. No caso da *SnackCo*, os custos contemplam o custo dos *snacks*, das embalagens individuais, dos folders enviados ao assinante, da caixa de papelão e das etiquetas. Também são contemplados como custos variáveis os impostos e taxas cobrados pela comercialização de cada caixa. O frete não é considerado neste cálculo, uma vez que é pago pelo assinante.

O número de meses que o cliente permanece com a assinatura ativa representa o seu *lifetime* na *SnackCo*, ou seja, o seu tempo de vida. Considerando as categorias de Promotores, Passivos e Detratores, o *lifetime* (LT) de cada um destes grupos pode ser calculado pela fórmula:

$$LT \text{ categoria} = \frac{1}{Taxa \text{ de churn da categoria}}$$

Sendo a taxa de *churn* para um dado período de tempo a taxa com a qual os clientes deixam de ser assinantes da *SnackCo* no período de tempo avaliado, dada pela fórmula a seguir, adaptada a partir da definição de Gallo (2014).

$$Taxa \text{ de churn do período } n = 1 - \frac{F - R}{I}$$

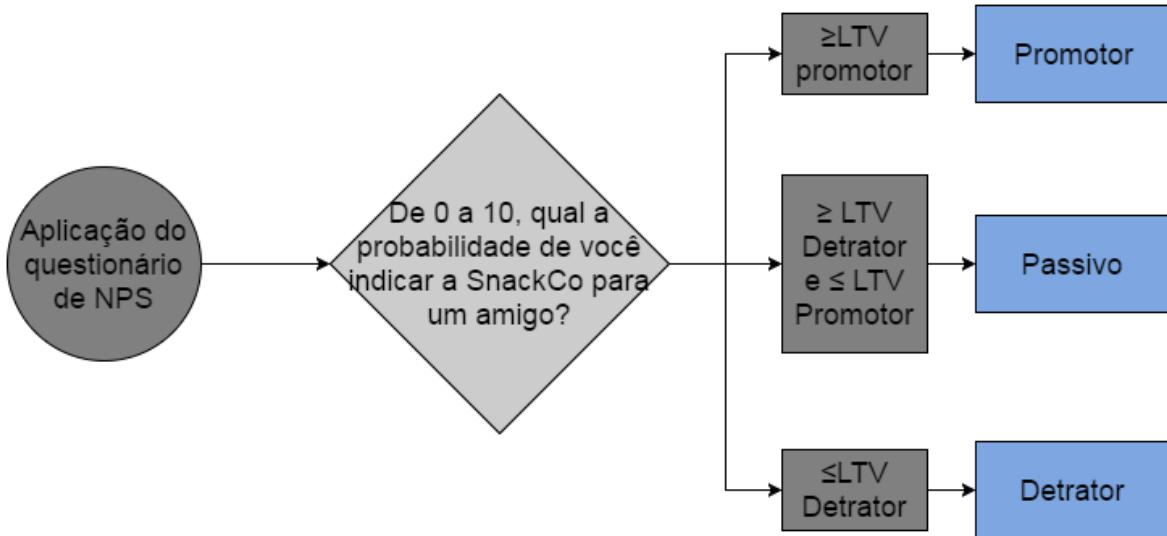
Sendo F o número de clientes com assinatura ativa ao final do período n; R o número de clientes novos adquiridos durante o período n; e I o número de clientes que estavam com assinatura ativa no início do período n.

Com base nas fórmulas apresentadas acima, é possível calcular o LTV médio de cada categoria de clientes. Cabe neste ponto ressaltar que, embora Ward e Ryals (2001) afirmem que o valor do cliente deve contemplar também retornos subjetivos, como a comunicação positiva gerada

por um cliente, as lições e aprendizados por ele estimulados, atualmente não existe uma maneira para a *SnackCo* calcular quantitativamente tais retornos subjetivos, e por essa razão, eles não são considerados no cálculo do LTV.

Em seguida, os valores encontrados de LTV médio das três categorias de clientes que responderam ao questionário são utilizados para comparação e categorização do restante da base de assinantes, de acordo com a seguinte metodologia representada na Figura 10. Desta maneira, é possível categorizar todos os clientes da *SnackCo* em Promotores, Passivos e Detratores,

Figura 10: Categorização dos assinantes que não responderam ao questionário de NPS



Fonte: Elaborado pela autora

3.3. Compreensão da situação atual

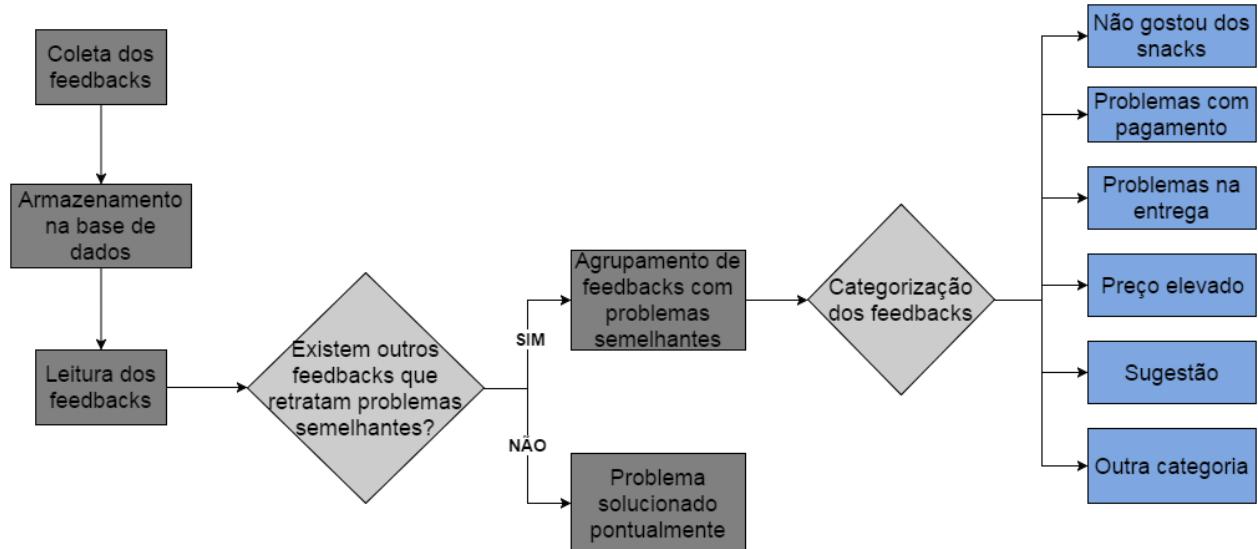
3.3.1. Categorização de feedbacks

Para que sejam identificadas quais são as principais oportunidades de melhoria que irão trazer retorno para a *SnackCo*, é necessário que os *feedbacks* sejam agrupados. Assim, é possível analisar quais são os problemas mais relevantes para os clientes (categorias mais mencionadas) e priorizar soluções. Vale ressaltar que são coletados e analisados também *feedbacks* bons, com elogios ao serviço e ao produto da *SnackCo*, porém como o escopo deste trabalho é voltado para

utilizar o NPS como forma de atender melhor às necessidades do cliente, o foco aqui será justamente para as necessidades latentes dos assinantes.

Primeiramente, foi necessário definir a granularidade na qual os *feedbacks* seriam analisados. Os *feedbacks* foram lidos e classificados, um a um, nas diferentes categorias e subcategorias. Se o *feedback* retratasse um problema muito pontual de um cliente, não era criada uma categoria para ele. Caso houvesse outros comentários de clientes que retratassem problemas semelhantes, então era criada uma categoria que retratasse o problema. Na Figura 11, verifica-se qual o fluxo de atividades seguido para classificar os *feedbacks* nas suas categorias. Posteriormente às etapas retratadas, havia a classificação em subcategorias.

Figura 11: Categorização dos *feedbacks*



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme mencionado por Reichheld, é fundamental que haja o fechamento do *loop* com o cliente, ou seja, que o *feedback* coletado leve ao cliente e à solução do problema por ele retratado. Logo, então as categorias devem ser intuitivas e facilitar a execução de uma ação para solucionar um problema. Em outras palavras, para este trabalho de formatura, ao nível de subcategoria, já devemos saber qual é o problema e ter uma ideia geral de o que deve ser feito para solucioná-lo.

Na Tabela 1, é possível visualizar quais as categorias e suas respectivas subcategorias utilizadas.

Tabela 1: Categorias e subcategorias de feedbacks

Categoria	Subcategoria	Descrição
Não gostou dos <i>snacks</i>	<i>Snack A*</i>	<i>Feedbacks</i> de produtos que os clientes não gostaram e/sugestões de como melhorar um <i>snack</i> . Ex: O <i>Snack A</i> deveria ter menos castanhas. A categoria é subdividida para cada tipo de <i>snack</i> oferecido no portfólio, para que sejam tomadas medidas específicas para cada <i>snack</i> .
	<i>Snack B*</i>	
	<i>Snack N*</i>	
Problemas na entrega	Atraso na entrega	Caixas de <i>snacks</i> chegam com atraso para o assinante, comparando com o prazo estabelecido pela empresa EntregaCo.
	Prazo de entrega	Clientes reclamam que o prazo de entrega estimado pela empresa EntregaCo para a caixa de <i>snacks</i> é muito longo.
	Entrega não realizada	A caixa foi paga pelo assinante mas não foi entregue.
Algoritmo de <i>snacks</i>	Caixas repetidas	Pouca ou nenhuma variação nos sabores de <i>snacks</i> entre um mês e outro na caixa do assinante.
	<i>Snacks errados</i>	A caixa entregue contém <i>snacks</i> que não fazem parte da lista de preferências dos assinantes.
	Flexibilidade de compor caixa	O assinante quer ter a flexibilidade de escolher quantos sabores e qual a quantidade de pacotes de cada sabor de <i>snack</i> irá na sua caixa mensal.
Preço	Preço por pacote	O assinante reclama do preço pago por pacote de <i>snack</i> da sua caixa.
	Preço total da caixa	O assinante reclama do preço do plano de assinatura.
	Preço do frete	O assinante reclama do preço pago pelo frete para que a caixa seja entregue.

Continua

Conclusão da Tabela 1

Categoria	Subcategoria	Descrição
Problemas no pagamento	Cobrança atrasada	Um assinante é cobrado mensalmente, no mesmo dia do mês. Quando a cobrança não ocorre, o pagamento não é realizado e portanto, não é emitido um pedido para que a caixa seja preparada e enviada. Assim, o assinante é prejudicado porque a entrega mensal de sua caixa de <i>snacks</i> acaba ficando comprometida pelo atraso.
	Cobrança duplicada	Cada assinante tem um cartão de crédito cadastrado, e mensalmente deve ocorrer apenas uma cobrança, para gerar o pedido referente ao mês em questão. Reclamações de que estavam ocorrendo cobranças duplicadas no cartão foram levantadas.
	Cobrança não-efetuada	Reclamação de que não foi gerada a cobrança que estava agendada e então o pedido do mês não será emitido.
Problemas no site	Cadastro	Assinantes relatam que não conseguem preencher ou concluir o cadastro para se tornar assinantes.
	Painel	Assinantes relatam dificuldades no painel do assinante, que corresponde à página pessoal que cada cliente tem no <i>site</i> da SnackCo, e na qual o cliente pode administrar seus dados pessoais e também navegar pela lista de <i>snacks</i> .
Lançamento de <i>snacks</i>	Frequência de lançamento de <i>snacks</i>	Assinantes reclamam que a frequência com que são lançados novos sabores de <i>snacks</i> não é satisfatória.
	Conhecer lançamentos de <i>snacks</i>	Assinantes relatam que não são avisados de quando há um lançamento de um novo sabor de <i>snack</i> , e que não são estimulados a conhecer os lançamentos.

Fonte: Elaborado pela autora

Para compreender quais são as questões mais relevantes levantadas pelos clientes da SnackCo no questionário NPS, será utilizado um Diagrama de Pareto, tal qual descrito por Montgomery (2004) para priorização das categorias e subcategorias de *feedback*.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

4.1. Cálculo do NPS da SnackCo

No caso da *SnackCo*, desde a implementação do questionário do NPS, foram coletadas respostas de cerca de 42,2% da base de clientes, classificados de acordo com a metodologia de Reichheld (2012) representada na Figura 9.

A partir dos dados coletados, temos a seguinte divisão dos clientes que responderam ao questionário do NPS, indicada na Tabela 2.

Tabela 2: Categorização dos clientes que responderam ao questionário de NPS

Categoria	Percentual dentre os clientes que responderam à pesquisa
Promotores	83,1%
Passivos	10,5%
Detratores	6,5%

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, considerando somente a amostra de clientes que respondeu ao questionário, o valor do NPS da *SnackCo* é de 76,6%.

Para que seja possível categorizar todos os clientes (e não somente aqueles que responderam ao questionário), é utilizado, tal qual mencionado na Metodologia, o *lifetime value* característico de cada categoria de cliente. Calculando o LTV para os promotores, detratores e passivos, temos na Tabela 2 o *lifetime value* médio de cada uma das três categorias de clientes identificadas através do questionário do NPS. Para fins de confidencialidade, o LTV apresentado na Tabela 3 está mascarado por um multiplicador.

Tabela 3: LTV de promotores, passivos e detratores

Categoria	<i>Lifetime Value</i> (R\$)
Promotor	7,5
Passivo	5,1
Detrator	2,4

Fonte: Elaborado pela autora

Classificando o restante da base de clientes de acordo com seu *lifetime value*, temos que a estimativa de composição da base de clientes da *SnackCo* é tal qual mostrada na Tabela 4.

Tabela 4: Divisão de todos os clientes em promotores, passivos e detratores

Categoria	Percentual estimado da base de clientes da <i>SnackCo</i>
Promotores	46,7%
Passivos	26,7%
Detratores	26,5%

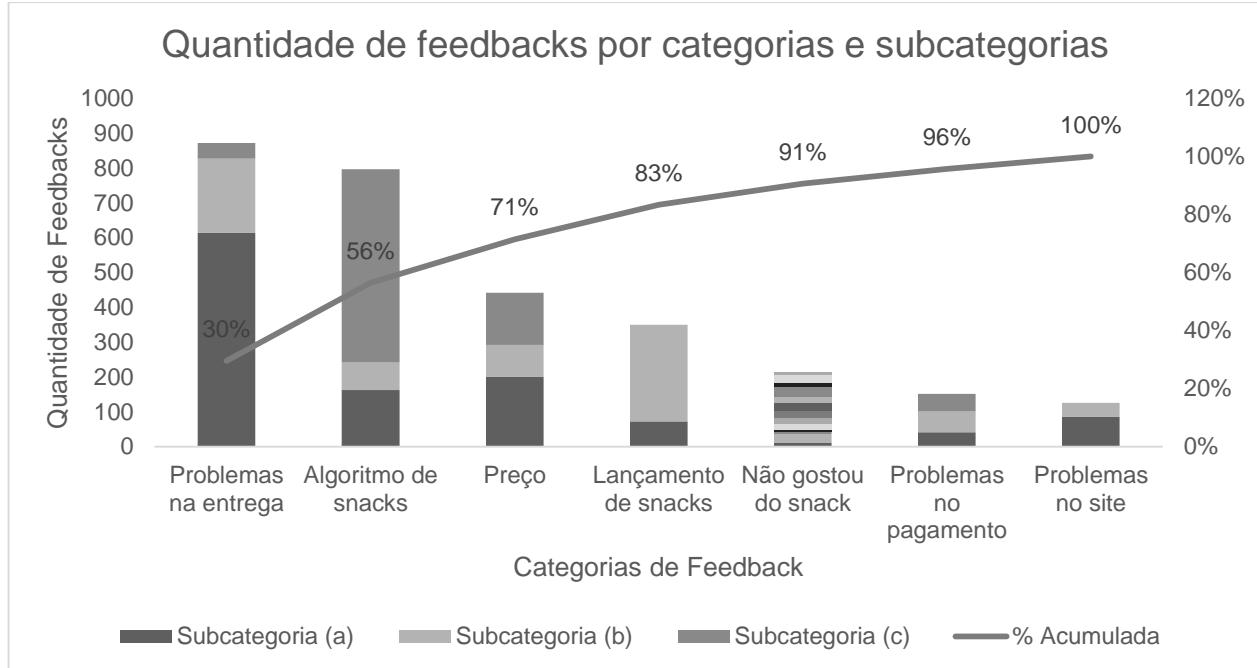
Fonte: Elaborado pela autora

Com os resultados mostrados na Tabela 4, temos então que o NPS da *SnackCo* é de 20,2%.

4.2. Identificação e definição de prioridades

Definidas as categorias e subcategorias, e feita a classificação de todos os *feedbacks* coletados, foram elaborados gráficos de Pareto, como descrito em Montgomery (2004), para priorização das ações a serem tomadas, reiterando o chamado fechamento do *loop*, proposto por Reichheld (2012). O diagrama das categorias está ilustrado na Figura 12 e os valores de quantidades de *feedbacks* foram mascarados pelo uso de um multiplicador.

