

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

IGOR PAIVA MATOS

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA *NET PROMOTER SCORE* (NPS) COMO
APOIO NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA PEQUENAS EMPRESAS
DO FOOD SERVICE: Uma Pesquisa-ação**

JUIZ DE FORA

2021

IGOR PAIVA MATOS

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA *NET PROMOTER SCORE* (NPS) COMO
APOIO NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA PEQUENAS EMPRESAS
DO FOOD SERVICE: Uma Pesquisa-ação**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de
Produção.

Orientador: D.Sc.Mariana Paes da Fonseca

JUIZ DE FORA

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Paiva Matos, Igor.

Aplicação da Metodologia Net Promoter Score (NPS) como Apoio na Formulação de Estratégias para Pequenas Empresas do Food Service: Uma Pesquisa - Ação / Igor Paiva Matos. -- 2021. 52 p.

Orientadora: Mariana Paes da Fonseca
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2021.

1. Net Promoter Score. 2. Fidelização de Clientes . 3. Estratégia Empresarial . I. Paes da Fonseca, Mariana, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família por sempre ter me incentivado a buscar o conhecimento, mesmo que em alguns momentos possa parecer algo tão seletivo e destinado a outros grupos. Agradeço por todo apoio e força que prestaram a mim, durante todos esses anos, em especial a meus pais, Elizabete Matos e Iranildo Paiva, que sempre foram muito incentivadores em qualquer iniciativa que tive. Agradeço às minhas duas avós, Dona Ana e Dona Lourdes (post mortem) que sempre cuidaram com muito amor e carinho de mim em todos os momentos. A Rivane e Paulo César, meus padrinhos. A todos os tios, tias, primos e primas que são parte da minha vida. A Maria, que está com a nossa família há 15 anos e que me tem como filho.

Agradeço a Deus por todas as bênçãos em minha jornada e por cada oportunidade que surgiu em minha vida. Por ter me providenciado muita saúde e confiança para morar tão distante da minha família, amigos e cidade natal.

Aos meus companheiros de jornada e que dividiram república comigo: Alê, Juarez e Tutu, vocês com certeza foram e são família pra mim.

A Universidade Federal de Juiz de Fora e a todos os segmentos em que tive a honra de participar: SEEPRO, Mais Consultoria, Atlética da Engenharia (infiltrado) e Bateria Overdose. Sem todas as experiências que vivemos juntos eu não teria uma vivência completa durante a faculdade. As amizades que criei são incríveis e para a vida.

Aos meus irmãos de intercâmbio que dividiram comigo a missão de descobrir o mundo (e a si mesmo): Yann, Poly, Paola e Aninha. Amo muito vocês.

Aos meus sócios/irmãos: Bezim, Enzo e Josué, que fazem parte fundamental do meu dia-a-dia, trabalhando, vencendo, perdendo e tentando sempre dar o nosso melhor independente de qualquer coisa. Ainda temos muito a conquistar e muito obrigado por toda companhia de sempre.

RESUMO

Nos dias atuais, a competitividade e democratização do consumo faz com que os clientes tenham muito poder de escolha e liberdade para comprar e contratar a empresa que melhor lhes convém. Assim, a experiência do cliente torna-se uma tarefa importantíssima para qualquer negócio visando a fidelização e recorrência dos consumidores. Para se implantar uma boa estratégia nesse sentido, a medição e gestão desse resultado é primordial. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é demonstrar o emprego do NPS (*Net Promoter Score*) como uma métrica de apoio à formulação de ações estratégicas para fidelização de clientes no setor de serviços alimentícios. Como metodologia foram coletadas e analisadas avaliações em três restaurantes no período de dois meses, podendo-se fazer inferências sobre estratégias criadas a partir do indicador. Como resultado, verificou-se que os requisitos analisados pelos clientes podem servir para direcionar tomadas de decisão pelos estabelecimentos. Identificou-se também que várias ideias surgiram, podendo ser combinadas, estudadas e facilmente implementadas pelos negócios.

Palavras-chave: Experiência do Cliente, *Net Promoter Score*, Estratégia.

ABSTRACT

Today, the competitiveness and democratization of consumption means that customers have a lot of choice and freedom to buy and hire the company that suits them best. Thus, the customer experience becomes a very important task for any business aiming at the loyalty and recurrence of consumers. To implement a good strategy in this sense, the measurement and management of this result is paramount. Thus, the objective of this work is to demonstrate the use of NPS (Net Promoter Score) as a metric to support the formulation of strategic actions for customer loyalty in the food services sector. As methodology, evaluations were collected and analyzed in three restaurants in the period of two months, and inferences about strategies were made from the indicator. As a result, it was found that the requirements analyzed by customers are very clear drivers of action and based on consumer suggestions. It was also identified that several ideas emerged that can be combined, studied and easily implemented by the business.

Keywords: Customer Experience, Net Promoter Score, Strategy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Tipos de Pesquisa Científica	4
Figura 2 - Formulário de Pesquisa de Satisfação	5
Figura 3 - Net Promoter Score	18
Figura 4- Mapa de Jornada do Cliente	23
Figura 5 - Resultado Geral Empresa 1	24
Figura 6- Requisitos Empresa 1	25
Figura 7 - Sugestões Empresa 1	26
Figura 8- NPS Promotor Tempo de Espera Empresa 1	27
Figura 10 - NPS Geral Neutro Empresa 1	28
Figura 11 - Resultado Geral Empresa 2	29
Figura 12- NPS Requisitos Empresa 2	30
Figura 13 - Requisito Custo- Benefício Promotor Empresa 2	30
Figura 14 - Sugestões Empresa 2	31
Figura 15 - Resultado Geral Empresa 3	32
Figura 16 - NPS requisitos empresa 3	33
Figura 17 - NPS Custo-Benefício Promotor Empresa 3	34
Figura 18- Sugestões Empresa 3	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução dos SMS's nas últimas décadas	14
--	----

Sumário

<u>1. INTRODUÇÃO.....</u>	<u>1</u>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
1.3 ESCOPO DE TRABALHO	3
1.4 ELABORAÇÃO DE OBJETIVOS	3
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	4
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	6
<u>2. ESTRATÉGIA E SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO</u>	<u>7</u>
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL.....	7
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	8
2.3 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E CONTROLE	12
2.4 INDICADORES DE SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES E <i>NET PROMOTER SCORE</i>	14
<u>3. DESENVOLVIMENTO</u>	<u>22</u>
3.1 DEFINIÇÃO DAS ETAPAS DA METODOLOGIA.....	22
3.2 ANÁLISE DE DADOS	24
<u>4.CONCLUSÕES.....</u>	<u>36</u>
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>37</u>

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No momento atual, as empresas que conseguem se destacar e ter sucesso no mercado reconhecem onde se encontra o seu maior potencial e riqueza: nos seus clientes. Em um relatório realizado pela empresa de tecnologia de Suporte ao Cliente Zendesk (2021) aponta-se a centralização do cliente como uma grande tendência. Não houve nenhum outro momento em que a experiência do cliente fosse tão essencial e importante como nos dias atuais.

Esse mesmo relatório aponta que 75% dos consumidores se dispõem a gastar mais com empresas que oferecem boa experiência e que 85% mudarão para o concorrente após mais de uma experiência ruim (ZENDESK, 2021). A partir da década de noventa, os clientes passaram a ter cada vez mais informações a sua disposição, podendo realizar buscas rápidas a partir de fóruns e recomendações *online*, e escolher as melhores alternativas (KOTLER, 2006).

Segundo Wittink e Sirohi (1998), o alto nível de competição presente no mercado varejista faz com que as empresas invistam em estratégias mais eficientes para atrair e reter consumidores, mas que nem sempre as ações são semelhantes, uma vez que podem ser eficazes na atração e não na manutenção.

Ainda segundo eles, mesmo sabendo-se que a lealdade de clientes eleva a lucratividade do negócio e diminui os custos de manutenção em comparação com a aquisição de novos clientes, os principais motivadores que levam os consumidores a serem realmente leais ainda permanecem em aberto.

Segundo Silva (2021), a estratégia de negócio que coloca o cliente no centro de todas as decisões dá-se o nome de *Customer Centric* e baseia-se principalmente na experiência do cliente como motor de fidelização e de criação de resultados. O mesmo autor ainda destaca que os principais desafios a serem enfrentados para empresas que desejam adotar a estratégia de *Customer Centric* são: alinhar todos os setores da empresa, enxergar o *Customer Centric* como uma estratégia de longo prazo e trabalhar com dados. Esse último aspecto acaba sendo fundamental para qualquer organização que pretende se destacar no cenário competitivo.

Segundo Dutra (2016) as organizações obtêm um grande volume encoberto ou inexplorado de dados, todos desconectados e de diversas fontes. Todo esse montante quando começa a ser utilizado da maneira correta, se transforma no maior ativo de qualquer negócio.

Num estudo realizado com 179 grandes organizações dos EUA, percebeu-se que aquelas que conseguem utilizar os seus dados de maneira eficiente e tomar decisões baseadas nessas informações conseguem ter ganhos até 6% maiores. (ESPINDOLA; ROTH, 2015)

Empresas com um modelo de gestão tradicional têm dificuldade em entender os dados, principalmente se tratando de informações sobre seus clientes, principal ativo da organização. O principal desafio está em educar áreas e colaboradores, desmistificando o uso de dados, e gerar *insights* e estratégias a partir deles.

Ainda segundo Cassarro (1995), antes de se tomar qualquer decisão a informação é o insumo básico no processo decisório. É fundamental que as lideranças obtenham informações confiáveis, ordenadas e no tempo certo, para finalmente terem decisões eficazes.

A estratégia de colocar o cliente no centro do negócio, aliada ao uso de dados pelas organizações ainda é um cenário distante para a maioria dos negócios brasileiros, principalmente se falando das pequenas e médias empresas. Com a aplicação de metodologias práticas, já utilizadas por grandes organizações, focadas na experiência do cliente, os negócios conseguem captar dados, analisá-los e criar estratégias a curto, médio e longo prazo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Decifrar o comportamento do consumidor é uma tarefa fundamental para que as empresas atuais adequem seus serviços e produtos, de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes, alinhando as suas ofertas no mercado e se aproximando do grande desafio que é a retenção de clientes (ENGEL, 2000).

Assim sendo, escutar o cliente se tornou aspecto fundamental para criação e implementação de qualquer ação ou estratégia empresarial.

Segundo Duarte (2016), o *Net Promoter Score* é uma das metodologias mais eficazes para medir a lealdade e a satisfação de clientes, principalmente por ser prática e de fácil compreensão, além de trazer resultados confiáveis. Ainda segundo o autor, para se ter noção da importância do uso do NPS, aproximadamente 80% das empresas listadas no *ranking* Fortune 500 (classificação das 500 maiores corporações do mundo) utilizam a métrica como indicador de satisfação dos seus clientes.

Nesse sentido, este trabalho tem como tema a utilização do *Net promoter score* como sistema de apoio à decisão e para formulação de estratégias em pequenas empresas do *food service*. Setor esse que sofre muitas transformações, principalmente se tratando do perfil do consumidor e nível de concorrência entre organizações.

Segundo o órgão de referência do segmento, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), 32,8% do total de despesas com comida das famílias brasileiras

foram feitas na rua, sendo um dos mais expressivos mercados do país e responsável por empregar 1,61 milhão de pessoas diretamente. (ABIA, 2019).

Nota-se a importância da definição de estratégias eficazes e centradas no cliente em um segmento tão relevante do varejo brasileiro. Ademais, esse trabalho pode servir de inspiração e embasamento a outras empresas de setores tradicionais a implantarem metodologias de Experiência do Cliente como base da sua estratégia.

1.3 ESCOPO DE TRABALHO

A aplicação das pesquisas ocorreu entre os meses de Agosto de 2021 e Setembro de 2021, em 3 empresas da Zona da Mata Mineira. Essas empresas passaram por grandes desafios devido ao isolamento social que a crise sanitária do novo coronavírus causou, dando ainda mais importância ao estudo e entendimento das mudanças no comportamento do consumidor.

O que se explorou foi a criação de ações estratégicas a partir da análise das avaliações, em diferentes áreas de atuação como: relacionamento, operação e posicionamento de marca. Não se objetivou fazer análises estatísticas com os indicadores de satisfação das empresas selecionadas ou quaisquer outras.