Figura 12: Feedbacks coletados por categorias e subcategorias



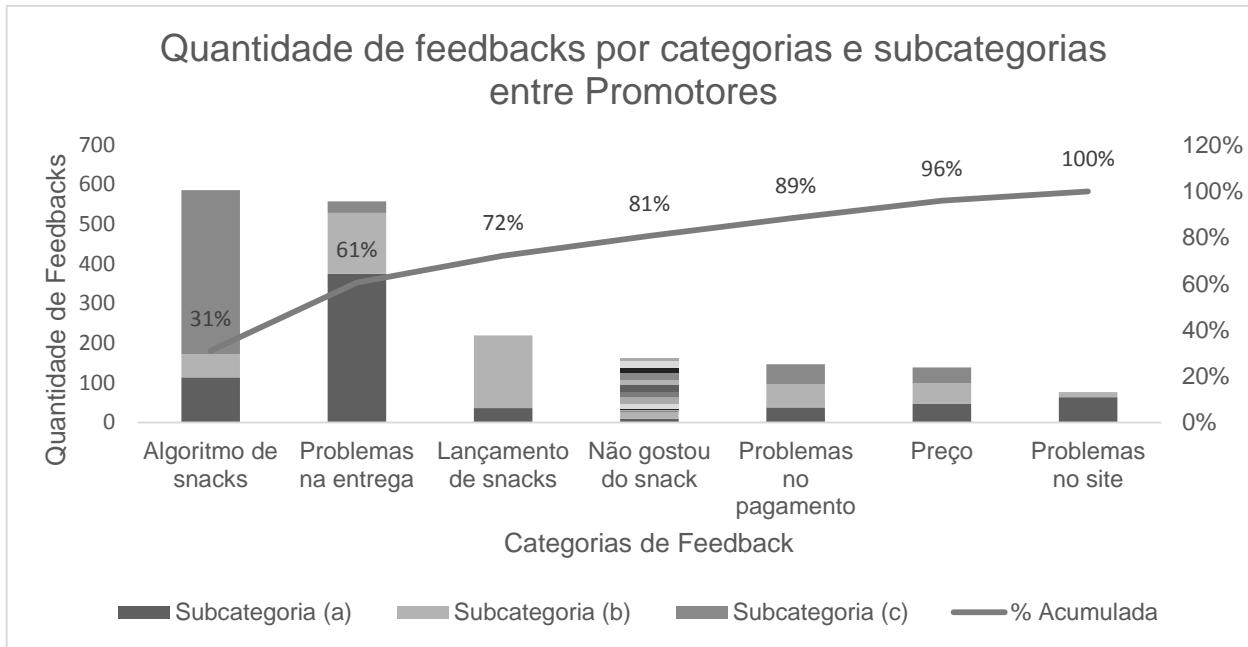
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme identificado na Figura 12, as questões que mais são apontadas pelos assinantes em seus *feedbacks* estão relacionadas a: (1) Problemas na entrega (sendo que Atraso na entrega é o problema mais citado); (2) algoritmo de *snacks* (sendo que a flexibilidade na forma como a caixa de *snacks* é composta é a subcategoria mais citada); (3) Preço (na qual preço por pacote de *snack* e preço por frete são os mais criticados) e (4) Lançamento de *snacks* (sendo Conhecer lançamentos de *snacks* a dor mais relevante, neste caso).

Aponta-se aqui que a quinta categoria mais citada é: Não gostou do *snack*. A análise de tais comentários mostrou que *feedbacks* negativos estão distribuídos entre os sabores do portfólio, e nenhum sabor de *snack* do portfólio atual foi alvo de um número relevante de críticas. Assim, como os comentários não estão concentrados em nenhum sabor específico, decidiu-se que não havia necessidade de uma ação para nenhum *snack* específico.

Em seguida, foi realizada a análise de quais são as categorias de *feedback* mais presentes em cada um dos três grupos de assinantes, tal qual descritos por Reichheld (2012). Na Figura 13, é possível visualizar o Gráfico de Pareto para os *feedbacks* dos Promotores.

Figura 13: Feedbacks de Promotores por categorias e subcategorias

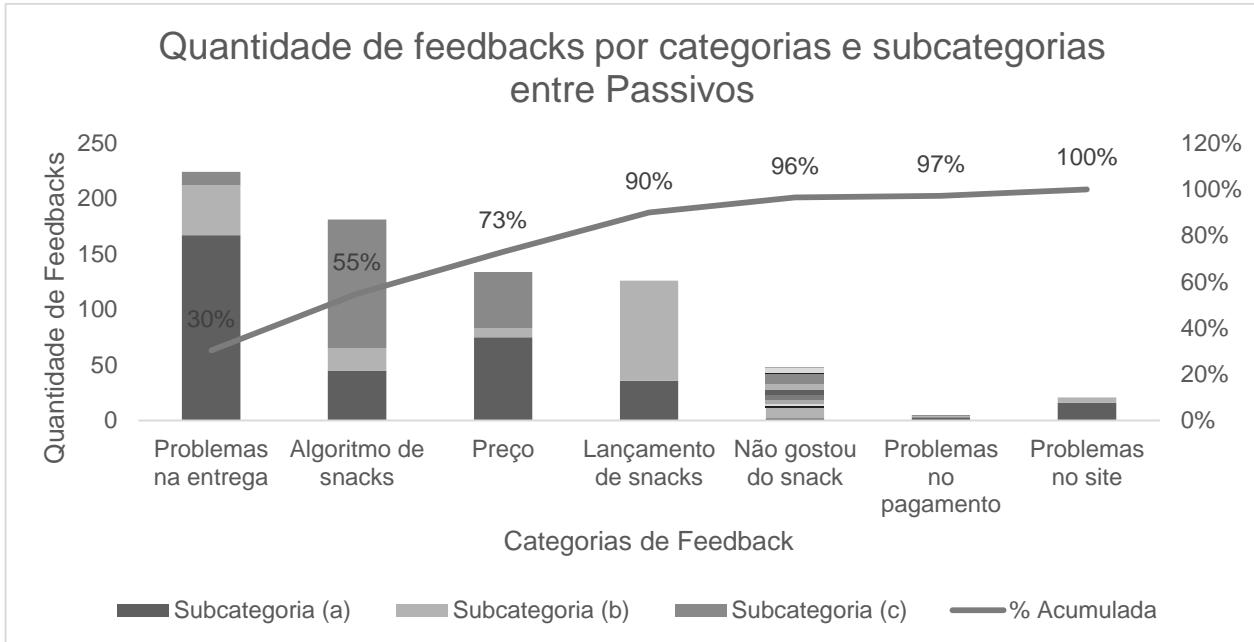


Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico da Figura 13, as questões mais relevantes para os promotores se relacionam a Flexibilidade de composição da caixa (Subcategoria C de Algoritmo de *snacks*); Atraso na entrega (Subcategoria A de Problemas na entrega) e Conhecer lançamentos de *snack* (Subcategoria B de Lançamentos de *snack*).

Para os clientes classificados como Passivo, temos o gráfico representado na Figura 14.

Figura 14: Feedbacks de Passivos por categorias e subcategorias

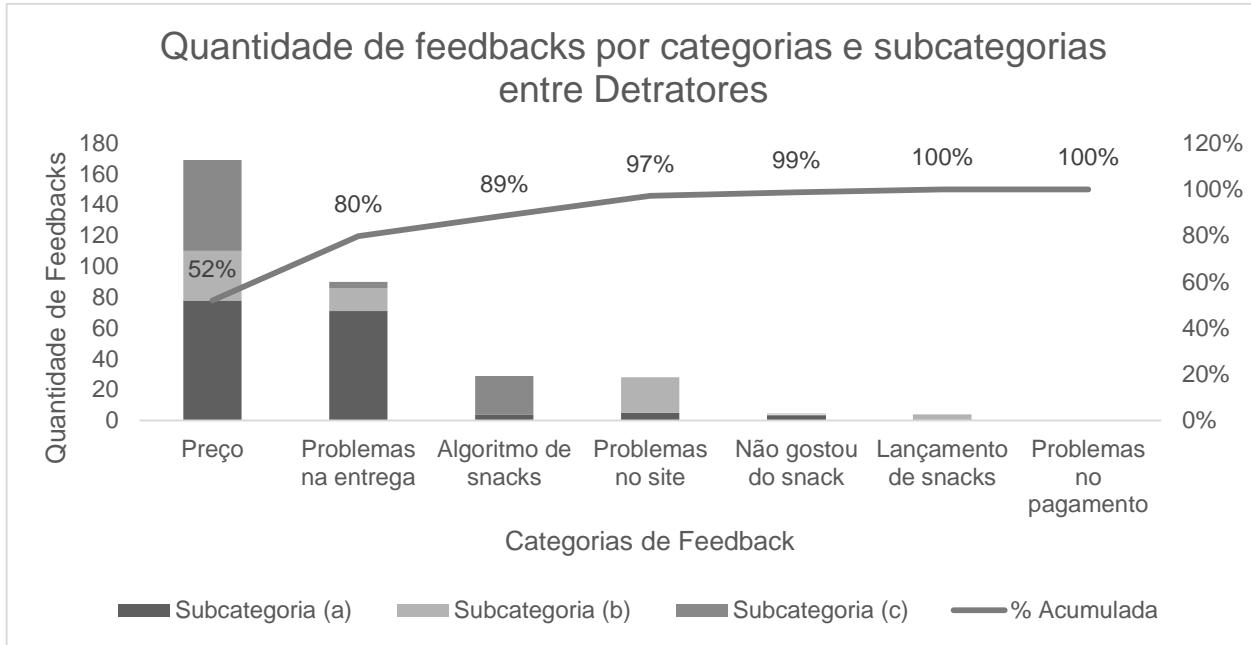


Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o gráfico da Figura 14, os problemas mais mencionados pelos Passivos são, em ordem de relevância: Atraso na entrega (subcategoria A de Problemas na entrega); Flexibilidade de compor a caixa (subcategoria C de Algoritmo de *snacks*); Conhecer lançamentos de *snacks* (subcategoria B de Lançamentos de *snacks*). A categoria Preço foi ligeiramente mais mencionada que Lançamento de *Snacks*, porém individualmente suas subcategorias (preço por pacote, preço por caixa, preço por frete) foram mencionadas com menos frequência.

E, finalmente, para aqueles assinantes classificados como detratores, temos no gráfico na Figura 15 as categorias de *feedback* mais mencionadas por tais clientes.

Figura 15: Feedbacks de Detratores por categorias e subcategorias



Fonte: Elaborado pela autora

Para os clientes detratores, a categoria mais mencionada é Preço, sendo as principais queixas voltadas para o preço por pacote de *snack* (subcategoria A de Preço) e o preço do frete (subcategoria C de preço). O segundo problema mais mencionado pelos detratores é referente ao atraso na entrega (subcategoria A de Problemas na entrega).

Analizando, portanto, os gráficos das Figuras 12, 13, 14 e 15, decidiu-se tratar como prioridade dos problemas de Atraso na entrega, Flexibilidade da caixa de *snacks* e Conhecer de lançamentos de *snacks*, que foram identificados como os principais problemas mencionados pelos assinantes.

A questão do preço, embora tenha sido mencionada em um número relevante de casos, não foi considerada uma questão a ser tratada, pelo menos não neste momento. Isso porque a maior parte de reclamações feitas sobre o preço foi feita por clientes detratores, cujo *lifetime value* com a SnackCo não justifica uma ação para redução de preço do produto. Conforme mencionado, a SnackCo é uma empresa cujos produtos são voltados para mulheres com mais de 25 anos, das classes A e B, e com este público alvo, o preço dos *snacks* é sim mais elevado que a média, até mesmo pela qualidade dos *snacks* do portfólio. Assim, como Berry (1995) e Gordon (1998)

defendem, a *SnackCo* optou por não focar esforços de relacionamento em clientes que provavelmente não vão dar retorno para a empresa.

4.3. Definição dos problemas a serem atacados

4.3.1. Problema A: Atraso na entrega

As entregas são atualmente realizadas pela empresa aqui denominada de EntregasCo. Esta empresa é responsável pelo serviço desde que a *SnackCo* iniciou seu modelo de negócios baseado em clube de assinaturas. O motivo principal é que, inicialmente, a startup não possuía volume de vendas suficiente para obter custos mais competitivos no setor de entregas, sendo a EntregasCo a única a oferecer uma solução de custo viável para o reduzido número de caixas mensais. Assim, as duas empresas prosseguiram com a parceria ao longo dos meses.

As caixas são preparadas na linha de produção e um furgão da EntregasCo busca diariamente os pacotes. No modelo de atuação da *SnackCo*, o valor do frete é pago pelo assinante, e cobrado juntamente com o valor da própria caixa de *snacks*, mensalmente.

De acordo com o *blueprint* representado na Figura 1, quando a caixa é enviada para transporte, é disparado um e-mail para o assinante, que contém o código de rastreio. Com este código, o consumidor tem acesso a informações como a previsão da data de entrega de sua caixa e também a localização desta.

De posse destas informações, o cliente consegue fazer comparações entre o serviço de entrega que foi prometido e o que de fato foi cumprido. Existem, conforme constatado na coleta de *feedbacks* do questionário de NPS, um problema principal relacionado à entrega: atraso. O atraso refere-se a diferença entre a data real em que ocorreu a entrega da caixa de *snacks*, e a data estimada pela EntregasCo.

Foram feitas análises em relação a este problema, utilizando a base de dados da *SnackCo*, que possui integração com a base de dados da EntregasCo. Foram verificadas as diferenças entre o prazo cumprido e o prazo estimado, para cada Estado e, com base nisso, calculou-se as porcentagens de entregas atrasadas sobre entregas totais realizadas por Estado, considerando o período de 3 meses. Os resultados estão na Tabela 5.

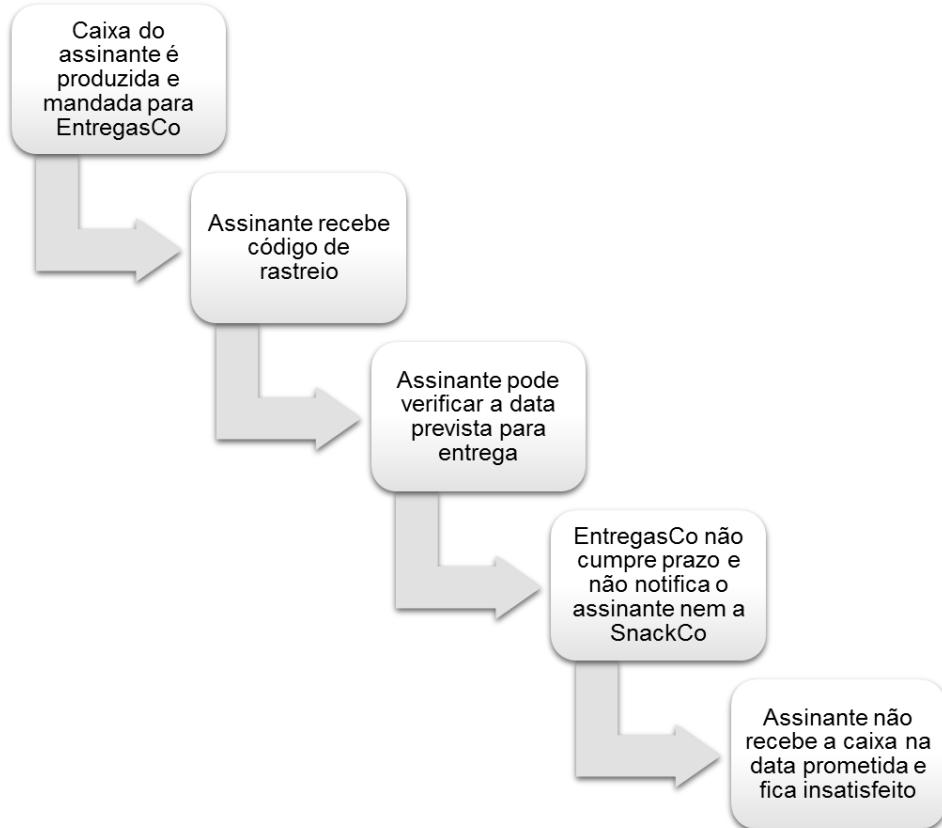
Tabela 5: Percentual de entregas atrasadas da EntregasCo

Estado	Porcentagem de assinantes que moram no Estado	Porcentagem de entregas atrasadas no mês/Estado		
		Abril	Maio	Junho
SP	51.4%	8.7%	8.6%	10.4%
RJ	20.0%	9.1%	11.0%	12.8%
MG	7.0%	9.4%	12.1%	10.7%
PA	4.3%	8.2%	7.7%	9.5%
GO+DF	2.2%	10.4%	9.0%	11.6%
BA	2.1%	14.0%	13.1%	13.2%
Demais Estados	13.0%	8.5%	8.3%	12.7%
Total	100.0%			

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que este é um problema difundido pelo Brasil, ou seja, ele não está concentrado somente em uma região. Vale ressaltar que a grande maioria dos assinantes (cerca de 71,0%) se concentra na região Sudeste do Brasil, sobretudo nos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Para estes locais, o prazo de entrega das caixas é significativamente menor quando comparado a outros Estados, porém mesmo assim a empresa EntregasCo não cumpre o prazo prometido. Para as regiões Norte, Sul, Nordeste e Centro-Oeste, o prazo maior se justifica pela maior distância a ser percorrida. Na Figura 16 é feita a identificação do problema apresentado nesta seção.

Figura 16: O problema de atraso na entrega



Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2. Problema B: Flexibilidade de composição da caixa de snacks

Outra questão bastante levantada pelos assinantes no questionário de NPS, de acordo com o gráfico da Figura 12, foi em relação ao modelo da caixa de *snacks* produzida. Hoje, o assinante não tem a flexibilidade de escolher exatamente quais produtos e a quantidade de cada biscoito que lhe será entregue.

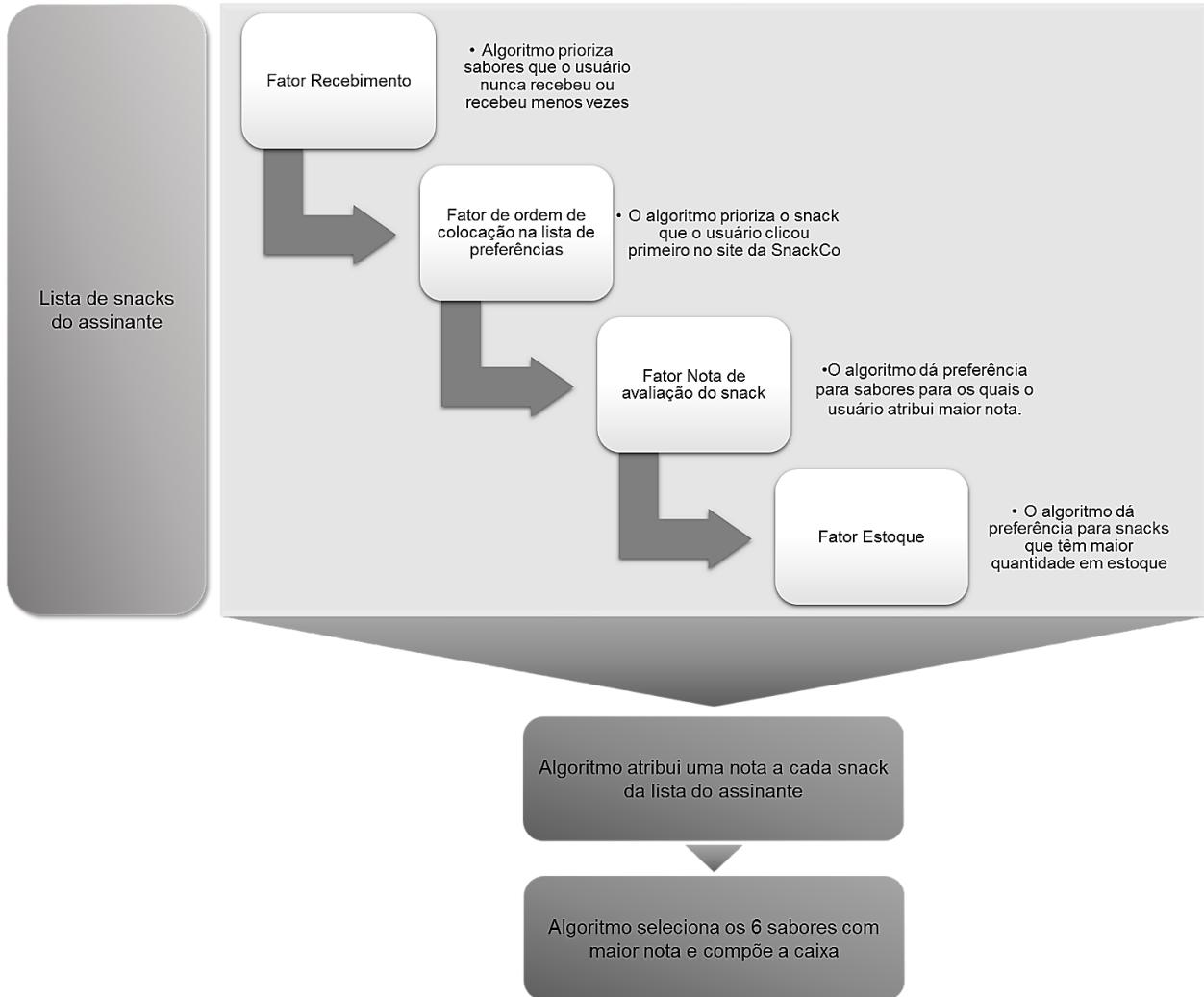
Existem dois modelos de plano de assinatura, o Plano 1 (com dezoito *snacks* mensais) no qual o usuário recebe uma caixa contendo seis sabores distintos, sendo três pacotes de cada sabor; e o Plano 2 (com dez *snacks* mensais) no qual o usuário recebe cinco sabores, com dois pacotes de cada sabor. A grande maioria da caixa dos assinantes (93,2% da base total) da *SnackCo* possui o Plano 1, e por este motivo, as explicações aqui tratadas serão dadas em função do plano 1, a fim

de simplificar a análise e os exemplos citados. Vale lembrar, porém, que as ações aqui descritas serão aplicadas para qualquer um dos planos existentes.

A composição da caixa do assinante é definida por um algoritmo, de acordo com os *snacks* que estão presentes na lista de preferências do assinante. Os usuários podem adicionar ou excluir receitas da sua lista quando quiserem, ao acessar sua página pessoal, denominada de Painel do Assinante, no *site* da SnackCo. Para que o algoritmo tenha um bom funcionamento, o usuário deve ter no mínimo seis receitas em sua lista, que representa o número de receitas distintas enviadas em sua caixa.

Conforme mencionado, para o Plano 1 são enviados dezoito pacotes, sendo três pacotes de cada sabor. Logo, um assinante que possui seis receitas na sua lista vai receber estas seis receitas na sua caixa mensal. Para casos em que um assinante possui mais de seis receitas, o algoritmo faz um sorteio de sabores, baseado em diversos fatores, como a nota de avaliação do *snack*, por exemplo. A Figura 17 representa como são selecionados os *snacks* que irão na caixa de um determinado assinante.

Figura 17: Seleção de *snacks* que vão na caixa do assinante



Fonte: Elaborado pela autora

O sistema de sorteio é atraente para novos consumidores que entram para o clube da *SnackCo*, pois incentiva que o usuário experimente os sabores do portfólio, não sendo necessário que ele atualize sua lista com frequência, trazendo comodidade para o cliente. Tal informação foi verificada em uma pesquisa realizada utilizando-se a ferramenta *online* Survey Monkey, cujo resultado mostrou que 88,5% dos assinantes novos querem experimentar sabores diferentes. Esta pesquisa é enviada sempre que um novo assinante se cadastrá na *SnackCo*.

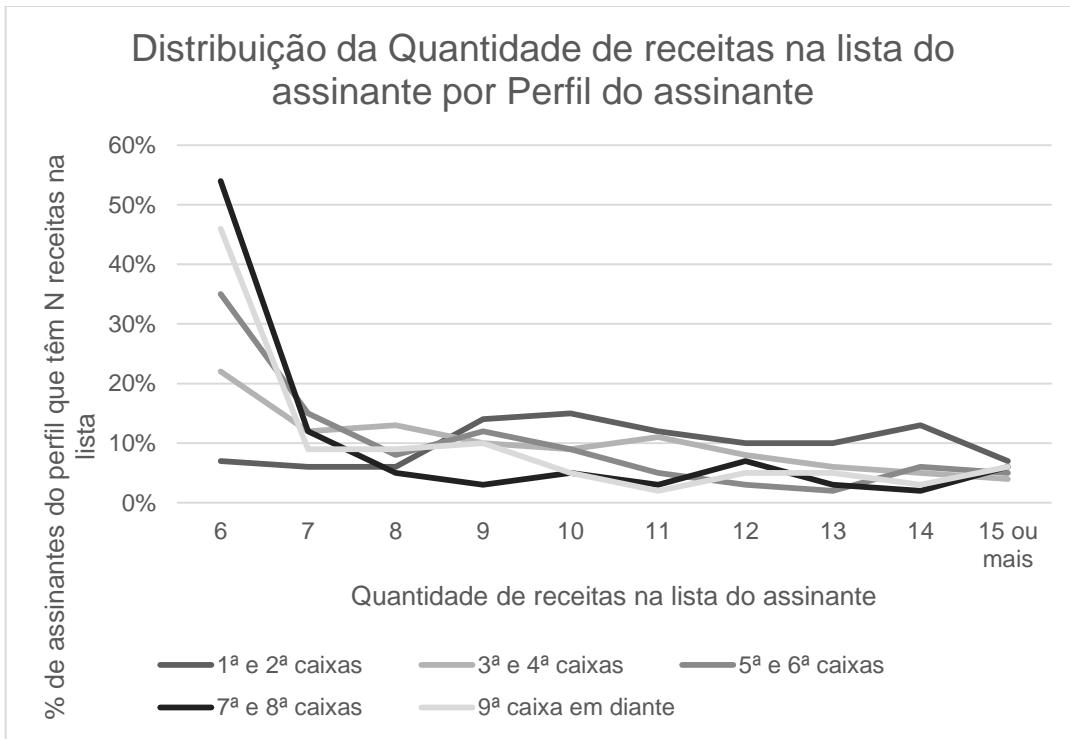
Entretanto, conforme identificado com o questionário de NPS, os assinantes que já tem um maior tempo de experiência no clube de *snacks* muitas vezes não se beneficiam deste sistema. Isto

porque eles conhecem grande parte do portfólio e já sabem determinar quais são seus sabores favoritos.

Assinantes mais antigos se queixam por não poder receber mais de três pacotes de seu sabor favorito, e também reclamam que, devido ao sistema de sorteio de sabores, eles não conseguem ter a garantia de que irão receber seu sabor favorito. Alguns deles apresentam inclusive reclamações de que gostam de apenas três sabores de *snacks*, mas são obrigados a preencher o número mínimo de receitas (seis) em sua lista, colocando sabores dos quais não gostam.

A fim de melhor entender o problema levantado pelos clientes, realizou-se uma análise, observando o número de receitas contidas nas listas dos assinantes. A análise foi feita dividindo-se a base de dados entre clientes que estão na 1^a caixa, 2^a caixa, 3^a caixa, e assim por diante, pois o perfil de um consumidor que se encontra em seu primeiro mês de assinatura é bastante diferente do perfil de um assinante mais antigo. A partir desta análise, é possível verificar como o tamanho da lista de *snacks* – dada pela quantidade de receitas em sua lista – varia conforme o perfil do assinante (assinante de 1^a caixa, de 2^a caixa, entre outros), conforme é demonstrado no gráfico da Figura 18.

Figura 18: Distribuição da quantidade de receitas na lista por perfil do assinante

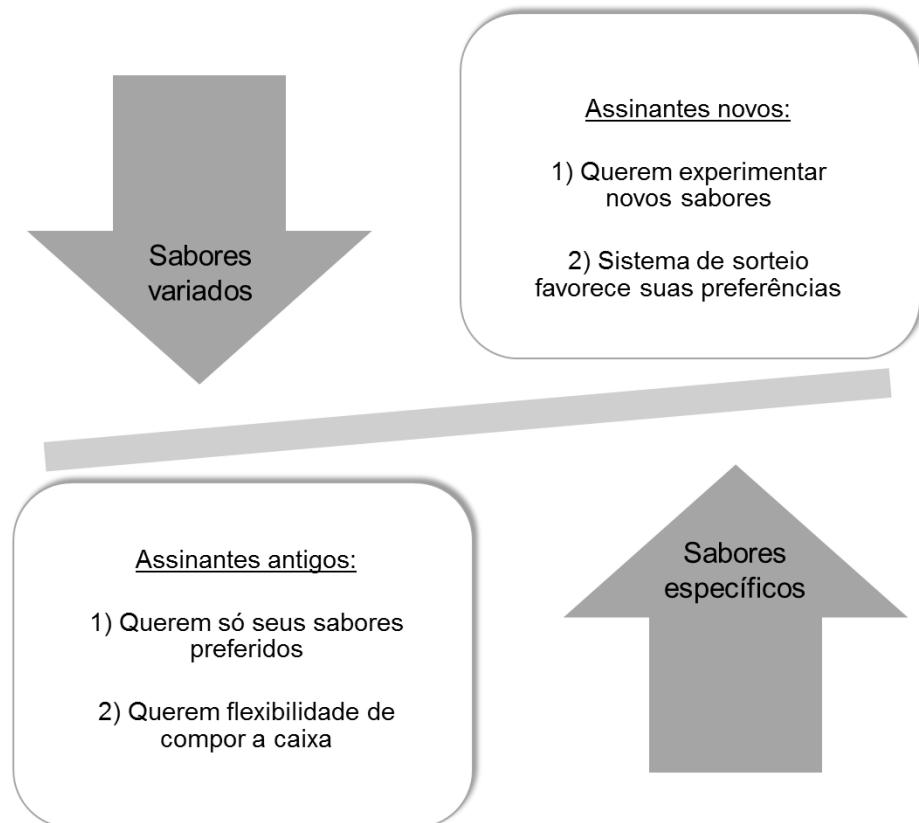


Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que os assinantes com maior tempo na *SnackCo* possuem, em média, apenas o número mínimo de receitas (seis) em suas listas. Tal resultado confirma a queixa destes assinantes quanto ao sistema de sorteio e a ausência de garantia de que irão receber seu sabor favorito na caixa. Assim, para se certificar que receberão um determinado sabor, os assinantes mantêm suas listas de preferências com apenas seis sabores.

Dois aspectos, portanto, devem ser confrontados. Se, por um lado, o sistema de sorteio, conforme previamente mencionado, beneficia os novos assinantes, que querem experimentar receitas diferentes e ainda estão construindo sua opinião sobre os *snacks* da marca; por outro, ele não condiz com as expectativas de assinantes mais antigos (Figura 19).

Figura 19: Demandas de assinantes novos vs. Demandas de assinantes antigos



Fonte: Elaborado pela autora

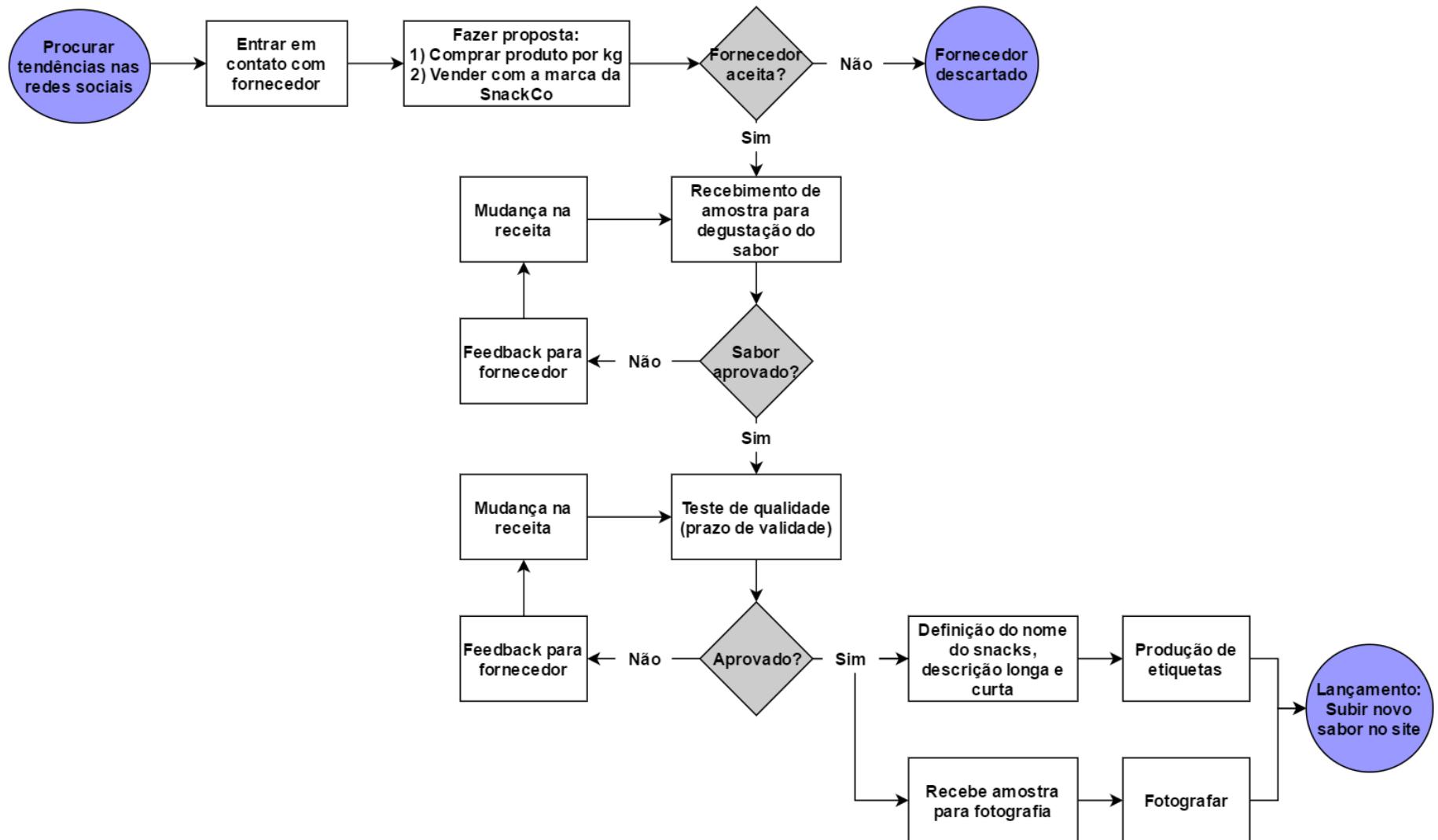
Percebe-se, portanto, que existe uma dor do usuário em relação ao modo como a caixa do assinante é composta, e que uma maior flexibilidade nesta tarefa se faz necessária para que seja possível atender tanto os novos assinantes quanto os mais antigos.

4.3.3. Problema C: Provar sabores novos

Conforme elucidado no gráfico da Figura 12, outro problema bastante relevante para o usuário está relacionado com o conhecimento de lançamentos de novos sabores de *snacks* no portfólio da *SnackCo*.

Atualmente, a *SnackCo* tem uma média de quatro novos sabores lançados a cada mês. Conforme mencionado anteriormente, os *snacks* não são produzidos internamente, e a empresa conta com parceiros externos para fornecer os produtos. As etapas que caracterizam a inserção de um novo sabor no portfólio e seu lançamento como um produto da *SnackCo* estão indicadas na Figura 20.

Figura 20: Fluxo de atividades para lançamento de um sabor de *snack*



Fonte: Elaborado pela autora

A fim de que sejam notificados sobre os novos *snacks*, os assinantes recebem mensalmente e-mails *marketing*, comunicando quais são os sabores lançados recentemente e a descrição de cada um deles. Os e-mails são enviados por meio de campanhas no Mailchimp, uma ferramenta *online* que permite envio, gerenciamento e monitoramento de e-mails *marketing* para uma base de usuários, e ficam sob responsabilidade da área de Mídias Sociais.

A maioria dos assinantes, entretanto, não costuma abrir e-mails *marketing*. A taxa de abertura de e-mails sobre lançamentos da *SnackCo* tem uma média de 6% e dado que a quantidade de reclamações sobre o problema dos lançamentos é bastante significativa, tornou-se necessário desenvolver uma ação complementar que pudesse satisfazer as necessidades dos assinantes da *SnackCo*.

Outra questão relatada nos *feedbacks* coletados é a de que, mesmo para aqueles assinantes que checam seus e-mails *marketing* e têm conhecimento de que há novos sabores incluídos no portfólio, apenas o e-mail não é suficiente para que eles de fato formem uma opinião sobre o *snack*. Vale ressaltar, neste ponto, que tanto no *site* da *SnackCo* quanto nos e-mails são incluídas imagens e informações detalhadas sobre as novidades, descrevendo seus ingredientes e os benefícios funcionais de cada alimento.

4.4. Definição de planos de ação

4.4.1. Plano de ação para Problema A

4.4.1.1. Definição de plano de ação: projeto *Delivery*

Visando aprimorar a experiência do assinante da *SnackCo* com o serviço de entregas, optou-se por procurar uma nova empresa para realizar o transporte das caixas, uma vez que a EntregasCo não possui um plano diferenciado que atenda às necessidades da startup e que seja viável para o orçamento desta.

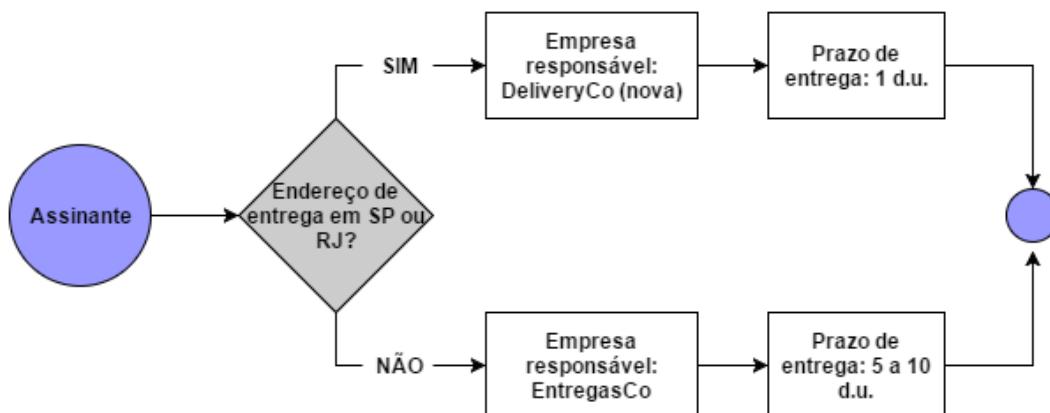
Foram analisadas três empresas com prazo de entrega mais vantajoso, mas por questões de integração com os bancos de dados da *SnackCo*, apenas uma delas foi considerada como viável. Para fins de confidencialidade, esta empresa será aqui denominada de *DeliveryCo*.