Uma limitação envolvida foi o engajamento dos próprios respondentes com a pesquisa, para isso o formulário foi enxuto e a avaliação foi instruída por um colaborador no momento do atendimento ao cliente. Outra limitação é a impossibilidade de afirmar sobre a eficácia das estratégias formuladas a partir do NPS, visto que não foi feito um levantamento comparativo sobre os resultados alcançados antes e depois do uso da metodologia nos estabelecimentos.

1.4 ELABORAÇÃO DE OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar o emprego do NPS como uma métrica de apoio à formulação de ações estratégicas para fidelização de clientes no setor de serviços alimentícios. Tem-se como objetivo mais específico também estabelecer requisitos-chaves a serem avaliados na visão dos clientes, que possam ser usados em abrangência pelo setor.

Com a análise das avaliações, espera-se que estas empresas consigam traçar planos de ação focados nas melhorias apontadas pelos clientes, além de permitir um melhor posicionamento estratégico frente aos seus concorrentes.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

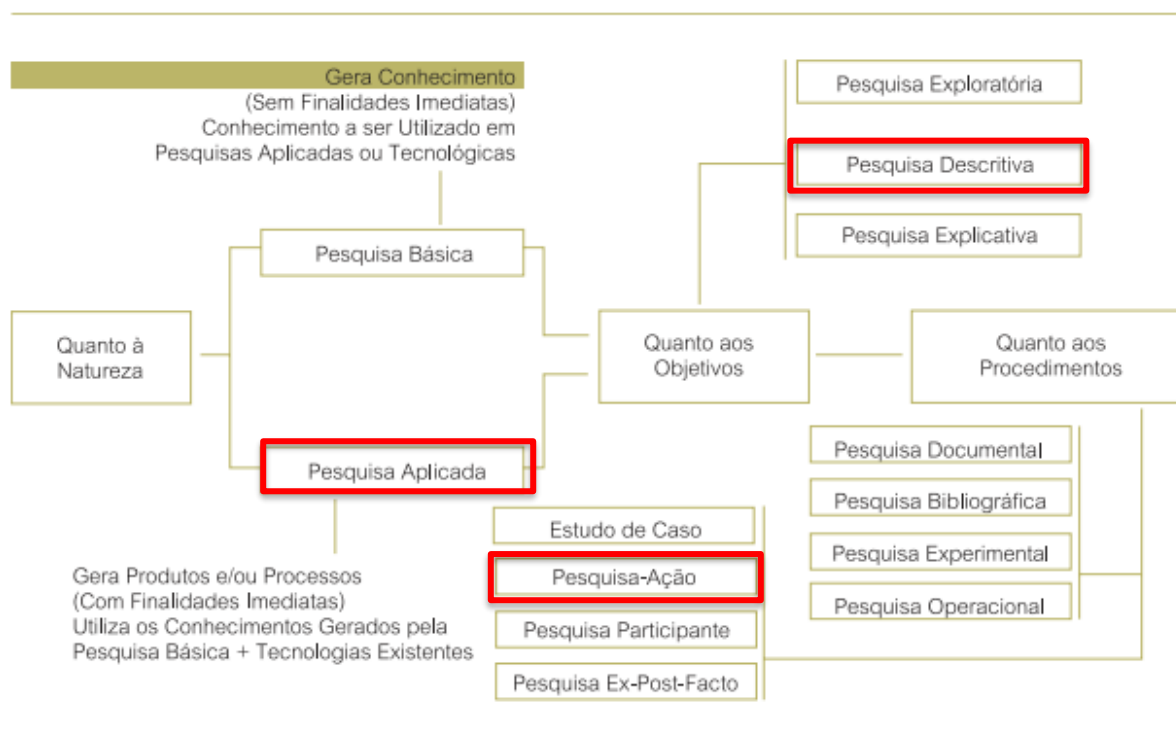
O seguinte trabalho, com relação a sua natureza, se configura como sendo uma Pesquisa Aplicada que, segundo Prodanov (2013), objetiva a partir da aplicação prática voltada para solução de problemas específicos, gerar conhecimento. O fim é gerar conhecimento a partir da análise da percepção e satisfação do consumidor.

Sobre os objetivos, caracteriza-se como Pesquisa Descritiva, que segundo Gil (2008), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Em relação a abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa e quantitativa, sendo que existem as notas numéricas para cada critério da jornada do cliente e também as sugestões abertas.

Quanto ao método, o presente trabalho segue um modelo de Pesquisa-Ação, que segundo a definição de Thiollent (2011), pode ser definida como uma pesquisa social, visando associar uma ação com a resolução de um problema coletivo, em que os próprios participantes estão envolvidos e em cooperação.

Figura 1- Tipos de Pesquisa Científica



Fonte: Prodanov e Freitas (2013)

As avaliações foram registradas via *Google Forms* com o uso de um QR Code, instalado nos estabelecimentos e com a instrução dos colaboradores aos clientes sobre a Pesquisa de Satisfação.

Foram criados requisitos-chaves a serem avaliados com a metodologia e o mesmo cálculo do NPS. São eles: Qualidade da Comida, Atendimento, Custo-Benefício, Tempo de Atendimento, além da própria métrica do NPS. Como modelo para referência dos resultados, foram utilizadas as próprias Zonas de Classificação do NPS. A questão aberta da metodologia também foi utilizada visando-se obter dados qualitativos adicionais.

Figura 2 - Formulário de Pesquisa de Satisfação

1 - Considerando o nosso ATENDIMENTO, em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Restaurante X para um(a) amigo(a) ou familiar? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2 - Considerando a QUALIDADE DA COMIDA, em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Restaurante X para um(a) amigo(a) ou familiar? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3 - Considerando o TEMPO DE ESPERA, em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Restaurante X para um(a) amigo(a) ou familiar? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4 - Considerando o CUSTO-BENEFÍCIO, em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Restaurante X para um(a) amigo(a) ou familiar? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5 - Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Restaurante X para um amigo ou familiar? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6 - Sugestões e observações para sempre melhorarmos a experiência para você:

— Digite sua resposta

Enviar

Fonte: Elaborado pelo Autor

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi organizado em uma estrutura de quatro capítulos. O primeiro faz uma introdução ao cenário atual de competitividade e relação entre empresa-consumidor, além das informações sobre suas justificativas, objetivos, metodologia e escopo.

O segundo capítulo faz uma Revisão Bibliográfica sobre estratégia, sistemas de medição de desempenho e a metodologia do *Net Promoter Score*.

O terceiro capítulo apresenta o desenvolvimento das pesquisas aplicadas e quais conhecimentos e análises foram gerados. Além dos resultados obtidos nas avaliações de cada estabelecimento.

No quarto capítulo, as conclusões são apresentadas, evidenciando a aplicabilidade do modelo de pesquisas no setor analisado.

Finalizando, no quinto capítulo são apresentadas as referências bibliográficas citadas na construção do referencial teórico.

2. ESTRATÉGIA E SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

O termo estratégia não é recente, e ainda hoje é muito utilizado com intuitos diversos e em diferentes situações. O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, representando inicialmente a “arte do geral”, sendo utilizado posteriormente em um contexto de guerra, denotando “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho” (MEIRELLES, 1995).

A mesma expressão assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar o conjunto das habilidades gerenciais (além das administrativas já mencionadas, de liderança, de oratória, poder, entre outras). Então, o termo inicialmente criado e utilizado para representar táticas de ação, planejamento e comando de exércitos em guerras, com o tempo foi estendido a outras áreas da vivência humana, como negócios, política e economia (MINTZBERG, 2000).

Ansoff (1990) em “A nova estratégia empresarial” define estratégia como “um dos vários conjuntos de regras de decisão utilizados para orientar o comportamento de uma organização”. Já Porter (1999), em “Competição: estratégias competitivas essenciais”, traz como definição a criação de “uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si”.

Para Santos (2013), oferecer somente um produto ou serviço de qualidade não basta. Com a forte competitividade existente, é necessário que as empresas tenham uma estratégia empresarial bem definida, para conseguir ser eficiente e lucrativa.

A complexidade das relações no meio empresarial vem passando por muitas mudanças nos últimos anos, trazendo contextos jamais vistos entre os vários atores desse meio. (OLIVEIRA; BATISTA, 2001). No centro disso está a evolução tecnológica e novas tendências de mercado, que vem tornando os consumidores cada vez mais exigentes e com necessidades únicas (CRAVENS; PIERCY; SHANNON, 1996).

Com todas essas transformações e desafios as empresas se veem forçadas a redefinirem suas bases organizacionais e estratégicas, revendo antigos conceitos na tentativa de atenderem aos novos perfis de consumidores e ameaças do mercado, como afirma Oliveira e Batista (2001).

Sendo assim, a estratégia pode ser definida segundo Salazar (2003) como uma forma de se pensar a longo prazo, colocando em pauta o processo de decisão e a função produção. Mas, para que se possa organizá-la, a literatura recomenda a sua condução em quatro etapas, que são detalhadas a seguir.

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, segundo Megginson (1998), está relacionado à definição e criação da missão da organização, dos seus objetivos e de estratégias que visam o sucesso do negócio. Sendo assim, Telma (2002) afirma que a estrutura do planejamento estratégico remete a ambientes externos, regidos por mudanças, incertezas e riscos, objetivando-se decisões de longo prazo.

Ingelstam (1987) traz uma visão diferente afirmando que o planejamento deve limitar que tipo de problemática deve ser realmente atacada, independentemente que seja para uma empresa, uma nação ou toda uma região.

O planejamento deve se basear numa análise racional de oportunidades a disposição no meio externo, um diagnóstico dos seus pontos fortes e fracos e a decisão da melhor estratégia possível para que se possa atingir os objetivos traçados. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Adicionalmente, o direcionamento estratégico pode ser ligado a análise do ambiente competitivo em que está inserida a organização, segundo Gimenez (2000).

Os autores em sua maioria apontam para a necessidade de analisar, primeiramente, o ambiente competitivo com o início do processo de formulação da estratégia. (ANSOFF, 1979; PORTER, 1980; PORTER, 1992; JOHNSON; SCHOLLES, 1989).

Gimenez (2000), afirma que se essa avaliação for realizada de maneira cognitiva e individual pode afetar decisões e direcionamentos estratégicos. A análise do ambiente competitivo deve ser um processo de busca organizado e estruturado de informações.

Hill (1993), afirma de forma mais simplista que a existência da estratégia estaria ligada a definição das características dos produtos ou serviços da empresa, que lhe permitem competir e ganhar mercado. Outra análise interessante de Mintzberg (1993) é que a estratégia não necessariamente deve estar formulada em um papel ou documentação para que exista. A própria condução da empresa pelas lideranças expressa a estratégia definida anteriormente.

Segundo Oliveira (2012) o ponto inicial para a orientação e criação de uma identidade empresarial é fundamental definir os conceitos, objetivos e metas e suas aspirações. Portanto, a formulação do planejamento estratégico se baseia em cinco etapas principais: elaboração da

missão, visão e valores empresariais, análise dos ambientes externos e internos, criação dos objetivos e suas metas, definição dos planos de ação e métodos de mensuração dos resultados

A missão, visão e valores são três pilares fundamentais que norteiam o planejamento estratégico e principalmente as ações e comportamentos no dia-a-dia de todos na organização.

Então segundo Oliveira (2012), temos que:

- Missão: É o motivo e razão de existência da empresa, quais problemas ou dores ela resolve e qual é o seu maior foco.
- Visão: A visão traz referência a qual é o objetivo principal da empresa num certo período de tempo. É o patamar que se deseja estar ou atingir para satisfazer todos os anseios e aspirações. A visão ainda deve ser atingível, palpável, clara e criar motivação não somente nas lideranças, mas principalmente em todos os colaboradores. (COSTA, 2007)
- Valores: Já os valores, Costa (2007), diz que são as características, qualidades e princípios da organização. São conceitos que são quase que inegociáveis para todos da empresa.

A análise de ambientes interno e externo, segundo Kotler (2000), deve ser feita analisando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa em questão. Uma parte fundamental desse processo é o uso da ferramenta de Análise SWOT, que coloca em contraposição todas essas áreas. A técnica foi criada em um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford pelo autor Albert Humphrey em 1970. O método permite obter maior entendimento da posição estratégica da organização frente ao mercado, e gera embasamento para criação dos objetivos a serem atingidos.