Comparando com os prazos e custos da EntregasCo, para Estados distantes, o custo de entrega da *DeliveryCo* é maior, sendo que não existe uma redução do prazo estimado. Uma possível maneira de reduzir o prazo estimado de entrega para NE, NO e CO seria com uma solução

customizada, que utiliza modais de transporte mais rápidos, porém conforme mencionado, o valor do frete da caixa de *snacks* é cobrado do próprio assinante e uma vez que o volume de encomendas para Estados mais distantes é pequeno, o valor do frete seria muito alto, comprometendo a conversão e retenção de clientes destas regiões.

Considerando-se que 71% da base de clientes da *SnackCo* reside em SP e RJ, local onde a questão do atraso também é crítica, por problemas internos apresentados pela *EntregasCo*, decidiu-se por contratar a *DeliveryCo* para realizar as entregas das caixas nestes dois Estados, já que o volume de caixas torna o preço pago pelo frete da *DeliveryCo* competitivo frente ao preço da *EntregasCo*.

Figura 21: Divisão de responsabilidades entre transportadoras



Fonte: Elaborado pela autora

Com esta ação, espera-se que os problemas relacionados ao não cumprimento de prazos de entrega das caixas para RJ e SP possam ser solucionados, visto que esta é uma questão fundamental para nossos assinantes, conforme foi constatado na coleta de *feedbacks*. Para os clientes de um clube de assinaturas, o momento da entrega da caixa é crucial para a formação de opinião sobre o serviço da empresa, pois é quando de fato o cliente tem contato com o produto físico oferecido (como a caixa de *snacks*). Além disso, o serviço de entrega periódica – no caso da *SnackCo*, mensal – garante a comodidade e a praticidade para o consumidor, que busca este tipo de benefício ao escolher um plano de assinatura, ao invés de optar por comprar itens no mercado, por exemplo.

Sendo assim, espera-se que este plano de ação, aqui denominado de Projeto *Delivery*, traga como principais benefícios a redução do prazo de entrega e o cumprimento deste prazo para as regiões afetadas (SP e RJ), e portanto o consequente aprimoramento da experiência do assinante da SnackCo em relação ao serviço de entrega da caixa de *snacks*.

Vale ressaltar que, embora o Projeto *Delivery* tenha sido desenhado para as áreas com maior volume de demanda para o clube de *snacks*, existem planos para que, no futuro, com a expectativa de crescimento da base de assinantes em diversas regiões do Brasil, todas as entregas possam ser realizadas pela *DeliveryCo*, caso os benefícios desta nova parceria sejam comprovados. Assim, pode-se dizer que a ação em questão também representa um projeto piloto, no qual serão testados e avaliados a integração e o serviço prestados pela *DeliveryCo*. Os benefícios esperados com esta ação estão descritos brevemente na Figura 22.

Figura 22: Benefícios esperados com o projeto *Delivery*



Fonte: Elaborado pela autora

Para determinar os custos esperados, foi feita uma estimativa de qual seria o tempo necessário investido nas atividades do projeto, cujos responsáveis são as áreas de *Customer Success* e *TI*. A Tabela 6 indica o tempo necessário por cada uma das áreas envolvidas e a remuneração por homem-hora, totalizando o custo esperado desta ação. Vale lembrar que o frete da entrega da caixa é pago pelo próprio assinante, sendo assim, este não é um custo considerado pela *SnackCo*. O valor homem-hora dispendido pela área de *TI* é elevado porque este é um projeto que necessita de diversos testes para verificação de como o sistema de informação está se comportando, e se as integrações estão funcionando conforme previsto.

Tabela 6: Tempo necessário para projeto Delivery

	Homem-hora dispendido	Remuneração/homem- hora	Custo por área
TI	37.5	1	37.5
<i>Customer Success</i>	24	3	72
Custo total			109.5

Fonte: Elaborado pela autora

Em vista dos benefícios esperados pela *SnackCo* com o projeto *Delivery*, esta foi a solução escolhida, já que consegue atender a uma grande parte da base de assinantes da empresa (base está concentrada em São Paulo), com um prazo de entrega melhor e um preço melhor para o consumidor final (que arca com o frete). Além disso, conforme previamente mencionado, se o serviço desta transportadora for aprovado, existe potencial para que, no futuro, a parceria entre a *SnackCo* e a *DeliveryCo* se expanda, abrangendo outras regiões.

4.4.1.2. Definição de métricas do projeto *Delivery*

Para este plano de ação, foram estabelecidas as métricas:

- Percentual de Entregas atrasadas – A diferença entre o prazo estabelecido e o prazo real cumprido pela empresa *DeliveryCo* nas entregas de caixas dos clientes será monitorada, uma vez que a esta é a principal queixa dos assinantes que moram em SP e RJ. Assim, além de se esperar um prazo igual ou menor de entrega, espera-se que haja cumprimento deste prazo. Serão monitoradas todas as caixas entregues diariamente, e contabilizadas todas aquelas que foram entregues em um prazo maior do que o prometido pela transportadora. A métrica aqui discutida corresponde ao percentual de entregas atrasadas em relação ao total de entregas feitas pela *DeliveryCo*, e é calculada pela fórmula a seguir.

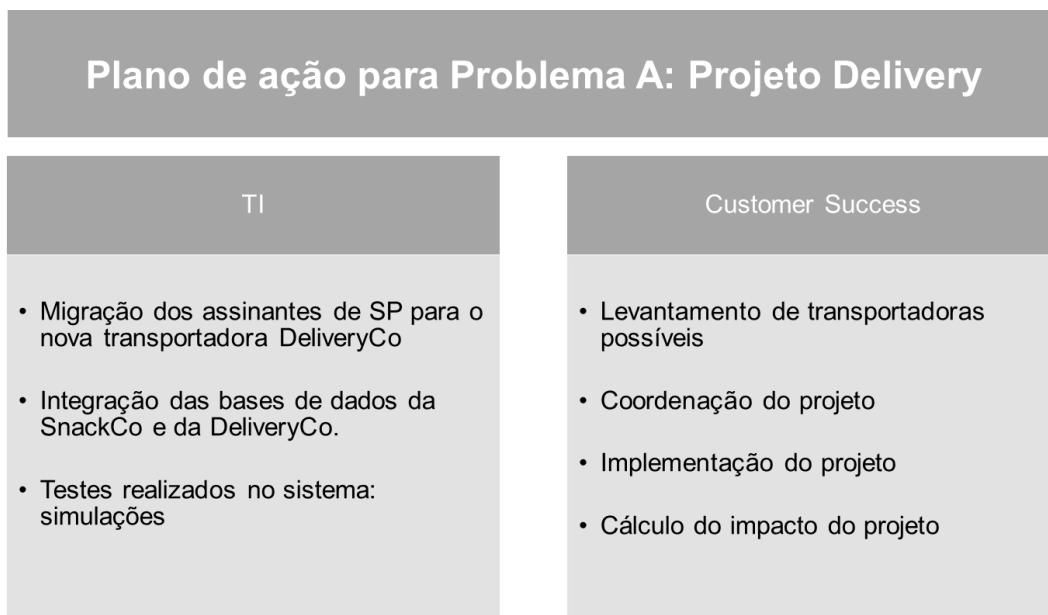
$$\% \text{ Entregas atrasadas} = \frac{n^{\circ} \text{ de entregas com atraso da } DeliveryCo}{n^{\circ} \text{ de entregas totais da } DeliveryCo} \times 100$$

- Percentual de comentários positivos no NPS – Uma das métricas para monitorar o sucesso desta ação será a percepção de valor que o assinante teve após a implementação deste projeto. Espera-se que haja comentários positivos em relação ao cumprimento dos prazos de entrega (ou ainda uma redução da % de pessoas que reclamam do cumprimento do prazo).

4.4.1.3. Implementação e execução do projeto *Delivery*

As atividades atreladas ao projeto e seus responsáveis são identificados na Figura 23. Este é um projeto mais longo e robusto, pois envolve a troca de um dos fornecedores da SnackCo e a consequente migração de parte dos assinantes para o novo sistema, bem como a integração entre as bases de dados das duas empresas.

Figura 23: Atividades do Projeto *Delivery* e seus responsáveis



Fonte: Elaborado pela autora

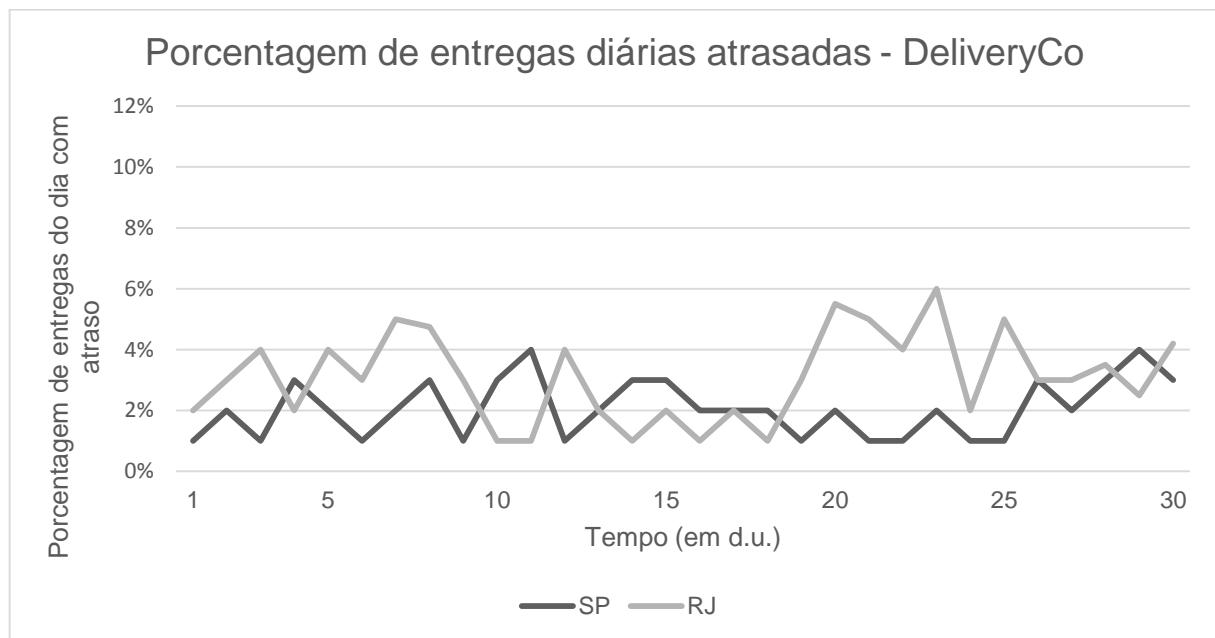
4.4.1.4. Resultados e análises do projeto *Delivery*

Os resultados desta ação foram mensurados com base nas métricas citadas no item 4.4.1.2 e foram monitorados ao longo das seis semanas subsequentes à sua implementação.

Vale ressaltar aqui que adicionalmente às métricas pré-estabelecidas, também foram acompanhados os prazos de entrega estabelecidos pela *DeliveryCo* (prazos estes dos quais os assinantes têm conhecimento, pois o prazo é mostrado no Painel do Assinante, no *site* da *SnackCo*), a fim de verificar se estes se mantinham competitivos em relação aos prazos da *EntregasCo*, conforme o que foi negociado.

Em relação à métrica de encomendas atrasadas, foram monitoradas as diferenças entre o prazo prometido e o prazo cumprido a cada entrega feita, dado este disponível na base de dados integrada da *SnackCo* com a *DeliveryCo*. O número de entregas realizadas com atraso era calculado diariamente, e calculou-se qual o percentual que as entregas atrasadas representam do número total de entregas feitas pela *DeliveryCo*. Optou-se por separar os resultados entre São Paulo e Rio de Janeiro. Os resultados diários para os endereços de SP e de RJ estão demonstrados no gráfico da Figura 24.

Figura 24: Porcentagem de entregas atrasadas da *DeliveryCo*



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme identificado na Figura 24, ao longo das seis primeiras semanas em que a transportadora *DeliveryCo* foi responsável pelas entregas de SP e de RJ, o prazo de entrega prometido foi respeitado com grande fidelidade na grande maioria dos casos em SP. Houve algumas situações em que a entrega foi realizada com atraso. Nestes casos, a própria transportadora emitiu um alerta, que chega até nossa base de dados, informando o motivo de a entrega não ter sido feita conforme o prazo planejado. Tais casos ocorrem quando não existe

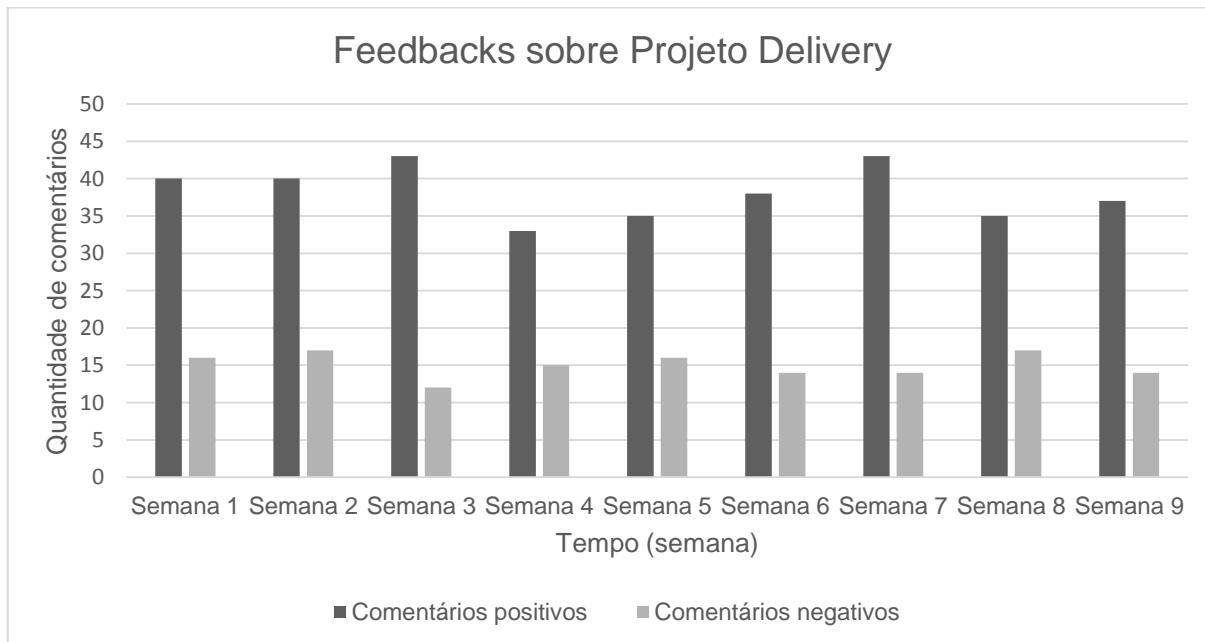
ninguém para receber a entrega, ou ainda quando os dados de endereço do cliente estão errados. Assim, é possível para a *SnackCo* entrar em contato com os próprios assinantes para entender o que aconteceu, de modo a verificar se o endereço por eles informado está de fato correto, e pedir também para que eles recebam a encomenda na próxima tentativa de entrega.

Percebe-se, também, que o desempenho da transportadora *DeliveryCo* na cidade do Rio de Janeiro em comparação àquele apresentado pela empresa em São Paulo ainda apresenta oportunidades de melhoria, ainda que seu serviço seja mais satisfatório em relação ao da empresa anterior, a *EntregasCo*.

Em relação aos comentários coletados no questionário do NPS, sempre que um assinante de São Paulo ou do Rio de Janeiro comentava sobre o serviço de entrega, seu comentário era analisado e classificado como positivo (sendo, portanto, adicionada uma *tag* denominada *Delivery_OK*) ou negativo (nestes casos, usou-se a *tag* *Delivery_NEG*). As *tags* foram adicionadas para que os *feedbacks* fossem contabilizados. Os comentários positivos são aqueles em que o cliente faz um elogio para o serviço de entrega da *DeliveryCo*. Os comentários negativos são aqueles em que há uma reclamação sobre este serviço.

Os resultados coletados ao longo das oito semanas estão indicados na Figura 25.

Figura 25: Feedbacks relacionados ao projeto Delivery



Fonte: Elaborado pela autora

A princípio, a equipe de *Customer Success* considerou baixo o número de *feedbacks* positivos em relação ao serviço da *DeliveryCo*. A expectativa era de que, caso os prazos fossem

cumpridos, os assinantes mais antigos demonstrassem sua satisfação com o serviço da transportadora, elogiando o cumprimento do prazo, em comparação à situação anterior. Considerando, entretanto, que o produto oferecido aos clientes da *SnackCo* é uma assinatura, então um serviço de entrega eficiente que cumpre os prazos estabelecidos é o mínimo que os assinantes esperam da *SnackCo*. Assim, ainda que os assinantes tenham percebido que houve uma melhora no serviço de entrega de suas caixas mensais, não são todos os que se dispõem a fazer um elogio, já que é o cumprimento do prazo é uma obrigação da empresa, ou seja, e não uma ação destinada ao encantamento do cliente.

Apesar disso, percebe-se que o número de comentários positivos é significativamente maior do que o de comentários negativos, em todas as seis semanas avaliadas. E os responsáveis por grande parte dos *feedbacks* positivos foram, na verdade, assinantes novos (correspondem a 32,14% dos comentários positivos) que entraram para o clube de assinaturas durante o período considerado. Sendo novos, tais clientes não tinham experiência prévia com os serviços de entrega atrelados à *SnackCo*, e não seriam capazes de estabelecer uma comparação entre a situação anterior (com a *EntregasCo*) e com a situação atual (após a contratação da *DeliveryCo*). Mas como a primeira experiência deles com o serviço de entregas provou-se boa, isso colabora para que eles criem uma primeira impressão positiva da *SnackCo*.