A próxima etapa do planejamento estratégico é a formulação dos objetivos estratégicos, para Megginson (2000), eles servem como o foco da direção da estratégia. Segundo Rodrigues *et al* (2009), os objetivos podem ser classificados segundo a sua natureza, prazo e forma, e são divididos em resultados qualitativos e quantitativos esperados pela organização. Afirma ainda que as metas são os resultados que podem ser medidos, representando de fato o que o objetivo deseja alcançar. As metas e objetivos desempenham uma função muito importante no planejamento estratégico, determinando os prazos e alinhando quais são exatamente os resultados esperados, dando mais tangibilidade para a ação. (SILVA,2011).

Segundo Maximiano (2008) após a definição das metas e objetivos estratégicos, começa a elaboração das estratégias. Com o principal objetivo de fornecer o caminho a se executar em termos de atividades e prazos para o alcance dos resultados esperados.

Ainda segundo o autor, as estratégias podem ser divididas segundo a classificação de Porter:

- Liderança de Custo: A estratégia aqui é alcançar o custo mais baixo do mercado, não priorizando diferenciação dos concorrentes ou qualidade
- Diferenciação: O foco está em apresentar um produto ou serviço único e com identidade própria, se diferenciando da concorrência. A empresa pode se apoiar em requisitos importantes como qualidade, nível de atendimento, marca entre outros.
- Foco: Escolhendo um nicho específico, produto ou serviços selecionados, a organização consegue atender de forma dominante um perfil de clientes. A ideia é ser o melhor para um certo segmento e não enfrentar uma concorrência tão grande.

Então, segundo Rezende (2008), após a definição dessas estratégias, o próximo passo é criar um plano de ações, compilando todas as premissas do planejamento estratégico e objetivos a serem atendidos e servindo como um cronograma a ser seguido.

Pereira (2010) afirma que após o período de elaboração dos objetivos estratégicos inicia-se a implementação que é o momento de colocar em prática os planos criados.

A execução do planejamento estratégico é um processo sistemático, focando-se em discutir e avaliar os porquês e comos, levando até as pessoas certas suas responsabilidades específicas. (BOSSIDY E CHARAN, 2002)

Já Oliveira (2004) afirma que o planejamento estratégico não pode ser apenas um direcionamento dos anseios da empresa, pois parte fundamental dele é dizer o que deve ser feito para transformar todas as aspirações em resultados, que é exatamente o seu processo de implementação.

Hrebiniack (2006), diz que a implementação é essencial para o sucesso do planejamento estratégico, mas que são poucos empreendedores que entendem a importância de se focar nos comos e na execução, estagnando-se na etapa de elaboração. Whittington (2002) também afirma que mesmo que bem selecionadas as estratégias poderão falhar, caso não tenham uma boa implementação.

Bossidy e Charan (2002) defendem ainda que a maioria das estratégias não atinge resultados, porque não foram criadas execuções e planos corretos, e as ações planejadas não foram colocadas em prática por falhas da organização e lideranças.

Os mesmos autores ainda ressaltam que, o detalhamento de todas essas ações deve abranger minuciosamente todas as etapas necessárias e serem criadas principalmente por pessoas que estão diretamente ligadas a cada área e entendem o que cada ação implica. Caso contrário, essas ações têm grande chance de fracassar. Ainda afirmam que a execução do planejamento estratégico não é algo somente tático, mas uma disciplina e sistema que deve estar inserida no dia a dia da empresa, sempre contando com um líder diretamente responsável pela execução dos planos.

Nesse mesmo sentido, Brenes *et al* (*apud* Kich e Pereira, 2008) dizem que o resultado de uma estratégia e o seu sucesso estão diretamente relacionados pelo nível de alinhamento entre a estrutura e cultura organizacional, habilidade de dividir responsabilidades entre os colaboradores, e pelo alinhamento e padronização entre processos e sistemas.

Com o início da execução dos planos de ação entra em cena o controle estratégico dos resultados e de uma gestão de monitoramento. Como Maximiano (2006) diz, o monitoramento tem como função avaliar o alcance de resultados dos mesmos indicadores utilizados para criação do planejamento estratégico. Esses controles podem se dividir em níveis estratégico, tático e operacional e serem realizados por diversos meios (auditorias, sistemas de informação e de ferramentas a exemplo do *Balanced Scorecard*).

Segundo Reske Filho (2004), a palavra controle é derivada do vocábulo francês *contrôle*, e significa o ato ou o poder de controlar, verificar ou averiguar. O controle pode ser definido como um processo contínuo e recorrente, que avalia a aderência entre os planos e a sua execução, identificando falhas e suas causas raízes, tomando medidas corretivas, visando o alcance de objetivos futuros. (PADOVEZE, 2003).

Para Megginson (1998), o controle tem como função assegurar que os objetivos organizacionais sejam cumpridos de acordo com o planejado. É o entendimento do alcance das metas e suas implicações. Já Salas (1997) diz que o controle serve para garantir que a organização mantenha e melhore sua posição competitiva a partir da sua estratégia e planos, além da execução de todas as atividades pelos colaboradores em função de um objetivo claro.

Segundo Chiavenato (2000), o controle tem por função fazer a correlação entre as demais funções administrativas, tendo como objetivo proporcionar a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial. É uma certificação de que algo se cumpriu. Para saber se alguma ação teve eficácia condizente com o seu propósito, o controle deve ser utilizado. Todo controle ou meio de controle deve ser orientado a um fim ou objetivo que se deseja medir. (MIGLIAVACCA, 2002)

Controlar é analisar de forma muito rápida e direta o desempenho com relação a um objetivo definido. É medir o que foi previamente dado como satisfatório e desejado com o que foi realmente alcançado. Não deve se limitar, portanto, ao simples acompanhamento de metas, mas ser base para o processo de tomada de decisão e estratégias seguintes (SANTOS, 2000).

2.3 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E CONTROLE

As organizações devem sempre procurar melhorar os seus índices de desempenho, visto que sempre existirá a chance de perder clientes e participação de mercado (CAMPOS, 1994).

Sendo assim a medição de desempenho pode ajudar a entender o que está acontecendo nas empresas, quais são os principais motivos que levam ao estado atual e, conseqüentemente, como aplicar ações de correção e melhoria, como salienta Bond (1999 *apud* ATTADIA & MARTINS, 2003).

Segundo Beiman Johnson (2007), um Sistema de Medição de Desempenho (SMD), tem como principal função fazer com que uma empresa desempenhe melhor os seus negócios a partir do planejamento, medição e controle da estratégia que foi definida.

Para Figueiredo *et al* (2005), o SMD é um conjunto de processos, pessoas, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com o objetivo principal de gerar informações, que atendam às necessidades de todos os níveis hierárquicos, para que possam avaliar o desempenho da organização, tomar decisões e executar ações para melhoria do desempenho organizacional. Acrescenta ainda que um SMD deve fornecer informações que possibilitem aos tomadores de decisão perceberem não só se a estratégia está sendo executada de acordo com o planejado, mas também se a estratégia planejada continua sendo viável e bem sucedida.

O SMD também representa um impacto no comportamento e decisões das pessoas da organização, como afirma O'Mara *et al* (1998). Quando é desenvolvido pautado em metas e objetivos estratégicos pode vir a ser uma importante ferramenta para sugerir mudanças e melhorias nos processos.

Todas as informações e análises geradas a partir do sistema de medição de desempenho podem ser utilizadas para diversos fins de gestão: planejamento, coordenação, motivação, avaliação e educação (SIMONS, 1995). E ainda, como afirma Martins (1998), o SMD tem uma característica dinâmica e potencial de se adaptar às variações do mercado e às mudanças na estratégia empresarial.

A história dos sistemas de medição de desempenho pode ser dividida em dois momentos principais: a primeira, iniciada por volta de 1880 e aperfeiçoada na década de 50, acompanhando o paradigma da produção em massa, é baseada em relatórios e cálculos financeiros e, após a década de 90, onde começaram a surgir sistemas baseados também em ativos intangíveis e dimensões de desempenho. (NEELY, 1999; KAPLAN & NORTON, 1992; GHALAYINI & NOBLE, 1996)

Anteriormente à revolução industrial e do fordismo e taylorismo, os artesãos já utilizavam sistemas de medidas contábeis, medindo a eficiência dos processos e comparando a produtividade dos funcionários, criando até um mecanismo de metas e bonificações. E ainda nos anos de 1800, Frederick W. Taylor fundou a administração científica, que substituiu procedimentos empíricos e intuitivos pelo método científico, focando em mensurar de forma mais precisa a quantidade de mão de obra, tempo de máquina e matérias primas necessários à produção. (KAPLAN; COOPER, 1998).

E, por muito tempo, a maioria das empresas utilizou somente esses indicadores financeiros e científicos como método para avaliar o desempenho. (JOHNSON; KAPLAN, 1987).

Com o crescente movimento da qualidade, outros critérios não financeiros começaram a ser levados em conta nas empresas, na tentativa de medir aspectos que em seu resultado final também impactam no sucesso do negócio. Como afirma Bititci *et al* (2001), iniciou-se nesse momento o processo de ruptura da soberania de indicadores puramente financeiros, abrindo caminho para várias áreas de desempenho: financeiros, não financeiros, operacionais, táticos, estratégicos, focados em processos, pessoas e dentre tantas outras possibilidades.

De acordo com Gary (2002), após os anos 80, os indicadores financeiros foram substituídos por técnicas de gerenciamento muito mais voltadas aos valores (*value-based management*), com o intuito de avaliar o retorno a longo prazo dos investimentos e negócios.

Uma apresentação sintetizando a evolução temporal dos sistemas de medição de desempenho foi feita por Swamy (2002), conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1: Evolução dos SMS's nas últimas décadas

Períodos	1960	1970	1980	1990
Ênfase Principal	Financeira	Financeira	Financeira e Gerencial	Financeira e não financeira
Estruturas Utilizadas	Rendimentos Contábeis, rendimentos por setor e retorno dos investimentos	Rendimentos Contábeis, lucro residual e retorno dos investimentos.	Custo unitário, orçamentos, lucros sobre operações e fluxos de caixa.	Balanced scorecard, valor econômico adicionado, custeio baseado na atividade.

Fonte: Swamy (2002)

Apesar das muitas mudanças nos métodos de medição de desempenho que ocorreram nas últimas décadas, muitas empresas ainda utilizam somente sistemas de medição puramente financeiros, sem levar em conta aspectos tão importantes nos dias atuais como: qualidade do produto, satisfação e lealdade dos clientes, mensuração de processos e produtividade, como afirma Lorenzo e Martins (2006). Todos esses novos indicadores surgiram da necessidade das empresas de se adaptarem a uma concorrência cada vez maior e um mercado cada vez mais complexo.

2.4 INDICADORES DE SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES E *NET PROMOTER SCORE*

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) dizem que a satisfação pode ser entendida como a avaliação do cliente a respeito de um produto ou serviço com relação ao atendimento das suas necessidades e expectativas. Quando as necessidades não são atendidas ocorre a insatisfação. Além disso, clientes satisfeitos, se tornam defensores e leais à marca, trazendo novas pessoas para conhecer a empresa através do *marketing* de boca-boca. Assim, toda essa satisfação precisa ser medida e gerenciada da melhor maneira possível para o desempenho da organização.

Ainda segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), a satisfação tem influência de certas características ou critérios específicos dos produtos ou serviços. Alguns desses critérios são:

atendimento, qualidade, velocidade e preço. Aspectos emocionais e sociais também podem influenciar diretamente na percepção de satisfação dos clientes.

Shiba *et al* (1997) definem que raramente os clientes especificam em termos quantitativos o que exatamente deve ser feito para satisfazê-los. Então existem alguns métodos para investigar melhor essas necessidades, como o uso da semântica.

Massarani (2001), define por exemplo, que em um processo de criação ou prototipagem de um produto ou serviço, as informações obtidas a partir da identificação das reais necessidades e objetivos dos clientes, devem ser claras e sem qualquer ruído.

Sobre a maneira de se analisar e gerenciar a satisfação dos clientes, existem também outros métodos mais profundos, como é o caso em que Kano (1995) propõe em seu modelo de requisitos básicos para serem satisfeitos com alguma marca. Ele os divide em:

- Obrigatórios: São características de fato, imprescindíveis ao produto, é o básico. Mas, não fornecem nenhuma diferenciação.
- Lineares: São atributos normalmente muito valorizados pelos clientes, e está atrelado ao conceito e valor que aquele produto ou serviço está transmitindo aos consumidores. Quanto maior a presença dessas características melhor será a percepção do usuário.
- Indiferentes: São critérios que não fazem diferença e não influenciam na experiência do cliente.
- Atraentes: São características que o usuário não esperava e acaba excedendo as suas expectativas e o encantando.
- Reversos: São atributos existentes que provocam real insatisfação no cliente, é uma característica que gera o que se chama de qualidade reversa.

Existem boas chances para se conquistar sucesso e ter espaço no mercado quando o produto ou serviço possui todos os requisitos obrigatórios, tenha o máximo de requisitos atraentes e recursos lineares que competem com a concorrência.

O corpo de gerência de qualquer organização deve estar sempre ciente dos prejuízos que clientes insatisfeitos geram nos dias atuais. Uma única experiência negativa pode gerar um comentário detratador na internet ou num círculo social daquele cliente, criando uma imagem negativa propagada do negócio. De modo contrário, quando um cliente é fiel e satisfeito a marca ele se torna um veículo de boca-a-boca positivo e traz novas pessoas para conhecer o negócio. (LOVELOCK & WIRTZ, 2006)

Já segundo Keller e Kotler (2006), dizem que a satisfação e lealdade de clientes deve ser controlada cotidianamente, pois são a chave da retenção de clientes. Esse tipo de consumidor vai consumir mais ao longo do tempo, promove a marca positivamente, é menos atraído por empresas concorrentes e menos sensível a variação de preços. Outra perspectiva é a captação de *feedbacks* e ideias construtivas que podem servir de *insights* para criação ou adaptação de produtos e serviços, além de ser muito mais barato vender para esse cliente do que atrair um novo.

A metodologia *Net Promoter Score* foi lançada pela primeira vez no artigo “The One Number You Need To Grow” (O número de que você precisa para crescer) na Harvard Business Review (REICHHELD, 2003), e transformado mais tarde num livro: A pergunta definitiva. O seu criador Frederick Reichheld, foi diretor da Bain & Company em 2003 e fazia parte do conselho da Satmetrix, uma empresa que desenvolve *softwares* para coletar e analisar o *feedback* dos clientes em tempo real.

Antes do NPS, a maioria das pesquisas de satisfação do cliente eram longas e complexas, gerando muita dificuldade para o usuário e consequentemente baixas taxas de resposta. Além disso, o resultado da pesquisa não gerava uma ação rápida e focada pelos gestores, pois tinham critérios ambíguos e difíceis de se correlacionar. Por fim, a grande dificuldade estava em correlacionar os resultados dessas pesquisas com os lucros e crescimento das empresas, causando uma indiferença pelos diretores e altos executivos. (REICHHELD, 2006).

Após dois anos de pesquisa, Reichheld (2006), descobriu que uma única pergunta ao substituir a complexa caixa preta de perguntas dos outros modelos de pesquisa de satisfação, poderia prever o comportamento real do cliente e consequentemente o crescimento das empresas.

O resultado, segundo Reichheld (2006) que foi a priori contraintuitivo, foi ver que a pergunta não era sobre satisfação ou lealdade do cliente literalmente. Ao invés disso, tratava-se da disposição dos clientes em recomendar um produto ou serviço para outra pessoa. Essa disposição em recomendar poderia, na maioria das indústrias, relacionar-se diretamente com a taxa de crescimento entre as empresas concorrentes

Contudo, Reichheld (2016) fala que apesar da questão “recomendaria” se mostrar a mais eficaz na determinação da lealdade e na previsão do crescimento, ela não garante o crescimento, mesmo embora a lealdade dos clientes defensores e promotores da marca seja claramente um dos mais importantes fatores da expansão de um negócio.

O conceito de lealdade foi por muito tempo utilizado de maneira errada por muitas empresas, e para Reichheld (2016), lealdade é a vontade de alguém em fazer um investimento ou sacrifício pessoal, com o objetivo de estreitar e fortalecer um relacionamento. Trazendo isso para a visão comercial e de consumo, a lealdade de um cliente pode significar escolher ficar com um fornecedor ou empresa que tem uma experiência e conexão emocional com ele, mesmo que não ofereça o melhor preço do mercado. Além desse ponto, lealdade de cliente é muito mais do que simplesmente realizar várias compras repetidas. Um consumidor pode realizar várias transações com uma mesma empresa e não ser leal a ela, estando preso por uma barreira de saída, indiferença ou a real falta de concorrência local.

Para Reichheld (2016), nenhuma empresa pode crescer se o seu balde de clientes estiver vazando e lealdade ajuda a equilibrar esse fluxo de saída. Além disso, os custos com aquisição de clientes se tornam cada vez menores, com o aumento de recompras e na medida que os próprios rendimentos dos clientes fiéis crescem, escolhendo investir e consumir cada vez mais com a marca.

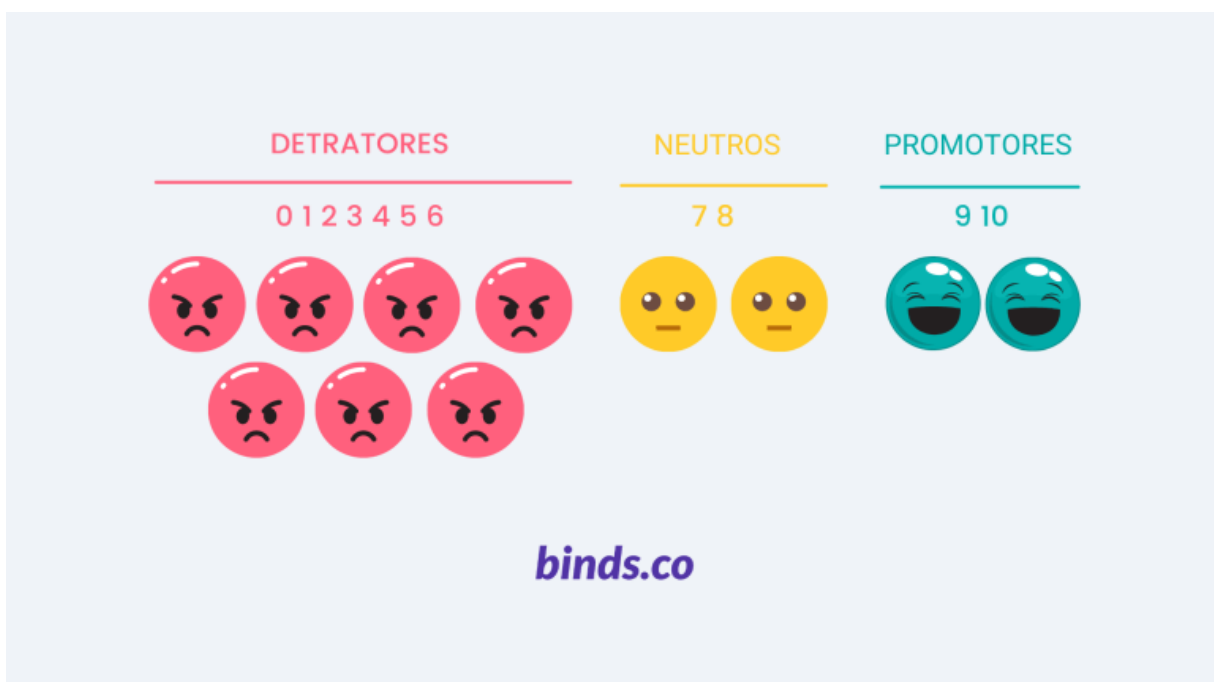
O autor diz que a recomendação a amigos, familiares e colegas pode ser considerada um dos melhores indicadores de lealdade de clientes, pelo sacrifício e esforço empregue pelo cliente ao indicar. Colocar a sua reputação em jogo ao recomendar uma marca, demonstra claramente o nível de lealdade intensa pela empresa.

Após toda a fase de pesquisa, Reichheld (2006), concluiu que uma única pergunta poderia prever o crescimento na maioria das indústrias:

“Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você nos recomendar (ou recomendar este produto/serviço/marca) a um amigo ou colega?”

De acordo com as respostas dos clientes também era necessário categorizar as avaliações em grupos ou *clusters*, para facilitar a ação dos colaboradores e gestores. Os grupos encontrados foram os Promotores: notas 9 e 10, Neutros: notas 7 e 8, e Detratores: notas 0 a 6.

Figura 3 - Net Promoter Score



Fonte: Santos (2021).

E para cada *cluster* várias características básicas foram identificadas pelo autor:

- **Promotores:** Pessoas que no somatório das experiências que teve com a marca, tem uma sensação positiva de que sua vida melhorou com todas as interações. É um cliente fiel que apresenta um bom nível de recompras e dedica-se em recomendar a empresa a amigos e familiares. São os melhores consumidores da marca, e esforços devem ser feitos para manter o nível de alto engajamento dessas pessoas com recompensas, descontos, promoções e ações privilegiadas.
- **Neutros:** Pessoas que dão notas 7 ou 8, compram o que precisam e nada mais. São clientes passivamente satisfeitos, não leais, com um conjunto bem diferente de atitudes e comportamentos. Quase não fazem recomendações – e, quando fazem, é com ressalvas e sem entusiasmo. Se a concorrência tiver uma oferta mais atraente, o mais provável é que eles debandem para o outro lado. São chamados de neutros porque eles agregam pouca energia à empresa e não podem ser contabilizados como ativos de longo prazo. A meta das empresas em relação a essa categoria deve ser melhorar o máximo possível seus serviços, produtos ou processos para encantar esses clientes e transformar parte deles em promotores
- **Detratores:** Pessoas que dão nota 6 ou inferior, indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos

insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas. Se não tiverem como mudar de fornecedor – por exemplo, se tiverem assinado contratos de longo prazo ou se nenhuma empresa tiver os mesmos produtos ou serviços - ficam irritados e “botam a boca no trombone”, elevando os custos. O comportamento grosseiro desse grupo acaba com a motivação e o orgulho dos funcionários. Empresas que deparam com os clientes detratores devem investigar a causa da insatisfação, desculpar-se e apresentar soluções para o problema. Se não houver nenhuma solução economicamente viável para a insatisfação dos detratores, a empresa precisa mudar seu foco para não atrair mais esse tipo de cliente.

Segundo Duarte (2012), o NPS é um indicador que tem como analisar o grau de lealdade e satisfação de clientes de uma empresa e pode ser utilizado em diversos setores. É utilizado no mundo inteiro e possibilita aos negócios analisar a evolução dos seus resultados a partir do indicador.

De acordo com Gadkari (2018), o objetivo central do NPS é avaliar a probabilidade de indicação de um consumidor em relação a uma marca, e o cálculo é realizado seguindo a equação:

$$NPS = \%(CLIENTES\ PROMOTORES) - \%(CLIENTES\ DETRATORES) \quad \text{Equação(1)}$$

Ressaltando que o NPS é um indicador que vai variar de -100 a 100, podendo ser compilado e analisado regularmente, não só para uma empresa inteira, mas para cada área, produto ou equipe de serviço ao cliente. Sempre com o objetivo de aumentar o número de promotores e reduzir o de detratores.

Segundo Duarte (2017), com o cálculo do NPS podemos encaixar o resultado da empresa em Zonas de Classificação, que são usadas como um guia para direcionar a estratégia e servir como um *benchmark* de mercado. Essas zonas são divididas em: excelência, qualidade, aperfeiçoamento e crítica

A Zona de Excelência está situada entre resultados de 75 a 100, e isso significa que a empresa ou negócio apresenta uma ótima experiência aos seus clientes, tornando-os fiéis e defensores da marca.

Já a Zona de Qualidade compreende notas entre 50 e 74, demonstrando que a experiência é boa, mas tem alguns pontos ou critérios específicos da jornada do cliente que

podem ser melhorados. Assim que essas questões forem solucionadas a base de clientes terá muito mais promotores.

A terceira zona de classificação é de Aperfeiçoamento e varia entre 0 e 49 e representa que os clientes estão indiferentes ao negócio, nem satisfeitos, nem insatisfeitos, podendo facilmente serem captados e fidelizados pela concorrência em troca de uma experiência e identificação maior. Então vários processos da empresa precisam ser revisados e melhorados.