Além disso, é válido ressaltar que grande parte dos comentários positivos referentes ao serviço da *DeliveryCo* foi de autoria de clientes promotores (67,15%), mas também houve passivos que elogiaram a entrega (responsáveis por 25% dos comentários positivos) e até mesmo detratores (7,85% dos comentários positivos). Tal fato, a princípio, causou certa estranheza na análise, porém o que foi constatado é que apesar de o assinante detrator apreciar o serviço de entrega da *DeliveryCo*, ele tem outras queixas, referentes a outros aspectos de sua experiência com o clube de assinaturas. Um exemplo de resposta que foi coletada e que se enquadra neste caso é: “Minha caixa (de snacks) chegou muito rápido, mas o sabor dos snacks não me agradou.”. Para fins de confidencialidade, a identidade do autor de tal comentário e o nome do *snack* citado não serão divulgados neste trabalho.

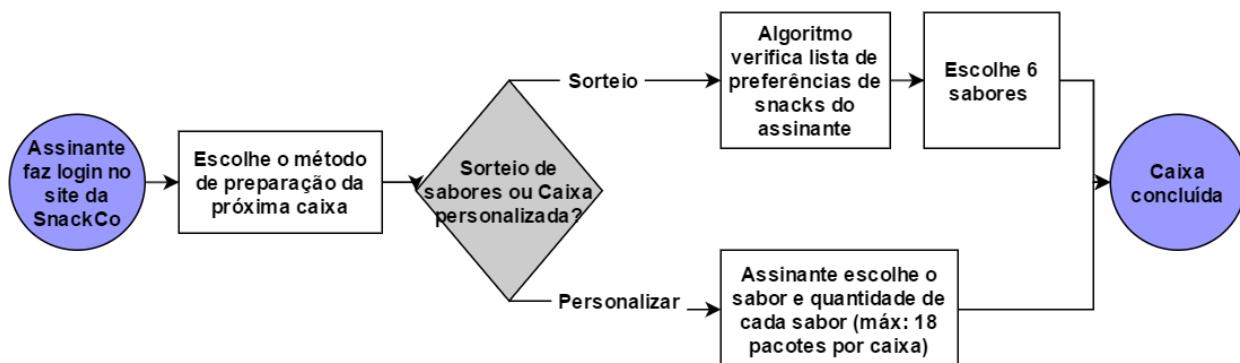
Já em relação aos comentários negativos, eles representam 28,2% do total de *feedbacks* coletados, e os clientes detratores são responsáveis por 49,6% deles. Também tivemos comentários negativos feito por passivos (28,2%) e até mesmo por promotores (22,2%). Analisando os motivos que levaram ao feedback negativo para o Projeto *Delivery*, a equipe de *Customer Success* constatou que os clientes apresentam queixas relacionadas ao custo do frete, ao prazo de entrega e, principalmente, ao estado em que a caixa de *snacks* lhes é entregue.

4.4.2. Plano de ação para Problema B

4.4.2.1. Definição de plano de ação: projeto Algoritmo

Inicialmente, para o Problema B, foi esquematizada uma solução que reunia um sistema de sorteio e um sistema flexível de composição da caixa, no qual o assinante teria a liberdade de escolher exatamente quais os sabores e a quantidade de cada sabor desejada na sua caixa. Caberia ao assinante escolher qual sistema iria escolher. A decisão poderia ser feita a qualquer momento, no painel do assinante (página pessoal no *site* da SnackCo). A Figura 26 ilustra a solução inicial proposta.

Figura 26: Proposta inicial de solução para o Problema B



Fonte: Elaborado pela autora

Após uma análise mais profunda, entretanto, a solução híbrida indicada na Figura 26 foi refutada. Isso porque um sistema flexível, no qual o assinante consegue compor sua caixa exatamente de acordo com suas preferências, sem estar limitado a nenhum modelo pré-determinado, acarretaria em diversas mudanças, sobretudo na linha de produção.

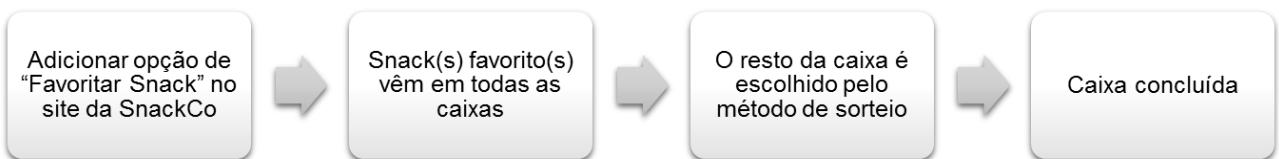
No modelo atual, os funcionários da linha de produção sabem a quantidade de pacotinhos de cada sabor que devem ir em cada caixa, pois é uma quantidade padrão, o que facilita o preparo dos produtos. Além disso, o fato de a quantidade de pacotes ser fixa facilita a previsão da demanda de cada sabor de *snack*. Caso haja mudanças no sistema de composição da caixa, tanto a linha de produção quanto o estoque serão afetados.

Assim, esta é uma questão relacionada ao modelo do produto oferecido pela SnackCo, e sua solução é mais complexa, não se restringindo somente a mudar o algoritmo. De acordo com a coordenadora de Produto, as adaptações necessárias na linha de produção para implementar esta solução seriam bastante custosas, e exigem maior tempo de planejamento e

implementação. Assim, optou-se por desenvolver uma segunda opção de plano de ação para o Problema B.

A segunda proposta de plano de ação é um pouco mais simples, e também foi desenvolvida para atender tanto às necessidades dos assinantes novos quanto dos assinantes antigos. O plano de ação consiste em inserir no *site* da SnackCo a opção de favoritar um ou mais sabores da sua lista de *snacks*. Assim, um assinante que quer receber seu sabor preferido em todas as suas caixas vai poder favoritar este sabor, ao mesmo tempo em que mantém sua lista de *snacks* sempre com várias receitas. Favoritando o *snack*, este assinante tem a garantia de que irá receber sua receita preferida mensalmente, e os outros cinco sabores de sua caixa serão escolhidos de acordo com o sistema de sorteio já existente. Inclusive, o assinante pode favoritar mais de um sabor. O plano de ação, denominado aqui de projeto Algoritmo, está esquematizado na Figura 27.

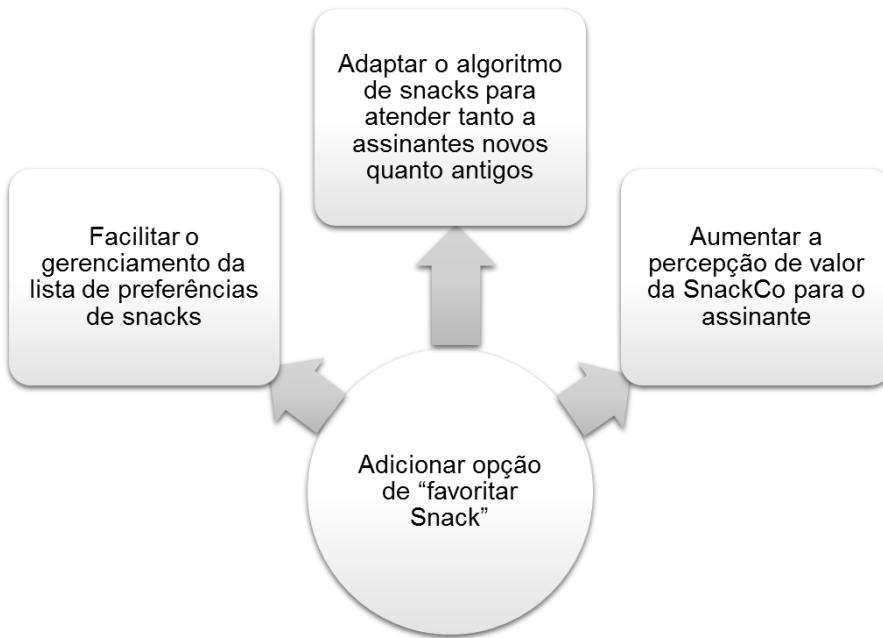
Figura 27: Plano de ação escolhido para o Problema B



Fonte: Elaborado pela autora

Com esta ação, espera-se facilitar o gerenciamento da lista de *snacks* para os assinantes, e os assinantes fiquem mais satisfeitos em relação ao modo como a caixa é composta. Com isso, queremos aprimorar a experiência que os consumidores mais antigos têm com a empresa, tornando-a mais fácil e prazerosa, sem prejudicar a experiência dos novos clientes, que possuem perfis e interesses distintos. Os benefícios esperados com o plano de ação estão descritos na Figura 28.

Figura 28: Benefícios esperados com o projeto Algoritmo



Fonte: Elaborado pela autora

Para desenvolvimento e implementação desta atividade, é necessário que se modifique o algoritmo de *snacks*, adaptando-o com a opção de favoritar um ou mais sabores, e também é preciso comunicar aos assinantes e a todos os usuários do *site* sobre esta novidade, além de inserir no próprio *site* todas as ferramentas necessárias para que os clientes consigam favoritar os *snacks*.

Este foi o plano de ação escolhido porque ele se propõe a trazer uma solução para um problema relevante aos assinantes da *SnackCo*, e a um custo relativamente baixo, de acordo com os sócios. Para determinação dos custos, estimaram-se qual seria o tempo despendido pelos responsáveis nas atividades do projeto. A Tabela 7 indica o tempo gasto por cada uma das áreas envolvidas e o consequente dispêndio de recursos financeiros (equivalente a remuneração de cada uma das áreas, mascaradas por um multiplicador).

Tabela 7: Tempo necessário para projeto Algoritmo

	Homem-hora dispendido	Remuneração/homem- hora	Custo por área
Mídias Sociais	3.2	0.75	2.4
<i>Design</i>	5	0.7	3.5
TI	7	1	7
<i>Customer Success</i>	6	3	18
Custo total			30.9

Fonte: Elaborado pela autora

Neste caso, o custo da ação não varia em função do número de assinantes atingidos pelo projeto, já que o total de homem-hora dispendidos nas atividades de cada área independe da quantidade de assinantes. Uma vez que o custo total do projeto é razoável, decidiu-se optar por esta solução.

4.4.2.2. Definição de métricas do projeto Algoritmo

Para acompanhamento desta ação, foram definidas as seguintes métricas:

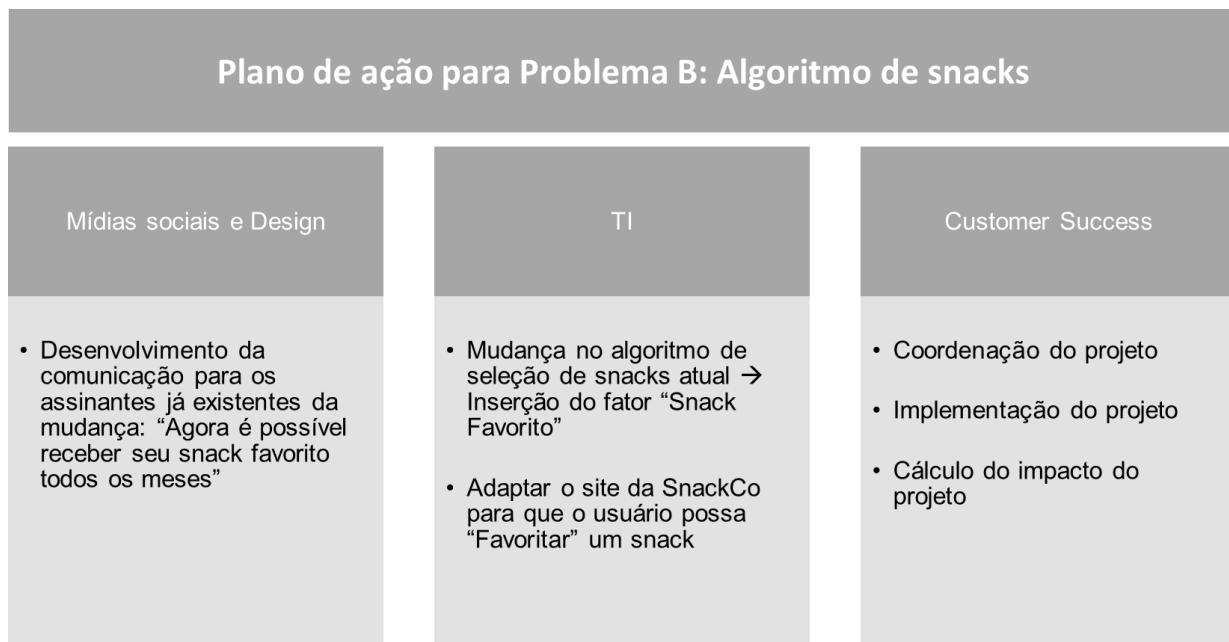
- Número de comentários positivos em relação à inserção da opção de favoritar sabores na lista de *snacks* – Queremos aprimorar a experiência dos assinantes com a *SnackCo*, e uma das métricas se relaciona aos *feedbacks* que as pessoas dão, em resposta à pergunta: “Qual o principal motivo desta nota” no questionário de NPS. Para que esta ação tenha o efeito esperado, ela deve resultar em um aumento na percepção de valor que a *SnackCo* oferece aos seus consumidores, e por meio desta métrica queremos coletar se a ação teve impacto positivo para o assinante;
- Percentual de assinantes que utilizam a opção de favoritar *snack* – Vamos acompanhar o percentual de assinantes que passam a usar a nova opção de favoritar, a fim de verificar se esta mudança foi útil para eles ou não.
-

4.4.2.3. Implementação e execução do projeto Algoritmo

As atividades envolvidas nesta ação estão representadas na Figura 29, com seus respectivos responsáveis. A implementação ao público em si ocorreu no dia 25 de julho, e para

comunicar a novidade foi enviado um *e-mail marketing* para a base de assinantes, de modo a alertá-los das mudanças.

Figura 29: Atividades do projeto Algoritmo e seus responsáveis



Fonte: Elaborado pela autora

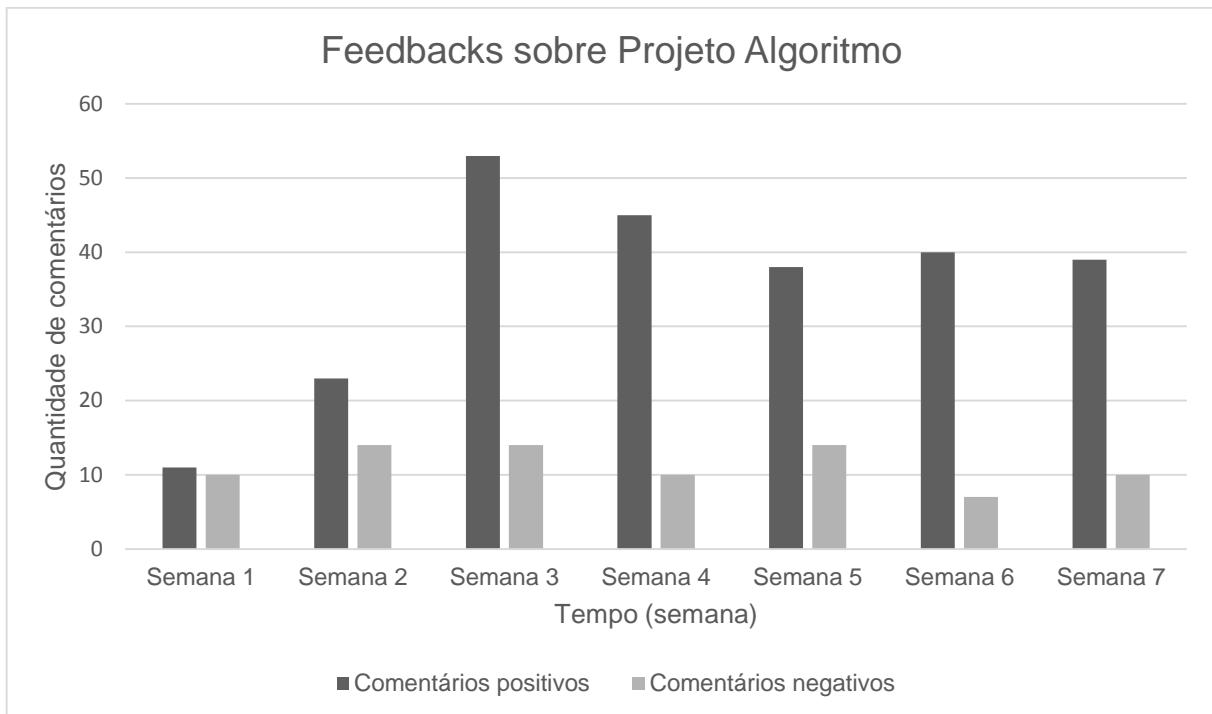
4.4.2.4. Resultados e análises do projeto Algoritmo

Os resultados desta ação foram mensurados com base nas métricas estabelecidas no Item 4.4.2.2, e os dados se referem às sete semanas após a implementação definitiva da ação no sistema da *SnackCo*.

A primeira avaliação de resultados foi feita considerando o percentual de comentários positivos relacionados ao projeto Algoritmo. O questionário de NPS é a forma como os comentários são coletados, e todos aqueles que se referiam à mudança no modo como a lista de *snacks* é gerenciada (adição da opção de Favoritar *Snack*), eram analisados e classificados em “Favoritar_OK” e “Favoritar_NEG”, para comentários positivos e negativos, respectivamente. Para maior esclarecimento, citam-se a seguir, um exemplo de comentário considerado positivo em relação ao projeto Algoritmo (ex: “Que bom que agora eu posso ter o *Snack A* todos os meses.”) e um considerado negativo (ex: “Não entendi como fazer para favoritar um *snack*. Ficou confuso o novo sistema.”). As identidades dos autores de tais comentários e o nome dos *snacks* não serão divulgados, por fins de confidencialidade.

O gráfico da Figura 30 contêm as quantidades de *feedbacks* positivos e negativos coletados ao longo das semanas sobre o projeto Algoritmo.

Figura 30: Feedbacks coletados sobre o projeto Algoritmo



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme indicado no gráfico da Figura 30, ao longo das sete semanas, foram coletados 328 respostas que se referiam ao projeto Algoritmo, sendo 75,9% deles classificados como positivos. A grande maioria dos *feedbacks* positivos são provenientes de clientes promotores (73,9%). Vale mencionar, entretanto, que passivos e detratores também tiveram comentários positivos em relação ao projeto em questão, representando respectivamente 23,3% e 2,8% dos comentários positivos. Porém em seus comentários, relatavam geralmente insatisfação com algum outro ponto da *SnackCo*, o que, concluiu-se, os levava a atribuir uma nota inferior ao questionário do NPS.

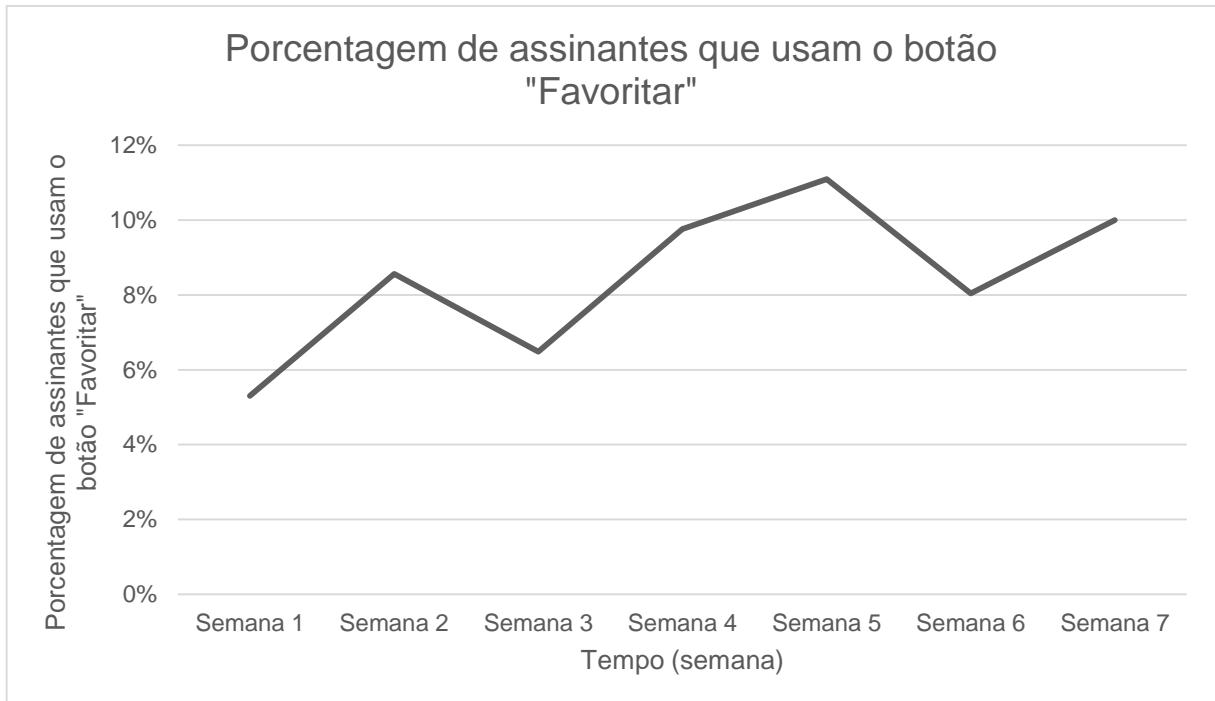
Analizando, primeiramente, os comentários positivos, observou-se que muitos clientes de fato apreciaram a adição da opção de Favoritar um *Snack* e, portanto, poder recebê-lo mensalmente, sem maiores problemas para gerenciar a lista. O fato de que um usuário tem a liberdade de escolher entre favoritar ou não um sabor permite que a *SnackCo* possa atender às necessidades de clientes mais antigos quanto de clientes que acabaram de concluir sua assinatura no clube de *snacks*. Dos *feedbacks* coletados, muitos continham as palavras: “Ficou

bem mais fácil” ao se referir ao gerenciamento da lista de *snacks* e dos sabores contidos na próxima caixa, indicando que o objetivo de aprimorar o método de seleção de *snacks*, e tornar mais fácil e prática a experiência do assinante foi cumprido.

Em relação aos comentários negativos relacionados à ação, eles representam 24,1% do total. A equipe de *Customer Success* considerou-os fundamentais para iluminar alguns pequenos problemas que o novo algoritmo possuía. Logo nas Semanas 1 e 2, assinantes relataram problemas ao tentar utilizar a opção de Favoritar um *Snack*, afirmando que o botão no *site* não estava funcionando. Tais *feedbacks* foram passados para a equipe de TI, e o problema foi identificado e solucionado. Também na Semana 4, houve *feedbacks* importantes, pois alguns clientes relatavam que, embora tivessem favoritado um determinado sabor, ele não havia sido entregue nas caixas daquela semana. Novamente, os *feedback* foram analisados e identificou-se onde estava a causa do problema: o sabor de *snack* em questão estava com o estoque desatualizado, e portanto, houve falta de produtos. A planilha de estoque foi corrigida, e a *SnackCo* entrou em contato imediatamente com os assinantes que relataram problemas com sua experiência, desculpando-se diretamente com eles pela falha no sistema, e oferecendo medidas para reparar os danos, fechando o ciclo com o cliente, conforme recomendado por Reichheld (2012).

A métrica da porcentagem de assinantes que utilizam o botão Favoritar *Snacks* também foi acompanhada ao longo de sete semanas após a implementação oficial da ação. Todos os usuários que haviam favoritado um ou mais sabores em suas listas de preferências de *snacks* foram identificados na base de dados. A expectativa era de que esta porcentagem crescesse com o passar das semanas, pois mais assinantes tomariam conhecimento da novidade, e passariam a utilizá-la. Os resultados do acompanhamento são mostrados no gráfico da Figura 31.

Figura 31: Assinantes que utilizam a opção “Favoritar Snack”



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme indicado na Figura 31, a expectativa, de maneira geral, foi confirmada. Em algumas semanas, houve uma pequena redução na porcentagem de pessoas que utilizam a opção de Favoritar Snack. Tal redução ocorreu em períodos de entrada de um volume considerável de novos assinantes na base de clientes da *SnackCo*. Como os novos assinantes dificilmente escolhem um sabor favorito, a métrica aqui analisada acaba sofrendo redução. Mas observando o desempenho da ação ao longo das 7 semanas, concluiu-se que o percentual é satisfatório, e que a tendência é que mais e mais assinantes passem a utilizar a nova ferramenta disponibilizada no *site*, conforme eles descobrem quais são seus sabores preferidos dentre nosso portfólio.

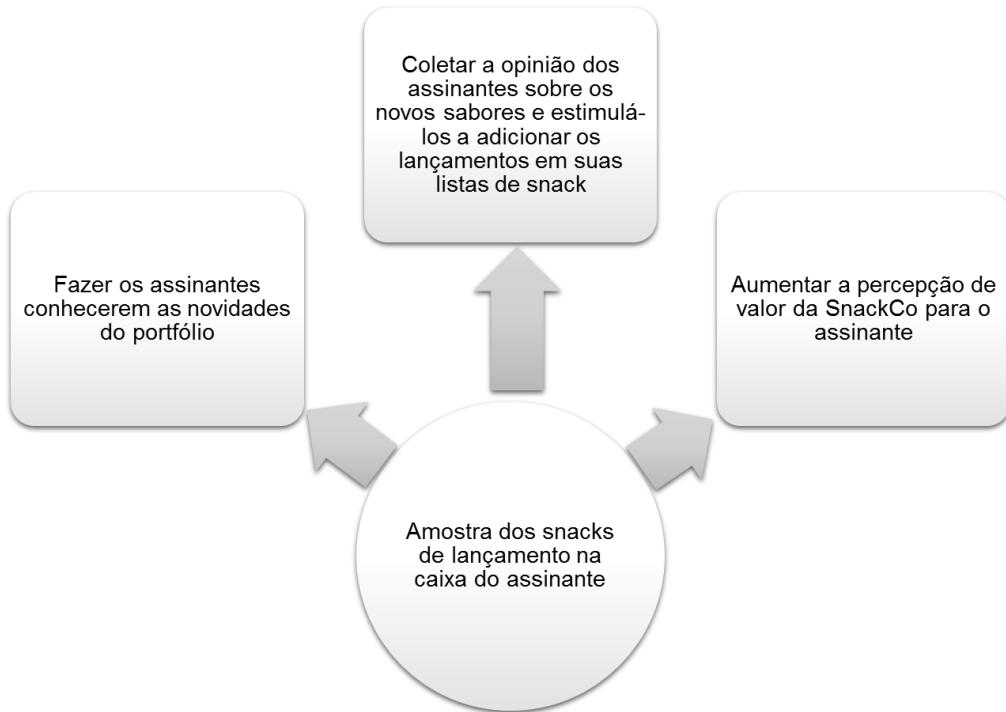
É interessante observar que, uma vez que a grande maioria dos assinantes que utilizam a opção Favoritar Snacks são assinantes mais antigos, o aumento do NPS da *SnackCo* identificado neste momento está intimamente relacionado à felicidade e satisfação de um perfil mais específico de cliente, que é o assinante mais experiente. Assim, pode-se concluir que a ação aqui descrita como Projeto Algoritmo é um forte estímulo para que um consumidor permaneça durante mais tempo como um assinante da *SnackCo*, e que esta ação se refletia, em um futuro próximo, no aprimoramento da experiência de clientes que atualmente não necessitam desta ferramenta, mas que, em breve, sentirão a necessidade de utilizá-la.

4.4.3. Plano de ação para Problema C

4.4.3.1. Definição de plano de ação: projeto Amostrinhas

Desejando-se elevar o número de pontos de contato do usuário com os *snacks* que são lançados mensalmente, decidiu-se pela criação de um projeto denominado Amostrinhas, no qual seriam produzidas e enviadas pequenas amostras dos novos sabores para os assinantes, a fim de que eles conhecessem as novidades do portfólio e adicionassem em sua própria lista de preferências de *snacks*. Adicionalmente a este objetivo, foi formulada a hipótese de que com a implementação deste projeto a percepção de valor da *SnackCo* para seus consumidores também se beneficiaria, pois eles seriam convidados a experimentar, sem custo, um novo produto, e também a compartilhar com a empresa sua opinião acerca deste produto. A Figura 32 indica os benefícios esperados com a ação.

Figura 32: Benefícios esperados com o projeto Amostrinha



Fonte: Elaborado pela autora

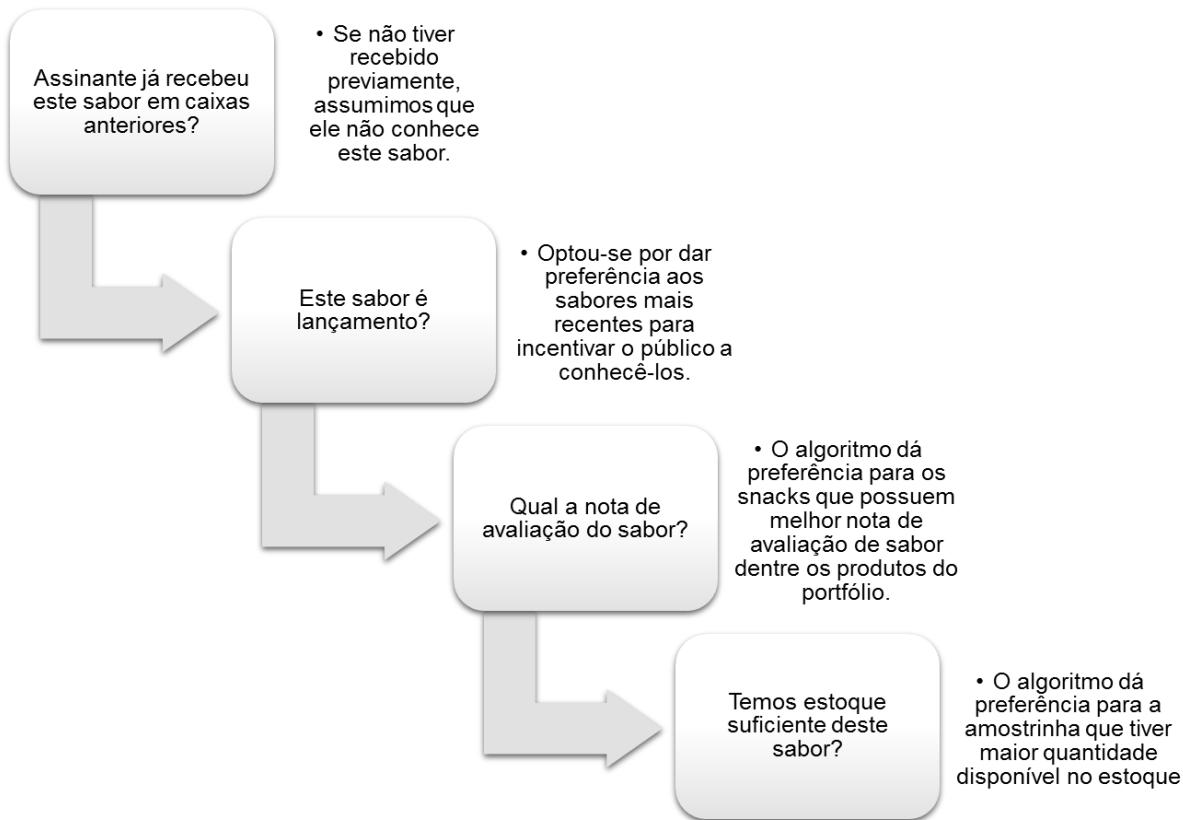
A equipe de Produção, que tem contato direto com os fornecedores de *snacks*, foi encarregada de negociar com eles o fornecimento de uma quantidade extra dos produtos que seriam lançados no mês seguinte, sem custo adicional para a *SnackCo*. Para o fornecedor, a

proposta torna-se interessante na medida em que, ao fornecer amostras, mais assinantes terão contato com seu produto, podendo adicioná-lo às suas listas de preferências, o que aumenta o volume de vendas destes fornecedores para a *SnackCo*. Aqui, vale ressaltar que os fornecedores só concordaram em disponibilizar as amostras sem custo adicional porque elas seriam oferecidas para os assinantes gratuitamente também, ou seja, a *SnackCo* não usaria os biscoitos cedidos para vender mais pacotinhos, sendo estabelecida, portanto, uma espécie de parceria entre a *SnackCo* e os produtores dos lanches.

Tendo negociado o fornecimento de amostras de produtos, foi necessário desenvolver o projeto das embalagens para as amostras (cuja porção é menor do que a dos pacotes enviados para os assinantes), e também toda a estratégia de comunicação da ação.

Conforme supracitado, esperava-se com esta ação aumentar também a percepção de valor que passamos para os consumidores, e para isso, a comunicação foi voltada para enfatizar a ideia de que as amostras de biscoitos enviadas nas caixas dos assinantes eram presentes cuidadosamente selecionados para cada um deles. O algoritmo desenvolvido para distribuir as amostras entre os assinantes leva em consideração quatro fatores: (1) a amostra deve ser de um sabor de *snack* que o assinante nunca consumiu, ou seja, o cliente não poderia ter este sabor em seu histórico de pedidos recebidos; (2) o algoritmo dá preferência para distribuir os lançamentos, ou seja, os *snacks* mais recentemente agregados no portfólio; (3) o algoritmo leva em consideração a nota de avaliação do sabor, ou seja, *snacks* mais bem avaliados pelos consumidores tem preferência; e (4) o algoritmo leva em consideração a quantidade de amostras de cada sabor que estão em estoque, dando preferência para aqueles com maior nível de estoque. Todos estes fatores estão representados na Figura 33.

Figura 33: Fatores considerados para selecionar amostra para assinante



Fonte: Elaborado pela autora

Além disso, para coletar a opinião dos clientes em relação às amostras, pedimos a eles que avaliassem, com uma escala de 1 a 5, os novos sabores, e, caso a avaliação seja positiva, incentivamos que este sabor seja adicionado à lista de preferências de *snacks*. Este questionário de avaliação foi inserido no painel do assinante e também enviado por e-mail para a base de clientes.

Assim como nas duas ações anteriores, esta foi a solução escolhida porque é uma boa alternativa para atender a uma dor relevante ao assinante da *SnackCo* e seu custo de desenvolvimento e implementação é relativamente baixo. A estimativa dos custos foi feita da mesma forma, com uma aproximação de qual seria o tempo despendido pelos responsáveis nas atividades do projeto. A Tabela 8 indica o tempo gasto por cada uma das áreas envolvidas e o consequente dispêndio de recursos financeiros (equivalente a remuneração de cada uma das áreas, mascaradas por um multiplicador).

Tabela 8: Tempo necessário para projeto Amostrinha

	Homem-hora dispendido	Remuneração/homem- hora	Custo por área
Produção	5	2.7	13.5
Mídias sociais	1.5	0.75	1.13
<i>Design</i>	2	0.7	1.4
TI	3	1	3
<i>Customer Success</i>	5	3	15
Custo total			34.03

Fonte: Elaborado pela autora

4.4.3.2. Definição de métricas do projeto Amostrinhas

Foram definidas as seguintes métricas para acompanhamento desta ação:

- Número de comentários positivos em relação às amostras de produtos enviadas – Para que esta ação tenha o efeito esperado, ela deve resultar em um aumento na percepção de valor que a *SnackCo* oferece aos seus consumidores, e por meio deste KPI queremos coletar se as amostras de produtos enviadas tiveram impacto positivo para o assinante;
- Percentual de assinantes que adicionaram os lançamentos do mês em sua lista de preferências de *snacks* – Um dos objetivos do envio de amostras dos novos sabores é levar o assinante a conhecer os lançamentos do mês e compartilhar com a empresa sua opinião sobre o novo produto. Quando um assinante avalia o *snack* com uma nota mais elevada (4 ou 5), o sistema automaticamente sugere que este assinante adicione de forma imediatada este *snack* em sua sua lista de preferências. Assim, vamos acompanhar o percentual de assinantes que incluíram as novidades em suas listas.
-

4.4.3.3. Implementação e execução do projeto Amostrinhas

A ação das Amostrinhas foi lançada no dia 15 de agosto ao público, primeiramente com uma quantidade extremamente limitada, a fim de verificar o funcionamento da ação, tanto em relação ao algoritmo de seleção de sabores de amostra, abrangendo também o registro do pedido

na base de dados, quanto em relação a operação no setor de produção, no qual são montadas as caixas dos assinantes.

Após uma semana de pequenos testes e ajustes realizados, a ação foi oficialmente iniciada no dia 22 de agosto, sendo esta também a data de lançamento dos novos sabores do mês, abrangendo toda a base de clientes da *SnackCo*. Logo na primeira semana, houve dificuldades em relação à seleção de amostras no pedido, pois o algoritmo entendia que quando um assinante adiciona o novo sabor à sua lista de preferência de *snacks*, ele não precisa ganhar amostra. Isto fez com que nem todos os assinantes recebessem um pacote extra de biscoito, prejudicando a abrangência da ação durante os dias 22, 23 e 24 de agosto. Foi realizada uma pequena correção no algoritmo, e a situação foi normalizada.