A última zona é a Zona Crítica, ficando com resultados NPS entre -100 a -1. Nessa classificação, a empresa cria relações negativas com seus clientes e detém muitos detratores da marca. Negócios nessa área, devem rever suas estratégias e objetivos para não perderem mais clientes para a concorrência.

Segundo Keiningham *et al* (2007), o NPS tem uma característica de se apropriar do *marketing* chamado de boca-a-boca, medindo a intenção de se recomendar alguém a um amigo ou familiar. Esse fator dá muitas evidências de que a métrica pode se correlacionar com as vendas de uma empresa.

Lin e Wei (2020) salientam que as recomendações de amigos e familiares também são valiosas para potenciais clientes, ampliando o uso da métrica para atuação em redes sociais e outros meios de captação de clientes. Afirmam também, que a métrica se popularizou devido a sua simplicidade e facilidade em aplicar e analisar as respostas e ao impulso gerado por grandes organizações como Apple, Amazon e United.

Alguns autores, porém, salientam alguns aspectos negativos do NPS. Como o próprio Keiningham *et al.* (2007) avalia que como a métrica considera somente uma pergunta, não permite avaliar outros fatores complementares que podem ter influenciado na experiência do cliente. Além disso, as diferenças culturais em termos da escala de respostas podem ser problemáticas às análises. Doorn *et al* (2013), salienta que em alguns países, os usuários podem facilmente atribuir uma nota 9 ou 10, e em outros esse nível de avaliação pode ser mais rígido.

Zaki (2016), afirma também que apesar da agilidade das avaliações e permitir *benchmarks* externos, o método possui algumas limitações. Algumas delas é ser unidirecional em sua classificação, não estar estabelecida em alguns setores e na maioria das vezes ser utilizada somente com clientes atuais da companhia.

Um fato que pode ser observado em algumas companhias que utilizam a métrica é o fato de se esquecerem de utilizar o potencial dos clientes que já são promotores com indicações e ações estratégicas, focando-se somente nas tratativas dos detratores e neutros. (LEE, 2012).

Assim, como as referências acima mostram, o *Net Promoter Score* pode ser utilizado como sistema de medição de desempenho organizacional, ou parte de um, se tratando da lealdade e satisfação de clientes.

3. DESENVOLVIMENTO

A seleção das empresas participantes das avaliações foi feita objetivando-se trabalhar com modelos diferentes de negócios e perfis de clientes. Além disso, foram priorizados negócios com uma operação de atendimento presencial bem estabelecida, promovendo bom nível de avaliações a partir da instrução dos colaboradores. Desta forma, o estudo permite fazer inferências sobre estratégias relevantes para o setor do *food service*.

A abordagem e convite para participar da pesquisa iniciou-se do relacionamento que o autor já tinha estabelecido com os estabelecimentos a partir de prestação de serviços em Consultoria na área de Experiência do Cliente.

A primeira empresa escolhida é uma casa de carnes de Muriaé – MG, que trabalha com pratos a *la carte*, pizzas e também é muito forte em *drinks* e bebidas.

O segundo restaurante é um *self-service* de Juiz de Fora – MG, trabalha com uma grande variedade de comidas de alta qualidade.

O terceiro restaurante é especializado em comida japonesa e tem uma marca muito reconhecida em toda a Zona da Mata. Oferece um produto de alta qualidade e com um atendimento diferenciado.

3.1 DEFINIÇÃO DAS ETAPAS DA METODOLOGIA

Como descrito anteriormente, o objetivo desse trabalho é elucidar a utilização da metodologia do *Net Promoter Score* como sistema de apoio à formulação de estratégias para pequenas empresas do *Food Service*. Como definido no escopo, o trabalho foi realizado em 3 diferentes empresas da Zona da Mata, que são do mesmo setor, mas atuam com produtos principais diferentes.

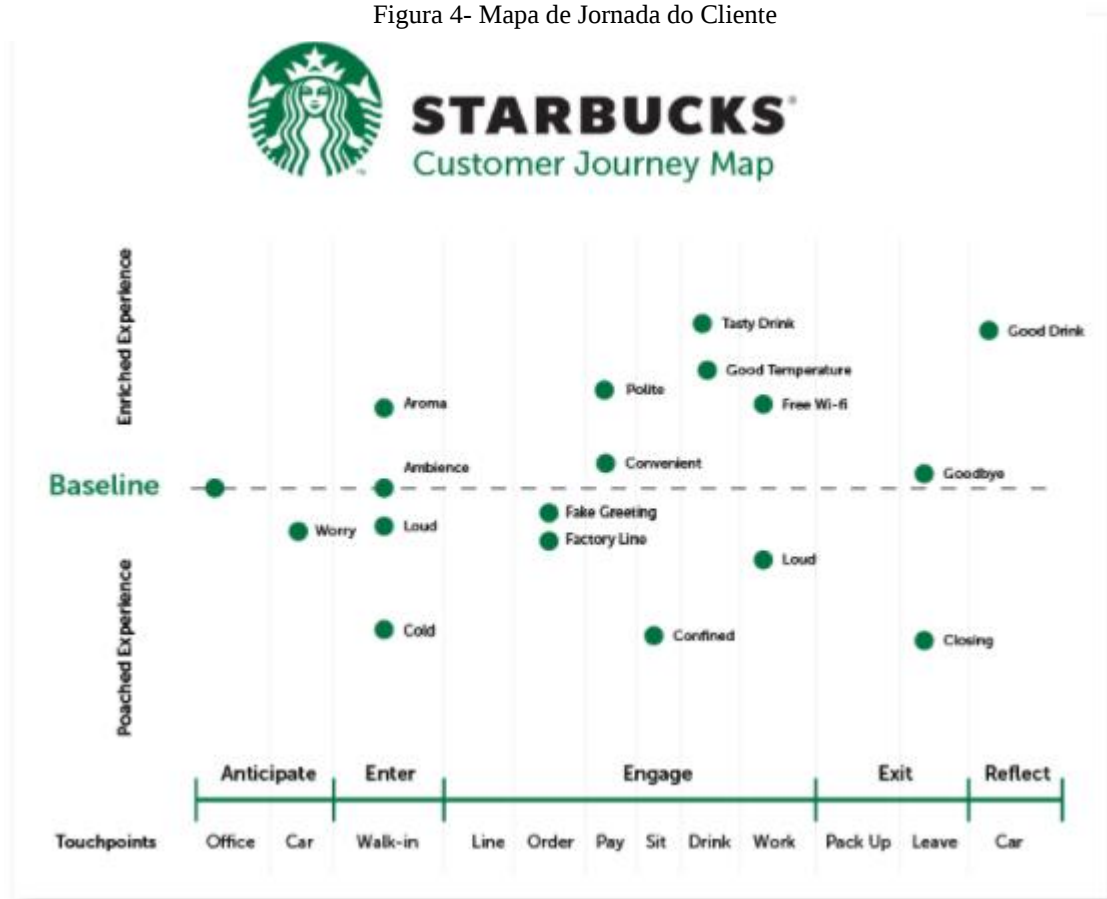
A metodologia do NPS utiliza uma única pergunta principal para inferir sobre o nível de satisfação e lealdade de algum negócio. Para criar uma análise mais profunda sobre a jornada do cliente nas empresas selecionadas e dar embasamento para estratégias práticas, a metodologia do NPS teve seu uso estendido à medição de requisitos chaves na visão dos clientes.

Então, a primeira etapa da metodologia é a definição dos requisitos a serem avaliados. Os critérios selecionados foram definidos utilizando a ferramenta de visualização *Customer Journey Map* (Mapa de Jornada do Cliente), em que é mapeado numa linha temporal todas as principais etapas que um cliente passa até ter seus objetivos concluídos (BICUDO, 2021). Com

o uso dessa ferramenta é possível estratificar cada momento que, na visão dos clientes, podem ter melhorias, aprimoramentos e adequações, permitindo ao negócio tomar ações baseadas em dados em áreas e processos específicos.

O Starbucks, rede mundial de cafeterias, promove uma experiência focada nas necessidades e expectativas dos seus clientes e trabalha com um Mapa de Jornada do Cliente, que representa temporalmente as expectativas e sentimento do consumidor desde a sua chegada na loja até ele sair do estabelecimento, identificando cada ponto de melhoria (BICUDO, 2021). Segue exemplo:

Figura 4- Mapa de Jornada do Cliente



Fonte: Bicudo, Otávio (2021)

Utilizando dessa metodologia, e aplicando no setor do *food service*, os requisitos escolhidos e que os clientes tem maior interação e são úteis para trazer informações sobre o nível de experiência promovida, foram: Atendimento, Tempo de Espera, Qualidade da Comida e Custo-Benefício.

Com o formulário de pesquisa já criado, o próximo passo foi a instalação de um adesivo com o QR Code nas mesas do restaurante. Ao apontar a câmera do celular para o código, o consumidor era direcionado ao formulário de pesquisa com todos os critérios a serem avaliados.

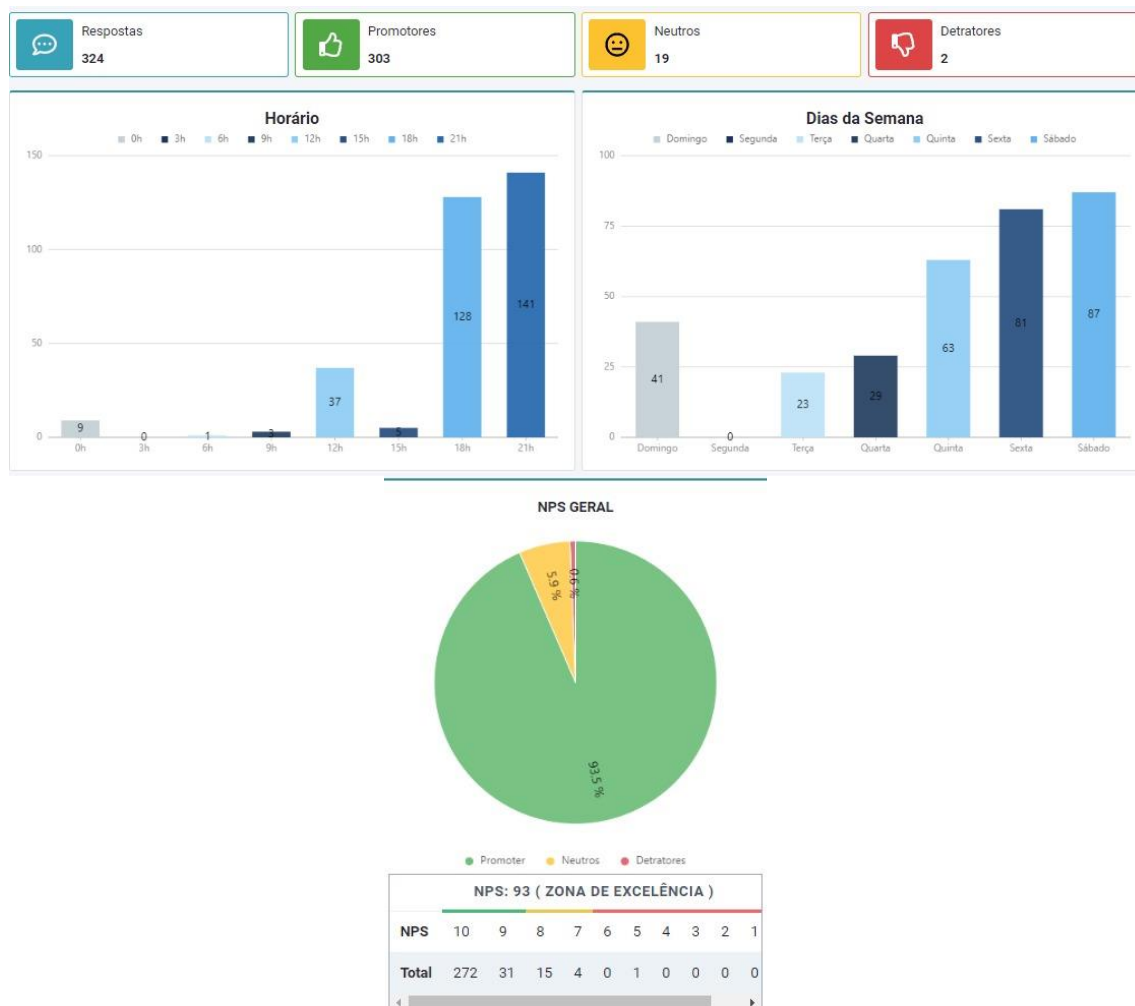
No visual do adesivo foi criada uma arte explicativa sobre a pesquisa de satisfação, visando o melhor entendimento por parte dos clientes. Além disso, um procedimento básico foi definido junto aos estabelecimentos, que era a instrução feita pelos garçons aos clientes para que respondessem a pesquisa enquanto eles buscavam a conta da respectiva mesa. Essa ação ajudou a alcançar um número satisfatório de avaliações.