As atividades envolvidas na ação e seus respectivos responsáveis podem ser visualizados na Figura 34.

Figura 34: Atividades do projeto Amostrinha e seus responsáveis

Plano de ação para Problema C: Projeto Amostrinhas			
Produção	Mídias sociais e Design	TI	Customer Success
<ul style="list-style-type: none"> Negociação com os fornecedores as quantidades extras para amostras Desenvolvimento de embalagem 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento da comunicação do projeto Amostrinhas Desenvolvimento da arte das embalagens 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do algoritmo de sorteio de sabor da amostra na caixa do usuário Desenvolvimento do questionário de avaliação dos novos sabores 	<ul style="list-style-type: none"> Coordenação do projeto Implementação do projeto Cálculo do impacto do projeto

Fonte: Elaborado pela autora

4.4.3.4. Resultados e análises do projeto Amostrinhas

Considerando as métricas avaliadas nesta ação, é possível verificar que os benefícios esperados foram alcançados, porém ainda há pontos a serem aprimorados. Por meio dos

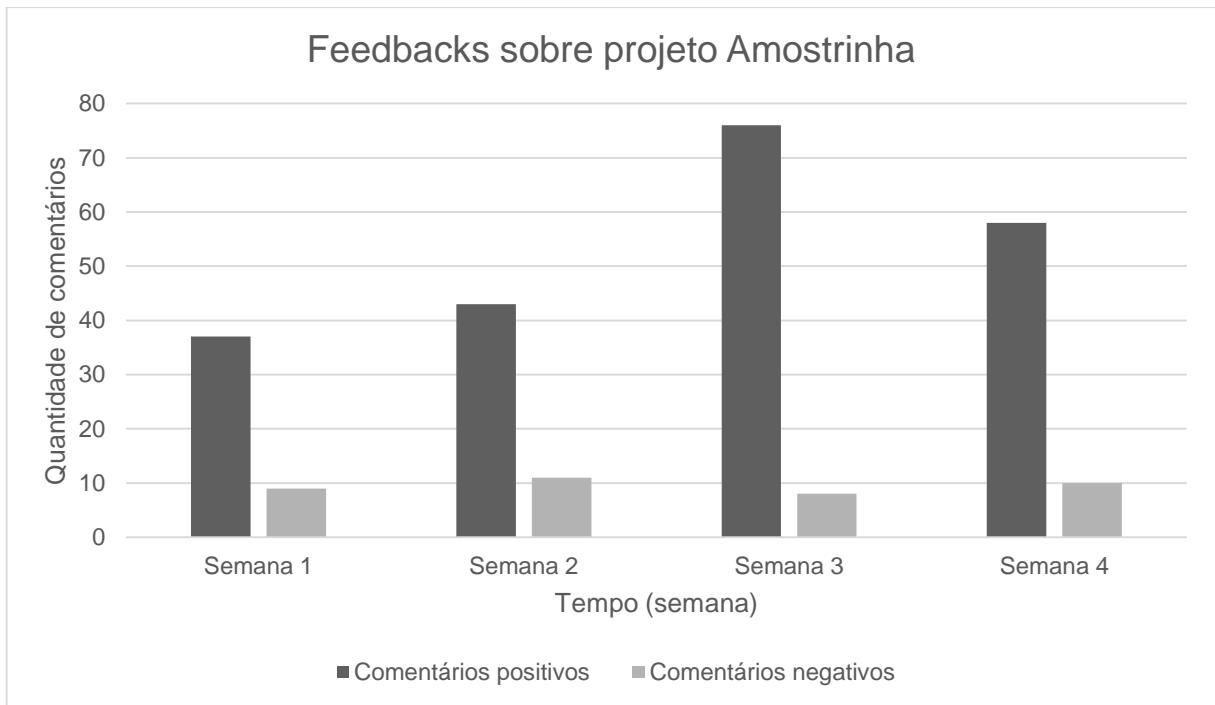
feedbacks coletados com a ação, é possível determinar os próximos passos que devem ser traçados e executados para a obtenção de melhores resultados.

Em relação à métrica de comentários positivos relacionados ao projeto Amostrinhas, acompanhou-se as mensagens de *feedback* coletadas no questionário de NPS, a partir do momento em que a ação foi implementada. Os comentários que continham menções ou elogios ao projeto foram marcados com uma *tag* denominada “Amostra_OK” e comentários negativos com a *tag* “Amostra_NEG”, para que pudesse ser contabilizados.

Um exemplo de comentário considerado positivo é: “Adorei receber a amostra do *Snack A!* Quero este sabor na minha próxima caixa!”. Já um exemplo considerado negativo é “Vocês (*SnackCo*) poderiam dar uma amostrinha maior, mal dá para experimentar o produto!”. As respectivas identidades dos autores de tais comentários e os nomes dos *snacks* foram mantidos em sigilo neste trabalho para fins de confidencialidade.

O gráfico da Figura 35 mostra a quantidade de *feedbacks* positivos e negativos acerca do projeto Amostrinha, coletados ao longo de quatro semanas.

Figura 35: Feedbacks coletados sobre o projeto Amostrinha



Fonte: Elaborado pela autora

Primeiramente, em relação aos comentários coletados sobre a ação, durante as quatro semanas, foram coletados 252 comentários sobre a ação, sendo 84,9% deles classificados como positivos.

Analizando tais comentários positivos e os clientes que os fizeram, 78,0% deles foram feitos por clientes Promotores, ou seja, que atribuíram uma nota equivalente a 9 ou a 10 no questionário de NPS. Tais clientes elogiaram a ação, muitos ressaltando que gostaram de conhecer os lançamentos do mês por meio de amostrinhas.

Outros assinantes promotores também comentaram que apesar de não gostar do sabor da amostra, se sentiram satisfeitos, pois assim eles não tiveram que “desperdiçar” um sabor de sua caixa (ou seja, três pacotes de um total de dezoito pacotes da caixa) para conhecer um *snack* do qual não iriam não gostar).

Outro ponto bastante positivo coletado nos comentários foi a percepção de consumidores de que suas sugestões são ouvidas e implementadas. Assinantes que anteriormente tinham demonstrado interesse em receber amostras de *snacks* para conhecer novos sabores se sentiram ouvidos e elogiaram a postura da *SnackCo* em atender às suas solicitações.

Também tivemos, em menor quantidade, comentários elogiando a ação das amostras, provindos de clientes Passivos e de Detratores. Nestes casos, embora o cliente elogiasse a ação, foi constatado que tais clientes apresentavam queixas relacionadas a outros assuntos, o que resultava em uma nota inferior a 9.

Tivemos também comentários negativos relacionados a este projeto, que representaram 15,1% do total, sendo a maior parte deles (52,7%) provindos de clientes classificados como Detratores, e 23,7% deles provindos de Passivos.

Houve duas questões abordadas em tais comentários negativos: (1) o tamanho da amostra enviada, considerado por estes assinantes como muito pequeno e insuficiente para experimentar um sabor; e (2) o envio de uma receita que contém glúten a assinantes com alergias a este componente.

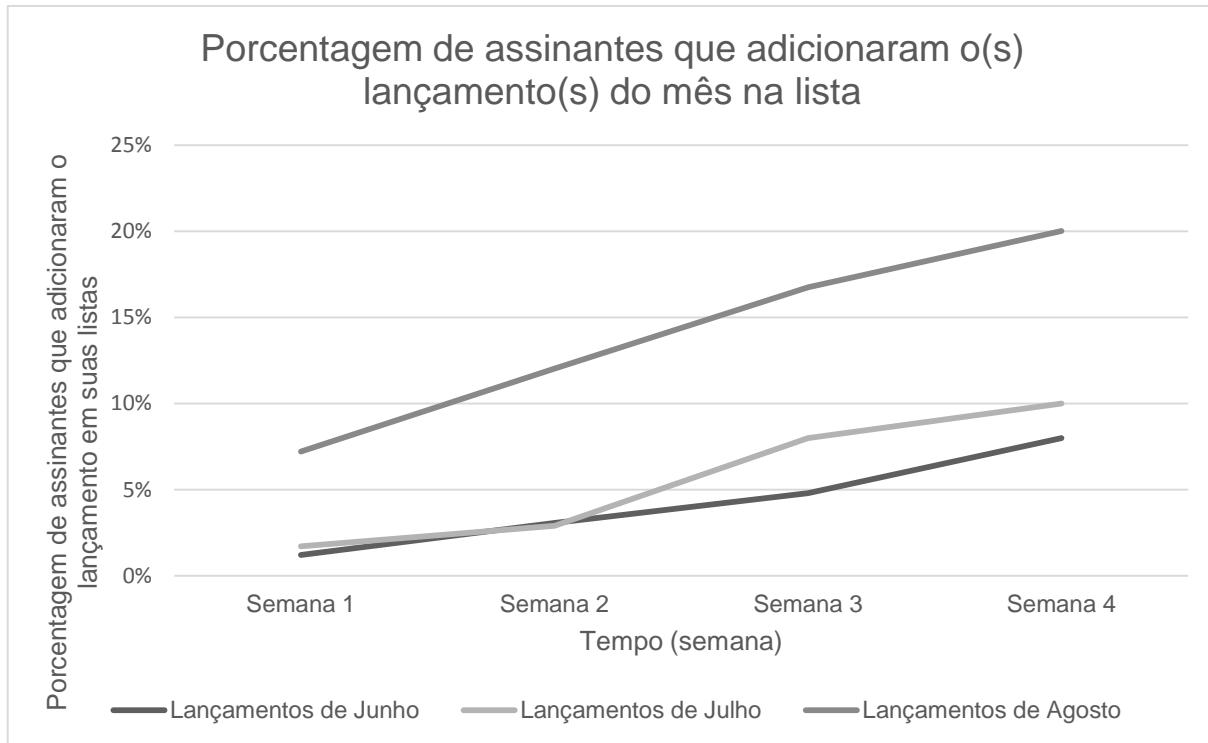
Analizando o resultado da ação em geral, considerou-se a questão do tamanho da amostra como não prioritária, até mesmo porque as amostras são negociadas com o fornecedor, e fornecidas sem custo para a *SnackCo*, com o intuito de divulgar os novos sabores. Se o tamanho das porções for maior, haveria implicações tanto no tamanho da embalagem usada para a amostrinha, e principalmente na quantidade de amostrinhas que seriam distribuídas, que seria reduzida, e um menor número de assinantes seria atingido. Como foram poucos os casos

em que os clientes se queixaram do tamanho das amostras, esta questão não será considerada em um próximo passo.

A questão do envio de uma receita que contém glúten para consumidores com restrições em suas dietas, porém, ainda que não tenha sido mencionada em muitos casos, foi considerada um ponto de atenção para a *SnackCo*, pois relaciona-se com a saúde de nossos assinantes. Assim, um dos próximos passos para aprimoramento da ação é inserir no algoritmo de seleção das amostrinhas um filtro de receitas, com base nas receitas que já constam na lista de preferências de cada assinante.

Assim, se um assinante possui em sua lista de preferências somente receitas sem lactose, o algoritmo vai enviar para ele somente amostrinhas de receitas sem lactose. Se não houver nenhuma amostrinha disponível em estoque com estas características, não será enviada nenhuma porção (considerou-se que neste caso, é preferível que o consumidor não receba a amostra, a uma situação em que sua saúde pode ser potencialmente prejudicada).

Em relação ao número de assinantes que adicionaram os lançamentos em sua lista de preferências de *snacks*, foi feita a leitura da base de dados, verificando os *snacks* pelo seu ID e quantos assinantes continham determinado sabor em sua lista. A partir da data de implementação oficial do projeto Amostrinhas, que coincide com a data de lançamento dos sabores no portfólio da *SnackCo*, verificou-se um aumento deste número, como indicado no gráfico da Figura 36. O valor está indicado em termos percentuais para fins de confidencialidade.

Figura 36: Adição de lançamentos nas listas dos assinantes

Fonte: Elaborado pela autora

Muitos assinantes se mostram relutantes em adicionar um *snack* que acabou de ser lançado, pois como a caixa vem com três pacotes de cada sabor, eles consideram arriscado desperdiçar três pacotinhos com um sabor que nunca experimentaram, e do qual ainda não ouviram falar. Comparamos a evolução do número de assinantes que adicionaram os lançamentos de agosto em sua lista (Figura 36), com a evolução do número de assinantes que adicionaram os *snacks* que foram lançados em julho e em junho, quando ainda não havia nenhuma ação deste tipo.

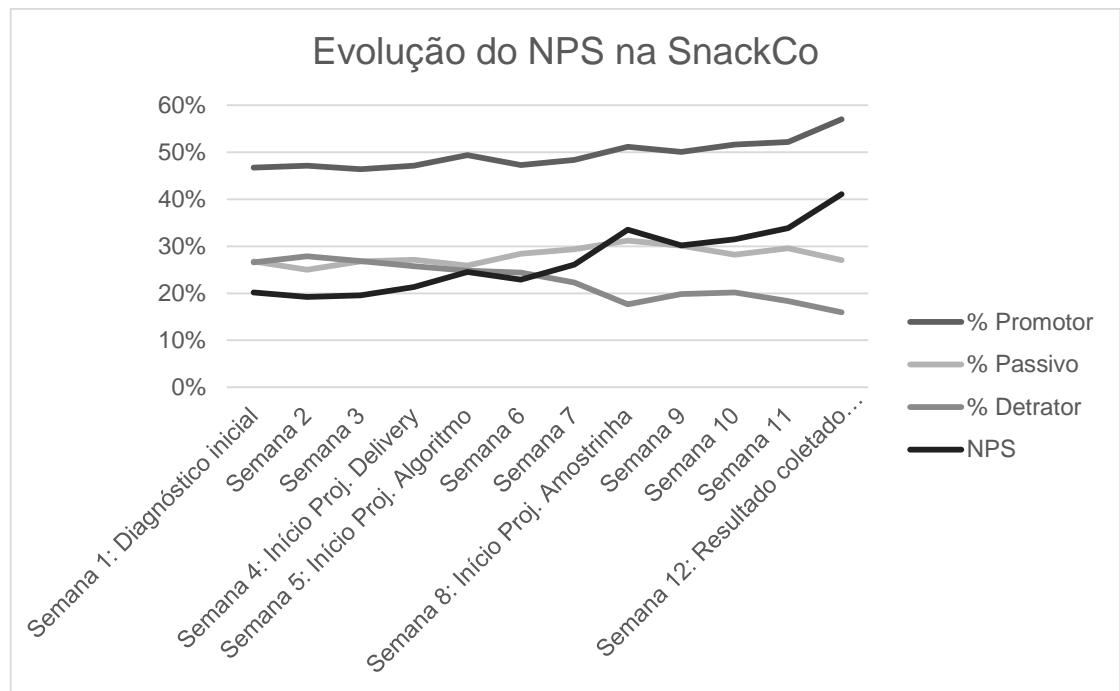
É possível verificar que ao final de quatro semanas, os *snacks* lançados em agosto estão presentes em 12% mais listas se comparados aos *snacks* lançados em junho, e 10% mais listas se comparados aos lançamentos de julho. Assim, com o envio das amostrinhas, os assinantes tiveram a oportunidade de conhecer e formar uma opinião sobre uma nova receita, elevando as chances de eles a adicionarem em suas listas, conforme um dos benefícios esperados com a ação. O objetivo de fazer com que mais pessoas adicionem os *snacks* lançados em suas listas de preferências também foi verificado, de acordo com os resultados mostrados na Figura 36.

4.5. Impacto no NPS

O diagnóstico inicial da *SnackCo* perante seus clientes, com a implementação e coleta dos *feedbacks* frente aos clientes da empresa foi o ponto de partida para a avaliação de tais *feedbacks*, e do desenvolvimento de ações que visassem melhor atender às necessidades dos clientes. A partir disso, também foi feito o acompanhamento do índice NPS, a fim de verificar se as ações estavam, de fato, exercendo a influência esperada neste indicador de fidelidade.

O NPS foi monitorado por doze semanas, durante as quais foi realizada a compreensão da situação atual, o planejamento e desenvolvimento de ações, o acompanhamento destas ações e finalmente, o último valor coletado do NPS. O gráfico da Figura 37 indica a evolução do percentual de Promotores, Passivos e Detratores, bem como a evolução do NPS em si. Estão também indicados os momentos em que cada uma das três ações foi implementada.

Figura 37: Evolução do NPS da *SnackCo* ao longo do Trabalho de Formatura



Fonte: Elaborado pela autora

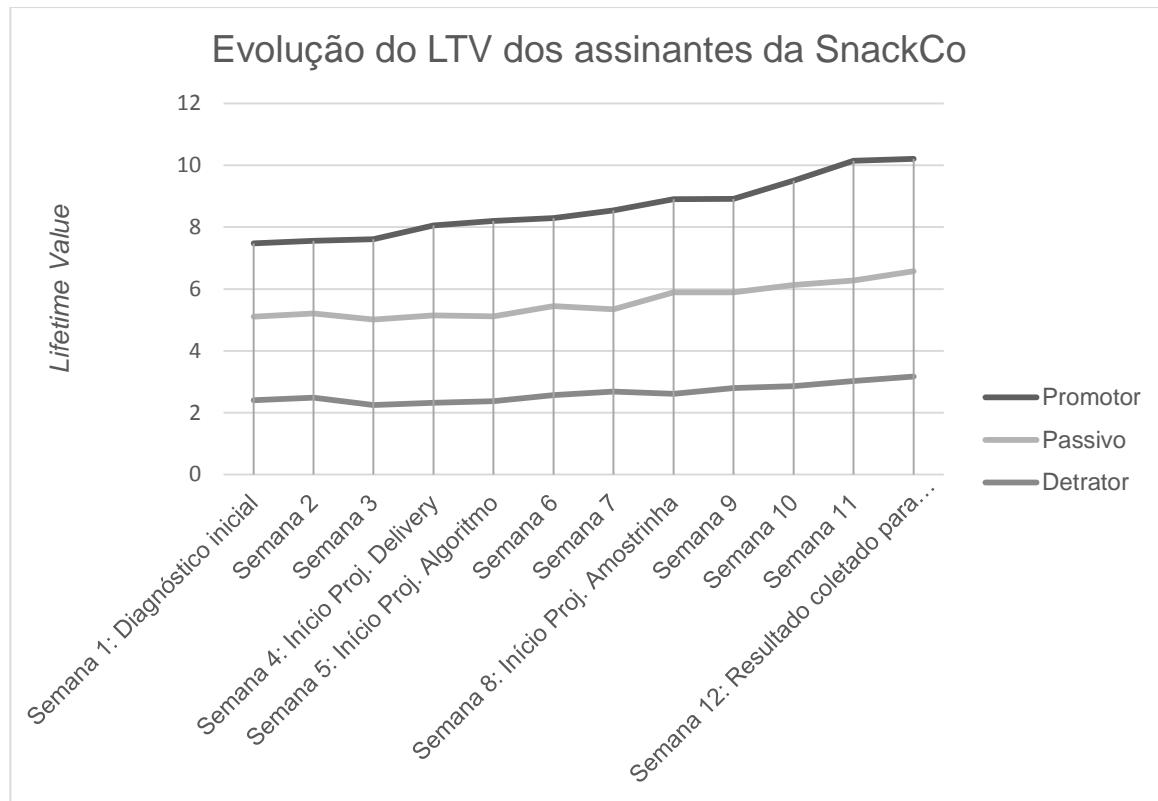
A partir da Figura 37, é possível notar que ao longo das doze semanas avaliadas, houve um crescimento do índice NPS, cujo valor na etapa de diagnóstico inicial era 20,2%, e na décima segunda semana era de 41,0%.