Desta forma, a coleta das avaliações dos clientes aconteceu durante 2 meses, entre Agosto e Setembro de 2021, para se obter um número de respostas significativo e que permitisse boas análises.

3. 2) ANÁLISE DE DADOS

Passado o período de coleta das informações, as empresas obtiveram os seguintes resultados. Especificamente quanto à empresa 1:

Figura 5 - Resultado Geral Empresa 1

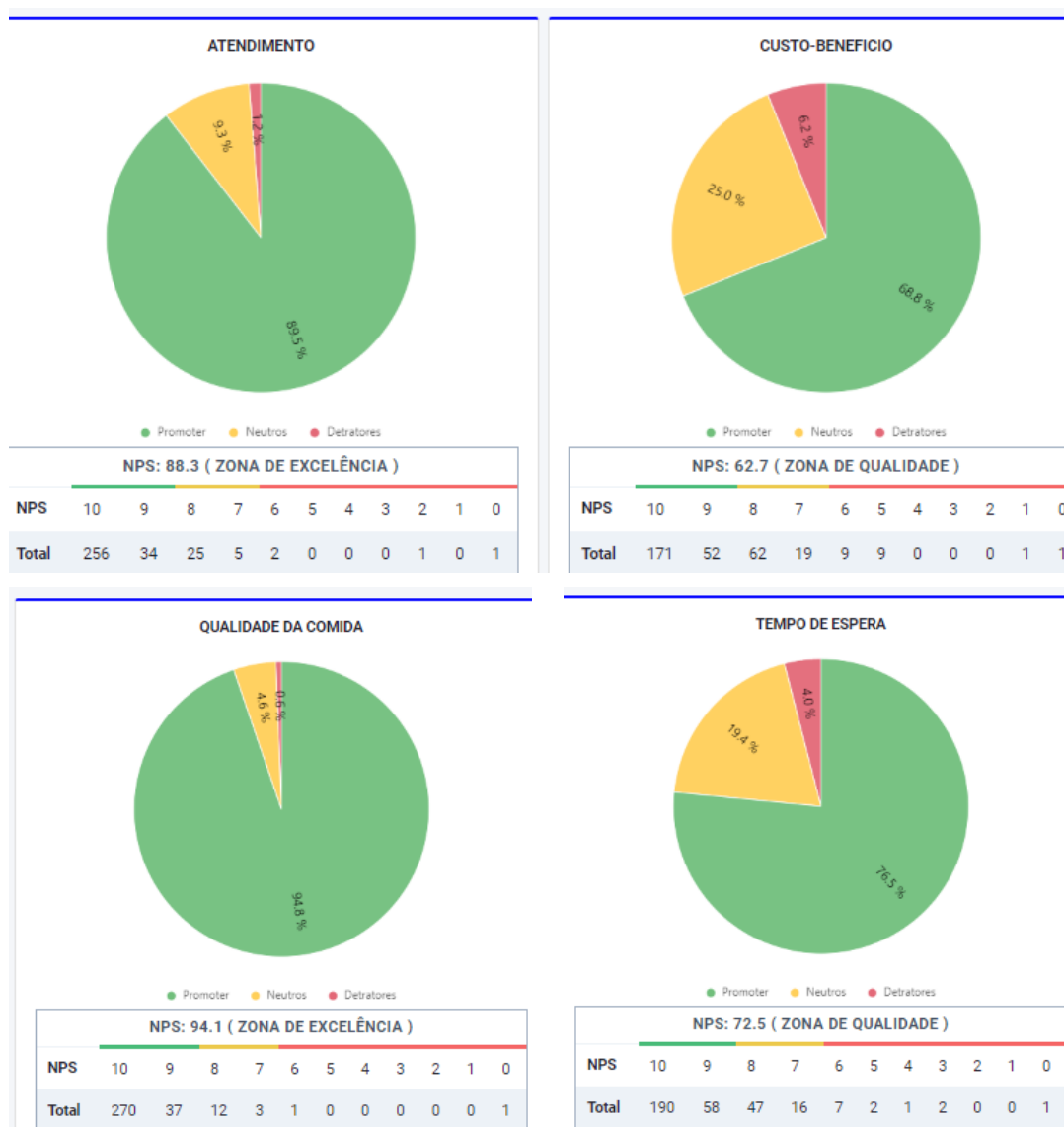


Fonte: Elaborado pelo Autor

Obtendo segundo a fórmula do NPS, um resultado de 93, que é um nível considerado de excelência pela metodologia. Com esse nível de recomendação a empresa tem uma quantidade muito maior de clientes promotores quando comparado a detratores. Assim sendo, apenas algumas ações corretivas e de ajustes devem ser criados, analisando-se principalmente as sugestões deixadas pelos clientes. No caso dos cliente que já são promotores, o que é recomendado pela metodologia é a instrução à indicação de outros clientes, já que eles comprovaram estar dispostos a tal ação. Assim campanhas e programas de indicação podem ser criados com esse intuito. Outro ponto a ser analisado, são as avaliações dos clientes que são neutros, identificando padrões e possíveis estratégias.

Com relação ao NPS dos critérios selecionados, temos o seguinte resultado:

Figura 6- Requisitos Empresa 1



Fonte: Elaborado pelo autor

O requisito com pior resultado foi o de Custo-Benefício, com um NPS de 62,7. Desta forma, uma parte dos clientes ainda sente que por vezes o valor pago pelo que consumiu não atendeu as expectativas e não entregou o esperado. Podem ser estudadas formas de se agregar valor a experiência promovida como: produtos adicionais que tenham um baixo custo oferecidos gratuitamente, brindes ocasionais, e combos de produtos que se complementam e criem a sensação de vantagem aos olhos do cliente.

Este resultado também pode ser reflexo de outros requisitos, como é o caso do Tempo de Espera que obteve um NPS de 72,5. Esse critério é o mais operacional e ações de otimização na cozinha e no processo de atendimento aos pedidos devem ser realizadas. Estudos como o 5S, Diagrama de Spaguetti e Mapa de Fluxo de Valor podem ser ferramentas úteis nesse sentido.

Os requisitos de Atendimento e Qualidade da Comida obtiveram patamares ótimos e não necessitam ser priorizados com ações corretivas.

Analisando as sugestões qualitativas e selecionando somente as avaliações com NPS Detrator e Neutros temos:

Figura 7 - Sugestões Empresa 1

6	Manutenção das campainhas da mesa e mais atenção aos clientes.
0	Melhorar o atendimento e ter uma flexibilidade para os clientes
5	Melhorar o tempo de espera .
7	Preço acessível
8	Ficamos esperando muito para a comida chegar, sugiro que melhore esse quesito
8	Muita demora no preparo
8	alcóol gel nas mesas e café gratuito pós refeição
8	Colocar mais garçons
7	Melhor orientação dos funcionários na hora da recepção

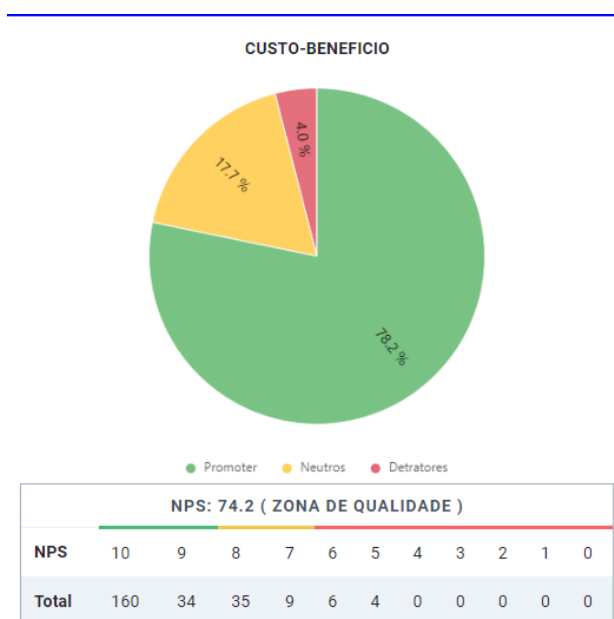
Fonte: Elaborado pelo autor

Como visto, as sugestões corroboram os NPS do Custo-Benefício e Tempo de Espera.

Com os principais *feedbacks* voltados a otimizar o tempo de atendimento e entrega dos pratos, preços mais acessíveis e oferecimento de produtos complementares gratuitos como o caso do café no pós-almoço.

Para analisar a relação entre os dois requisitos, quando selecionadas apenas as avaliações quando o NPS de Tempo de Espera é promotor, temos:

Figura 8- NPS Promotor Tempo de Espera
Empresa 1



Fonte: Elaborado pelo autor

Esse resultado demonstra que quando o cliente se sente satisfeito com relação ao tempo em que foi atendido e teve seu pedido entregue, a percepção do custo-benefício aumenta. Nesse caso, um aumento de 11,5 pontos no NPS, alcançando quase o nível de excelência.

Outro resultado interessante é o NPS dos requisitos quando o NPS Geral é detrator ou neutro. Analisando os requisitos da empresa 1, quando o NPS Geral é Neutro:

Figura 9 - NPS Geral Neutro Empresa 1



Fonte: Elaborado pelo autor

Esse corte demonstra que a Qualidade da Comida se mantém sendo o melhor resultado com solidez e em contrapartida o Tempo de Espera e Custo-Benefício continuam sendo os piores requisitos e que devem ser priorizados com ações de melhoria.

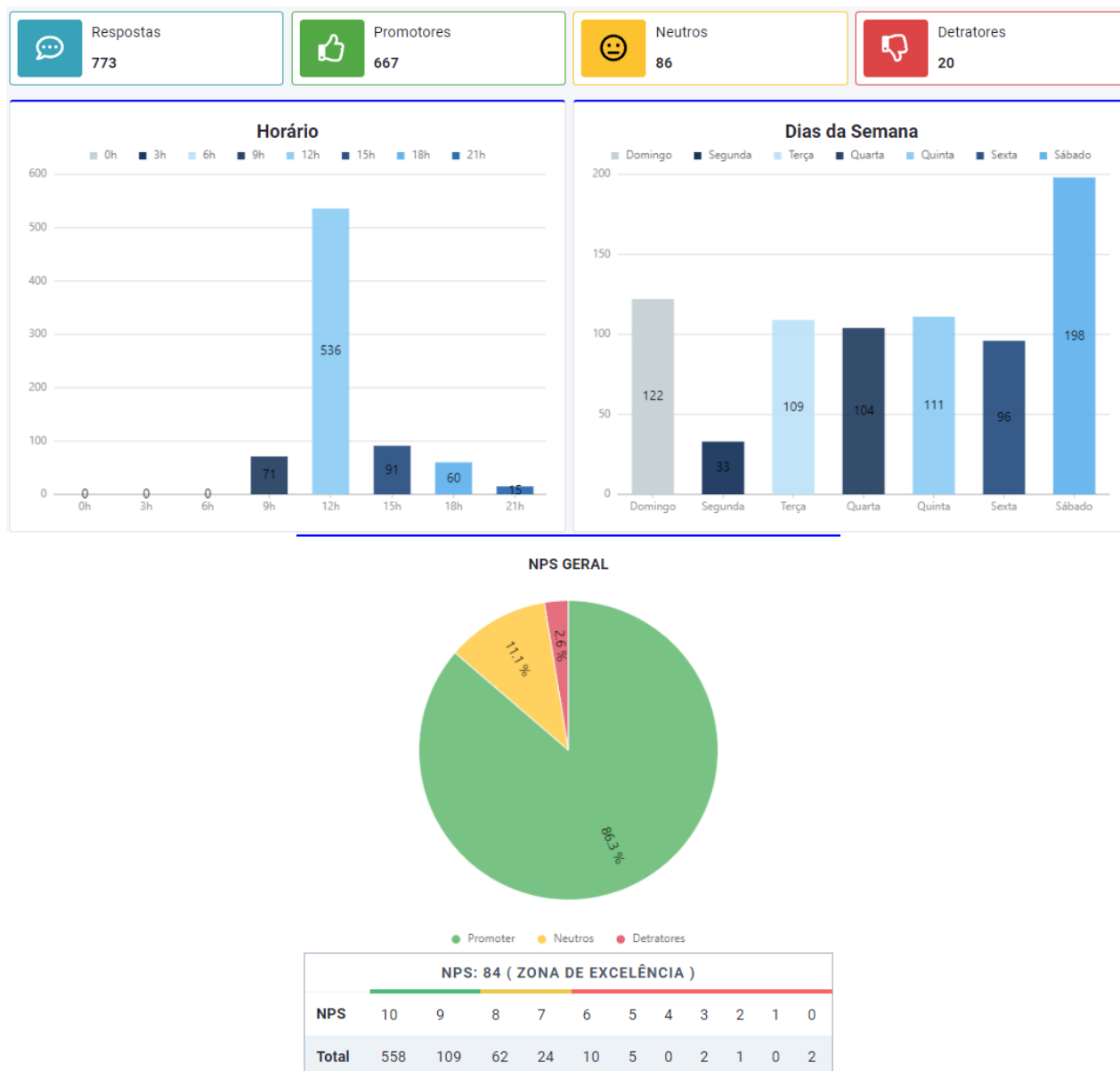
Tabela 2 - Resultados e Ações Empresa 1

Resultado	Ação sugerida
Custo- Benefício abaixo da média	Oferta de produtos mais acessíveis, café e brindes gratuitos, combos de produtos complementares.
Tempo de Espera abaixo da média	Treinamento com a equipe para mais agilidade no atendimento; estudo de otimização na cozinha.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados da Empresa 2 estão a seguir:

Figura 10 - Resultado Geral Empresa 2

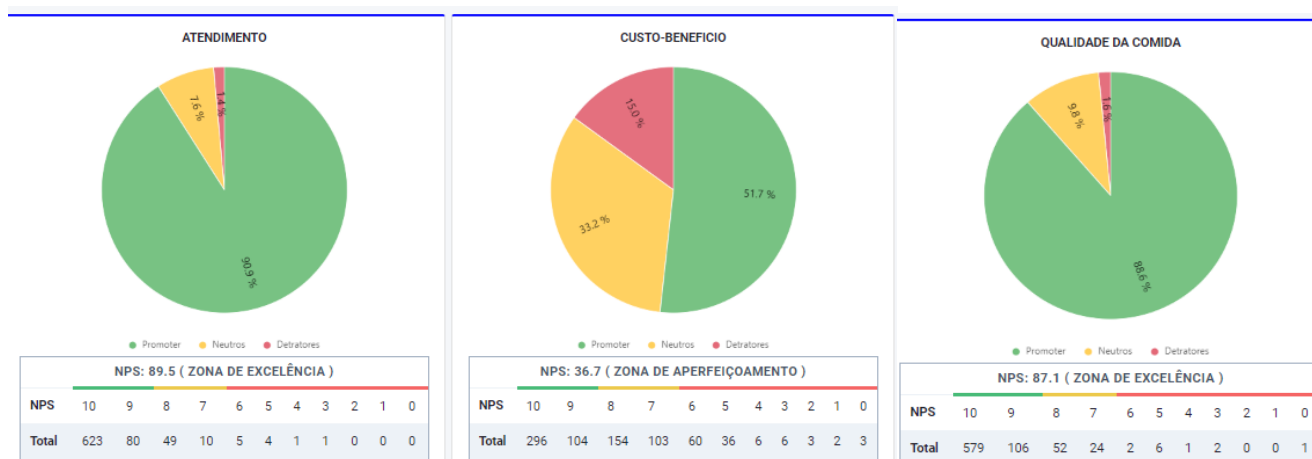


Fonte: Elaborado pelo autor

Obtendo segundo a fórmula do NPS, um resultado de 84, que é também um nível considerado de excelência pela metodologia. O horário de maior volume de avaliações já difere do restaurante anterior, sendo maior movimento durante o dia, se tratando de modelo de operação *self-service*. Como opera nesse modelo, o requisito “Tempo de Espera” não foi utilizado na avaliação.

Com relação ao NPS dos critérios seleccionados, temos o seguinte resultado:

Figura 11- NPS Requisitos Empresa 2

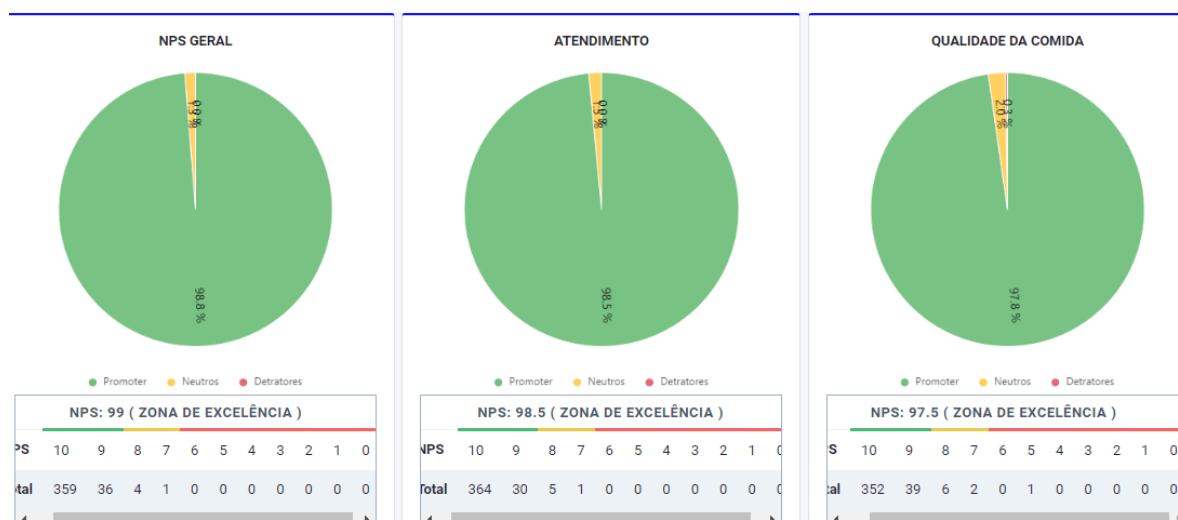


Fonte: Elaborado pelo autor

Os critérios Qualidade da Comida e Atendimento apresentaram bons níveis se colocando na Zona de Excelência da metodologia. Assim, o critério que merece maior atenção é o Custo-Benefício, com resultado de 36.7 e números expressivos de Detratores.

Se forem analisadas as avaliações em que o Custo-Benefício é promotor temos:

Figura 12 - Requisito Custo- Benefício Promotor Empresa 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Demonstrando claramente que quando os consumidores classificam a experiência com um custo-benefício satisfatória, os outros critérios obtêm avaliações quase perfeitas. Esse fato pode ser melhor entendido, analisando as avaliações qualitativas:

Figura 13 - Sugestões Empresa 2

0	abaixar o preço excessivamente alto e sem motivo
3	Custo elevado
6	A variedade de comida caiu nos últimos meses.
7	Comida maravilhosa porém muito caro
7	Recorrência desconto (via digital) para clientes fiéis.
8	Mto bom, mas poderia abaixar o valor do kilo

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas sugestões deixadas pelos consumidores demonstram a necessidade de se reavaliar o custo da comida por quilo, que pode ser uma tarefa complexa dependendo da variedade de opções disponíveis. Outra ação que pode ser feita é o desenvolvimento de um Programa de Fidelização, visto que a recorrência de uma parte dos clientes é alta, se tratando de um restaurante *self-service* bastante diurno. Assim os clientes conseguiriam acumular descontos progressivos e melhorar a percepção de valor a respeito da experiência que o restaurante oferece.

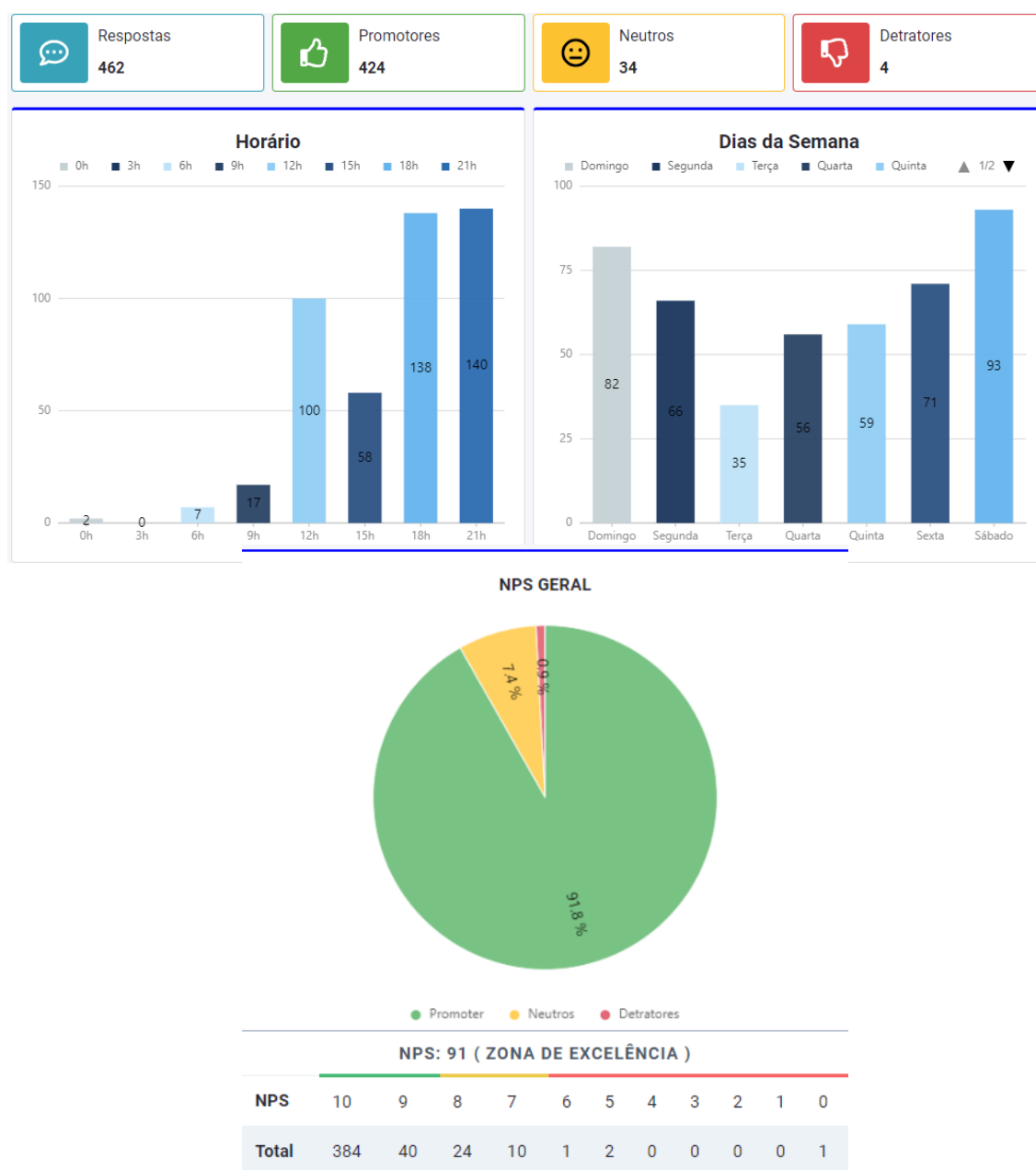
Tabela 3 - Resultados e Ações Empresa 2

Resultado	Ação sugerida
Custo- Benefício abaixo da média	Reavaliar custo da comida a kilo; aumentar a variedade de escolhas, Programa de Fidelidade para clientes;

Fonte: Elaborado pelo autor

O restaurante 3 obteve os resultados demonstrados na Figura 14:

Figura 14 - Resultado Geral Empresa 3



Fonte: Elaborado pelo autor

Demonstrando um perfil de funcionamento um pouco diferente dos dois primeiros restaurantes analisados, com movimento significativo durante o dia e a maior parte durante a noite. O resultado de NPS apresenta um nível de excelência com somente 4 detratores em 2 meses de pesquisa.