É difícil, dado o modo como os projetos foram conduzidos e implementados, afirmar qual foi o impacto isolado no NPS de cada uma das três ações desenvolvidas. Uma vez que as

três ações foram implementadas para toda a base de assinantes, não foi feita nenhuma comparação entre os projetos. Pode-se estimar o impacto que cada ação teve na evolução do índice NPS com base no levantamento de comentários positivos e negativos que cada ação recebeu, análise esta previamente discutida.

Porém, como o próprio criador desta métrica, Reichheld (2012) afirma, o NPS não é, em si, um fim. De acordo com o autor, a empresa deve sempre procurar ações viáveis que se propõem a melhorar o NPS, ou seja, esta métrica ajuda a nortear o desenvolvimento de ações. Os resultados finais, para Reichheld (2012) são fruto de um melhor relacionamento entre a empresa e o cliente. Para a *SnackCo*, os resultados vieram com o aumento do *lifetime value* dos assinantes, que também foram acompanhados, a princípio para motivos de cálculo do próprio NPS (conforme item 3.2 deste relatório, os assinantes que não respondem ao questionário de NPS são classificados em Promotores, Detratores e Passivos de acordo com seu *lifetime value*). Na Figura 38, é possível verificar a evolução do LTV das três categorias de clientes. Os valores foram mascarados por um multiplicador por questões de confidencialidade.

Figura 38: Evolução do LTV dos assinantes ao longo do Trabalho de Formatura



Fonte: Elaborado pela autora

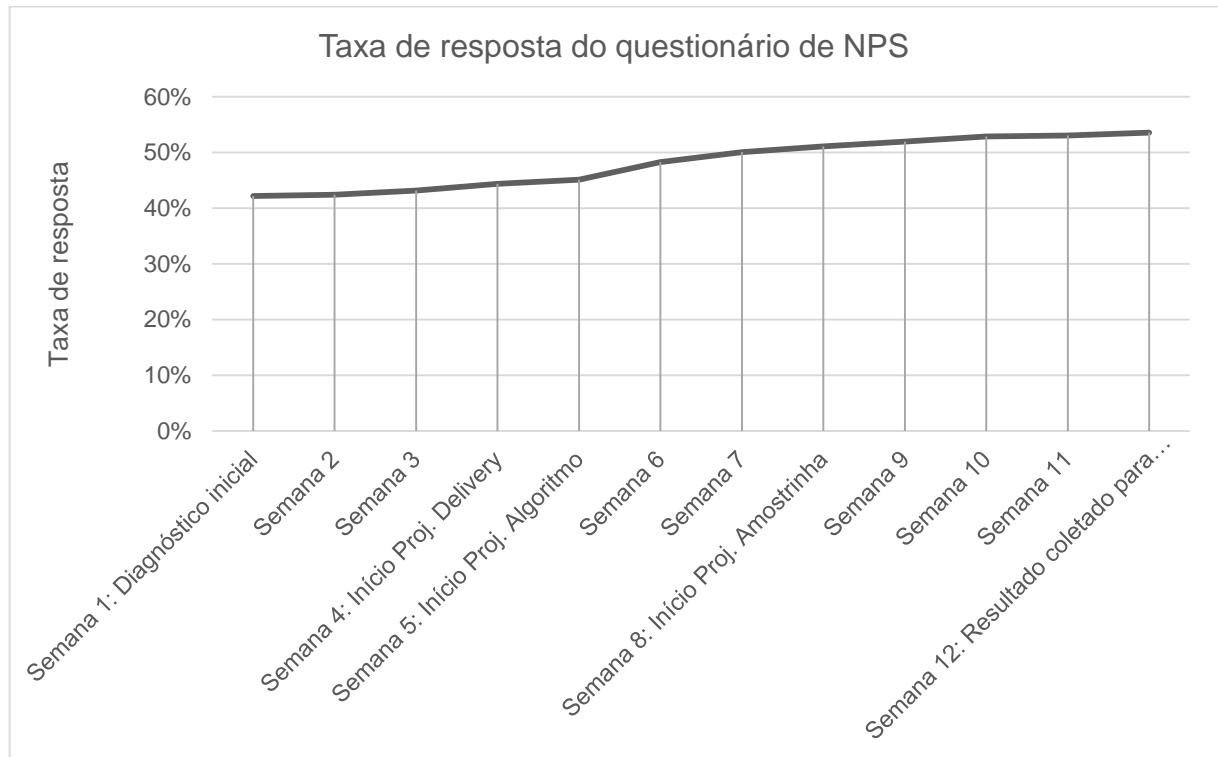
Para os clientes promotores, houve um aumento de 26,7% em seu LTV, comparando a décima segunda semana com a primeira semana. Para os clientes classificados como passivos,

o aumento de LTV foi de 23,6% ao longo das doze semanas. Até mesmo para os detratores houve 21,1% de aumento de LTV.

Tal resultado é bastante satisfatório para a *SnackCo*, uma vez que as ações que foram implementadas tiveram, no geral, um custo relativamente baixo, demandando, na maioria das vezes, recursos humanos da própria empresa. Assim, percebe-se que existiam necessidades do usuário que não estavam sendo atendidas quando não havia um canal de comunicação entre a startup e seus clientes. A implantação da ferramenta NPS possibilitou que a *SnackCo* se aproximasse de seus consumidores, e os ouvisse de maneira mais direta. O fechamento do loop (ciclo de aprendizado) defendido por Reichheld (2012) sobre o *feedback* fornecido pelos assinantes permitiu que se projetassem ações justamente para atendê-los.

Um fato, porém, que chamou a atenção da autora, é que a taxa de resposta do questionário de NPS, mesmo após as doze semanas, ainda não é satisfatória, sendo necessário, portanto, fazer estimativas com base no LTV para determinar quais clientes são Promotores, Passivos e Detratores. No gráfico da Figura 39, é possível verificar como variou a taxa de respostas ao longo das doze semanas consideradas neste trabalho.

Figura 39: Evolução da taxa de resposta ao NPS ao longo do Trabalho de Formatura



Fonte: Elaborado pela autora

O ideal é que a taxa de respostas seja elevada, pois quanto mais pessoas fornecerem comentários acerca de suas experiências com a *SnackCo*, mais precisa será a priorização das

necessidades a serem atendidas. Assim, mostra-se necessário criar alguma forma de incentivar um maior número de assinantes a responderem o questionário, de modo a colher um maior número de *feedbacks* e formular um diagnóstico mais vez mais preciso sobre qual é a situação em que a *SnackCo* se encontra, e quais devem ser os próximos passos.

5. CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho é a implementação do *Net Promoter Score* (NPS) como um indicador de lealdade que possibilitasse à *SnackCo* atender de forma mais adequada às necessidades de seus clientes, fortalecendo a relação entre empresa e consumidores, e, consequentemente, resultando em benefícios para ambas as partes. Pode-se afirmar que este objetivo foi cumprido, uma vez que quando este trabalho foi iniciado, a empresa não possuia nenhuma métrica ou ferramenta que a auxiliasse na melhoria de seu relacionamento com os assinantes, e atualmente, ela utiliza o NPS para levantar a opinião de seus clientes e direcionar suas ações para eles.

Vale ressaltar que, na busca por um indicador que expressasse a lealdade dos consumidores, a *SnackCo* poderia ter optado por outros caminhos, inclusive contratando fornecedores externos para realizar pesquisas de satisfação com seus clientes. A empresa, todavia, escolheu seguir o *Net Promoter Score*, e esta decisão foi feita tomando por base seu entendimento para os funcionários, e também devido ao apelo prático que o NPS sustenta, de agir rapidamente sobre o *feedback* do cliente. Tais características são muito valorizadas dentro da cultura da *SnackCo*.

Como resultado da aplicação do NPS, foram constatadas necessidades latentes dos assinantes da *SnackCo*, e que representavam oportunidades de melhoria. Foi levantada a questão do atraso das caixas mensais de *snacks*, e desenhado um plano de ação que respondesse ao problema, substituindo a transportadora responsável pelo serviço de entrega. Além disso, verificou-se que o modo como os sabores de *snacks* da caixa do assinante eram selecionados não satisfazia às expectativas dos clientes. Assim, o projeto Algoritmo buscou solucionar este problema, introduzindo um novo modelo de seleção de *snacks* no qual o cliente tem a liberdade de receber seu sabor preferido todos os meses. Por fim, foi identificada também uma deficiência da empresa em estimular que seus clientes congessem e consumissem os sabores lançados recentemente. Em resposta a esta deficiência, a *SnackCo* introduziu a iniciativa de enviar gratuitamente amostras de sabores aos seus assinantes, de modo a divulgar as novidades e estimular seu consumo.

Como foi possível verificar, os resultados colhidos após as doze semanas foram satisfatórios, pois as ações projetadas tiveram impacto positivo na carteira de assinantes, cujo *lifetime value* aumentou nas três categorias de clientes, indicando um relacionamento mais duradouro entre o clube de assinaturas e seus consumidores.

É válido citar que o apoio da gestão da empresa em relação ao projeto foi fundamental para que este pudesse ser implementado e executado. Tal apoio possibilitou que a equipe de *Customer Success* (da qual a autora faz parte e a qual foi responsável pelo projeto), tivesse liberdade para agir em resposta aos consumidores, desenhando ações que fossem relevantes para os assinantes.

Apesar dos resultados obtidos terem sido de grande valor para a empresa, ainda há necessidade de melhorias em relação a utilização do NPS e ao modo como as ações desenvolvidas são conduzidas. Uma oportunidade de aprimoramento, por exemplo, é a adoção de grupos de controle para a execução das ações, a fim de comparar um grupo que é foco de uma ação de relacionamento, com um grupo que não foi alvo de nenhuma ação.

Outra melhoria a ser contemplada é o aumento da taxa de resposta do questionário de NPS. A taxa de resposta dos assinantes ainda é relativamente baixa, o que leva a aproximações baseadas no *lifetime value* dos clientes. É importante que a taxa de respostas seja elevada, pois quanto mais pessoas fornecerem comentários acerca de suas experiências com a *SnackCo*, mais precisa será a priorização das necessidades a serem atendidas. Para isso, deve-se buscar meios de elevar essa taxa de resposta, incentivando o consumidor a fornecer *feedback* para a empresa. Uma possibilidade é aumentar o número de pontos de contato que o assinante tem com o questionário de NPS. Atualmente, o ponto de contato com o questionário é o e-mail enviado após a entrega da caixa para o assinante. Existem algumas ferramentas *online* que se propõem a mostrar a pergunta definitiva para os usuários do seu *site*, quando estes acessam suas contas e suas páginas pessoais. Esta é uma ideia de fácil implementação e que pode ser testada em um futuro próximo, a fim de elevar a taxa de respostas para a *SnackCo*.

Em relação especificamente aos projetos de melhoria que foram desenvolvidos e implementados, cabe aqui também ressaltar alguns pontos. As respostas advindas do próprio questionário de NPS forneceram *insights* relevantes para o aprimoramento dos projetos. Com isto, verifica-se que a utilização do NPS como forma de se aproximar dos clientes possibilita um constante aprendizado, e que a tomada de ação com base no aprendizado adquirido tende a fortalecer o relacionamento entre a empresa e o cliente.

Além de estabelecer como próximos passos para a *SnackCo* a realização de modificações nos projetos já realizados, buscando sua constante evolução; pode-se também propor a elaboração de medidas que estimulem os clientes Promotores a, de fato, promover a empresa em seu círculo social. De acordo com Keiningham et al. (2011), ainda que afirmem fazê-lo com alta probabilidade, poucos são os clientes promotores que verdadeiramente indicam ou recomendam a companhia para seus amigos e familiares. Desta forma, é interessante para a

SnackCo que façá uso desta potencial força de seus promotores, por meio de ações que o incentivem a, de fato, recomendar a empresa.

Deve-se atentar para o fato de que, para o presente trabalho, a mensuração de resultados e posterior análise foram realizados com base em doze semanas por limitações de tempo, porém a expectativa é de que o NPS seja uma métrica avaliada rotineiramente, e seu proposição de valor voltada ao cliente, inserida na cultura da empresa.

Além disso, espera-se que os resultados alcançados não se limitem aos benefícios inicialmente listados em cada uma das ações desenvolvidas. Reichheld (2012) afirma que elevar o NPS significa caminhar em direção à missão da empresa, e este tipo de ação contribui, conforme verificado nos comentários dos assinantes, para um aumento da percepção de valor que a *SnackCo* tem em suas vidas, e para a construção de um relacionamento mais sólido, que é fundamental para o clube de assinaturas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA – Associação Brasileira das Indústria da Alimentação. Relatório 2014. **Site da ABIA**, 2014. Disponível em http://www.abia.org.br/vsn/tmp_3.aspx?id=11. Acesso em 12 ago. 2016.

BARRETO, I. F. Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BAXTER, R. K. Subscription Business Models Are Great for Some Businesses and Terrible for Others. **Harvard Business Review**, 2016.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v.23, n.4, p236-245, Fall 1995.

BITNER, M. J. Building service relationships: It's all about promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v.23, n.4, p246-251, Fall 1995.

BOWEN, J.; FORD, R. C. Managing service organizations: Does having a “thing” make a difference?. **Journal of Management**, p. 447-469, 2002.

CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre varejistas e fabricantes de eletrodomésticos.** São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FEIJÓ, B. V. Mesmo com a crise, clubes de assinatura prosperam no Brasil. **Revista Exame**, 2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1094/noticias/mesmo-com-a-crise-clubes-de-assinaturas-prosperam-no-brasil>>. Acesso em 12 ago. 2016.

GALLO, A. The Value of Keeping the Right Customers. **Harvard Business Review**, 2014.

GORDON, I. H. **Relationship marketing:** new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and feet them forever. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998.

HART, P. Proving the long-term value of your customer loyalty programme. **Target Marketing**, p.44, 2000.

IKEDA, Ana Akemi. Segure o Churn! In: LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2006.

IZQUIERDO, C. C.; CILLÁN, J. G.; GUTIÉRREZ, S. S. M. The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 19, n. 4, p. 234 –344, 2005.

KEININGHAM, T. L. et al. Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet. **Harvard Business Review**, 2011.

LEE B. The hidden wealth beyond Net Promoter. **Harvard Business Review**, 2012.

LEJEUNE, M. A. P. M. Measuring the impact of data mining on churn management. **Internet Research**, Bradford, v.11, n.5, p.375 – 387, 2001.

LEVITT, T. **Imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARKEY, R. Earn Customer Loyalty Without Losing Your Shirt. **Harvard Business Review**, 2012.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MONTGOMERY D.C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4ª edição. São Paulo: LTC, 2004.

NESLIN, S. A. et al. Defection detection: measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v.43, n.2, p. 204-211, 2006.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1999.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **Marketing 1to1**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Nova Iorque: Free Press, 1980.

RANDALL, C.; LEWIS, A.; DAVIS, A. How Subscriptions Are Creating Winners and Losers in Retail. **Harvard Business Review**, 2016.

REICHHELD F. F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, 2003.

REICHHELD F. F.; MARKEY R.: **A pergunta definitiva 2.0**. Elsevier, 2012.

ROSS, I.; RUIZ, L. C.; SAMADZADEH, S. Service blueprints: laying the foundation. **Cooper**, 2014. Disponível em <<http://www.cooper.com/journal/2014/08/service-blueprints-laying-the-foundation>>. Acesso em 10 ago. 2016.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

RYALS, L. J; KNOX, S. Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value. **European Journal of Marketing**, Bradford, v.39, n.5/6, p.456 – 721, 2005.

SCHRAGE, M. Why your customer loyalty program isn't working. **Harvard Business Review**, 2015.

SCHULZ, D. E. Are we too loyal to our concept of loyalty? **Marketing News**, Chicago, v.32, n.13, p.11, 1998.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Segmento de alimentação saudável apresenta oportunidades de negócio. **Site do SEBRAE**, 2015. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio>>. Acesso em 10 ago. 2016.

SHETH, Jagdish N. The future of relationship marketing. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v.16, n.7, p. 590- 592, 2002.

SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 34–43, 1987.

STELZNER, M. A. **Social Media marketing industry report: How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses**. [S.I.]. 2011

THE NIELSEN COMPANY. Estudo global: estratégias de crescimento do varejo. **Site de The Nielsen Company**, 2016. Disponível em <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/reports/2016/Estud-Global-Estrategias-de-Crescimento-do-Varejo.html>>. Acesso em 8 ago. 2016.

THE NIELSEN COMPANY. Compradores de mercearias querem mesclar experiências. **Site de The Nielsen**, 2015. Disponível em <<http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2015/Compradores-de-mercearias-querem-mesclar-experiencias.html>>. Acesso em 8 ago. 2016.

UBMBRAZIL. Euromonitor: produtos para saúde e bem-estar devem tomar liderança no mercado de alimentos e bebidas. **Site da UBMBRAZIL**. Disponível em <<http://www.ubmbrazil.com.br/pt/noticias-menu/49-food-ingredients-south-america/761-euromonitor-produtos-para-saude-e-bem-estar-devem-tomar-lideranca-no-mercado-de-alimentos-e-bebidas>>. Acesso em 12 ago. 2016.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: aftermarket. São Paulo: Atlas, 1993.

WARD, K.; RYALS, L. Latest thinking on attaching a financial value to marketing strategy: through brands to valuing relationships. **Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing**, London, v.9, n.4, p.327-340, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.