Os requisitos da jornada do cliente obtiveram os seguintes resultados:

Figura 15 - NPS requisitos empresa 3



Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado dos critérios foi ótimo, com destaque para o Atendimento, que é um requisito muito importante na visão do cliente em qualquer tipo de negócio.

O Custo-Benefício aparece com o pior resultado, podendo serem estudadas maneiras de melhorar a percepção do cliente a respeito do valor pago em contrapartida com a experiência que recebeu. Ao analisar somente as avaliações quando o Custo-Benefício é promotor, tem-se

Figura 16 - NPS Custo-Benefício Promotor Empresa 3



Fonte: Elaborado pelo autor

Realçando que quando os consumidores classificam de forma promotora a relação entre custo e benefício, todos os outros critérios assumem resultados excelentes. Para identificar padrões, o ideal é se analisar as avaliações qualitativas:

Figura 17- Sugestões Empresa 3

8	O gerente precisa ter mais atenção para orientar os garçons! Os garçons precisam se atentar mais para as mesas sujas! Dar preferência em trazer primeiro os frios e depois os fritos!
7	Melhoria sutil no atendimento
7	apenas que os garçons passem olgando para os clientes, pois costumamos ter que ficar sinalizando badtante e nada de verem. Mesmo quando estão na frente do
7	Poderia melhorar o tempo de preparo
8	Deveriam ter opções de troca nos combos, mesmo que fosse limitado
6	Mais variedade no cArdapio do rodízio

Fonte: Elaborado pelo autor

É perceptível um padrão de sugestões voltadas a melhorar o tempo de atendimento e a atenção dos garçons às mesas e sugestões voltadas a variedade de produtos e flexibilidade no pedido. O NPS do Tempo de Espera notavelmente tem margem para ser aprimorado.

Tabela 4 - Resultados e Ações Empresa 2

Resultado	Ação sugerida
Tempo de Espera abaixo da média	Treinamento para otimizar o tempo de atendimento nas mesas; otimização no tempo de preparo.
Custo-Benefício abaixo da média	Aumentar variedade de opções e flexibilidade no pedido.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.CONCLUSÕES

O objetivo principal desse trabalho foi demonstrar o uso do *Net Promoter Score* como um apoio na formulação de estratégias e tomadas de decisões para o setor do *food service*. A partir dos resultados apresentados no capítulo anterior, pode-se perceber algumas considerações importantes para a aplicação de tal metodologia.

Primeiramente, o volume de avaliações foi o suficiente para ter um resultado conclusivo e que permita fazer inferências e análises. Com muitas sugestões semelhantes e ressaltando os mesmos pontos de melhoria, é possível criar priorizações e foco de atuação.

A utilização dos requisitos desenvolvidos a partir de uma jornada do cliente padrão para o setor de *food service*, também se mostrou eficiente, visto que a avaliação do cliente se torna mais estratificada e detalhada, permitindo ao gestor do negócio obter mais dados e inteligência para criar comparações e estratégias. Outro fator muito importante dos requisitos, é quando são testados fixando o NPS em detrator, neutro ou promotor e analisando o impacto nos outros restantes. Esse teste permite criar cenários que realmente acontecem na visão dos clientes e enxergar o impacto que um requisito tem nos outros e em toda a experiência do usuário.

A análise qualitativa, como dito nas referências bibliográficas, tem papel fundamental para complementar e contemplar a análise quantitativa. Criando comparações em grupos divididos por tipo de NPS, podemos perceber tendências de sugestões e comentários que podem se tornar planos de ação diretos. Além disso, as sugestões podem contemplar critérios que não estão tão claramente evidentes pelos requisitos, como foi o caso das sugestões de variedade de produtos no cardápio e flexibilidade no pedido. Essas informações criam por si só, um rico banco de informações muito pertinentes e aplicáveis ao negócio.

As Zonas de Classificação sugeridas pela metodologia também se mostraram eficientes para demonstrar o nível de satisfação e lealdade dos clientes tanto a respeito dos requisitos quanto ao NPS Geral. A partir das zonas é possível criar metas e comparar os resultados com empresas do mesmo setor.

A aplicação da pesquisa continuamente, também desempenha com um aspecto operacional relevante para os restaurantes. Com a análise das avaliações por horários e pelos requisitos, por exemplo, poderá se perceber em quais períodos o critério Tempo de Espera obtém pior resultado e consequentemente pode ser estudada um aumento na capacidade produtiva naquele momento. A mesma análise pode ser estendida aos outros critérios com objetivos diferentes. Por fim, esse trabalho pode servir de base para novas aplicações do NPS em empresas com perfil de trabalho diferentes e outros setores, explorando-se o potencial de atuação da metodologia.

5.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIA. “**O Mercado de Food Service**”. Disponível em <<https://www.abia.org.br/cfs2019/mercado.html>>. Acesso em: 23/08/2021.
- ABRASEL. “**Brasileiro Aumenta Despesa com Alimentação Fora de Casa**”. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/brasileiro-aumentadespesa-com-alimentacao-fora-de-casa/>>. Acesso em: 23/08/2021.
- ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. [S.l.]: Atlas, 1990. 265 p. .978-85-363-1362-7.
- ATTADIA, L. C. L., MARTINS, R. A. **Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua**. Revista da Produção, V. 13 N. 2, 2003.
- BICUDO, Otávio Augusto Reis. **O que é jornada do cliente e como mapear a sua?** . [S.l: s.n.]. Disponível em: <<https://harmo.me/blog/jornada-do-cliente/>>. Acesso em: 30 nov. 2021. , 5 maio 2021.
- BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G.E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, n. 61, p. 590–598, 2008.
- CAMPOS, V. F. **TQC - controle da qualidade total**, 5.ª edição, Belo Horizonte, 1994.
- CASSARRO, A. (1995). **Sistemas de informações para tomada de decisões**, São Paulo: Pioneira.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F.; SHANNON, H. S. New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm. British. **Journal of Management**, v. 7, 1996.
- DOORN, Jenny van, Peter S. H. Leeftang, and Marleen Tijs. 2013. “**Satisfaction as a Predictor of Future Performance: A Replication**.” International Journal of Research in Marketing

DUARTE, Tomas. **Satisfação de clientes: o que é o net promoter score?**. São Paulo: Tracksale, 2018b. Disponível em: <http://satisfacaodeclientes.com/o-que-o-netpromoter-score/>. Acesso em: 27 ago. 2021

DUARTE, Tomas. **NPS Top-Down e NPS Bottom-Up**. São Paulo: Tracksale, 2018a. Disponível em: <http://satisfacaodeclientes.com/nps-top-down-e-nps-bottom-up>. Acesso em: 27 ago. 2021

ESPINDOLA, A.M.S; ROTH,L. Big Data e Inteligência Estratégica: Um Estudo de Caso sobre a Mineração de Dados como Alternativa de Análise. **Revista Espacios**, v. 37, n.4, p. 16, out. 201. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n04/16370417.html>>. Acesso em: 27 ago.2021.

FIGUEIREDO, M. A. D. et al, **Definição de atributo desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional**. Revista Gestão & Produção. São Carlos, V.12 n.2, maiago/2005.

GADKARI, D. **Factors Influencing the Net promoter score (NPS): A Case of Funnel**. Uppsala, Suécia, 2018. Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1229265&dsid=2623>. Acesso em: 27 ago. 2021.

GARY, L.. **How to think about performance measures now**. Harvard Management Update, 2002.

GHALAYINI, A. M., NOBLE, J. S. **The changing basis of performance measurement**. International Journal of Operations & Production Management V. 16, n. 8 MCB University Press, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. .978-85-224-5142-5.

GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na Pequena Empresa**. 5. ed. Maringá: edição do autor, 2000.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997

HILL, T., **Manufacturing Strategy: The strategic management of the manufacturing fundion**. London: Macmillan, 1993.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

INGELSTAM, L. La planificacion del desarrollo a largo plazo. **Revista de la Cepal**, Santiago, n. 31, p. 69-75, abr. 1987.

JOHNSON, C.C.; BEIMAN; I. **Balanced Scorecard For State-Owned Enterprise: Driving Performance and Corporate Governance**. Asian Development Bank, 2007.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

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

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, jan-fev/1992.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Cost and effect**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg; Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING - 12ªED.(2006)**. 12ª ed. [S.l: s.n.], [S.d.]. 750 p. .978-85-7605-001-8. ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

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

LIN, F., WEI, W. **A Combined Method of r-NPS and t-NPS Evaluations for Identification of Negative Triggers of Detractors' Experience**. sustainability, China, fev.2020

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação**. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo. 5ª Ed. Atlas, 2000.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEGGINSON, Leon. C.; MOESLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MINTZBERG, H. D. **Structure in five: designing effective organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what next?** International Journal of Operations & Production Management V. 19, n. 2 MCB University Press, 1999.

O'MARA, C.E. et al. **Performance measurement and strategic change**. Managing Service Quality, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, L. A. G.; BATISTA, P. C. S. **As Pequenas Empresas e as Alianças Estratégicas: Tendências e Oportunidades a Partir da Análise do Pólo Calçadista de Fortaleza**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001, Campinas-SP. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico teorias, modelos e processos**, V.1. São Paulo Atlas 2010.

KEININGHAM, Timothy L., Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen, and Lerzan Aksoy. 2007. "A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth." Journal of Marketing

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10º Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 770p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar De. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Nova Hamburgo: EDITORA FEEVALE, 2013.

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

RESKE FILHO, Antonio. **Controles internos e auditoria.** Santa Maria. UFSM, 2004.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico** – para organizações privadas e públicas. 1. ed. São Paulo: Brasport, 2008.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas.** 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SALAZAR, G. T. Empreendedorismo e estratégias empresariais. In: Encontro de Estudos em Estratégias (3Es), 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad 2003.

SANTOS, Allex. *O Que é NPS? Guia Completo sobre a Pesquisa Net promoter score*. **binds.co.** [S.l: s.n.]. . Acesso em: 1 ago. 2021. , 27 jan. 2021

SANTOS, G.; BARROS, S.; MENDES, F.; LOPES, N. **The main benefits associated with health and safety management systems certification in portuguese small and medium enterprises post quality management system certification.** Safety Science, v. 51, n. 1, p. 29-36, 2013.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas:** planejamento e controle. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

SILVA, Douglas Da. *Relatório de tendências 2021: 5 maneiras de ter sucesso em CX*. **Zendesk.** [S.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/relatorio-de-tendencias/>>. Acesso em: 10 ago. 2021. , 15 abr. 2021

SIROHI, Niren; MCLAUGHLIN, Edward W.; WITTINK, Dick R. **A model of consumer perceptions and intentions for a supermarket retailer.** Journal of Retailing, p. 23 ,1998

SIMONS, R. **Control in an age of empowerment.** Harvard Business Review, v. 73, n. 2, p. 80-88, 1995.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

SUWIGNJO, P.; BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S. Quantitative models for performance measurement system. **International Journal of Production Economics**, v. 64, n. 1-3, p. 231-241, 2000.

SWAMY, R.. **Strategic performance measurement in the new millennium.** CMA Management, 2002.

TELMA, R. R. **Estratégias Empresariais em Gerenciamento de Riscos.** Apostila (MBA em Gerenciamento de Risco) – Setor de Ciência Sociais Aplicadas – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Paraná. Curitiba, 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-Ação** 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VIANNA, W. B.; DUTRA, M. L. Big Data e gestão da informação: Modelagem do Contexto Decisional Apoiado pela Sistemografia. **Revista Informação e Informação**, Londrina, v. 21,n. 1, p. 185 - 212, jan/abr. 2016.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

ZAKI, M; KANDEIL, D; NEELY, A; MCCOLL-KENNEDY, R. J. *The Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model*. Cambridge, Inglaterra, 2016. Disponível em:https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2016OctoberPaper_FallacyoftheNetPromoterScore.pdf. Acesso em: 27 ago. 2021

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6ª. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2014.

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 17 de Dezembro de 2021.

Igor Paiva Matos
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

ASSINATURA

201549027
Matrícula

131.408.016-45
CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.