



AOS NOSSOS CLIENTES, PARCEIROS E AMIGOS,

É com imenso prazer que trazemos a você este exemplar de *A pergunta definitiva 2.0*, um dos *best-seller* da Bain & Company, de autoria dos sócios **Fred Reichheld** e **Rob Markey**.

Esse livro traz inúmeros exemplos e estudos de caso sobre como a utilização do sistema *Net Promoter Score* tem ajudado as empresas a ganhar a lealdade de seus clientes e atingir resultados financeiros extraordinários.

Esperamos que os exemplos e *insights* deste livro proporcionem reflexões interessantes sobre este tema tão atual e presente em todos os setores da economia e da sociedade no Brasil e no mundo.

Boa leitura!

Bain & Company



A PERGUNTA DEFINITIVA 2.0

Edição revista e atualizada

Como as empresas que implementam o *net promoter score* prosperam em um mundo voltado aos clientes

FRED REICHHELD

Autor do best-seller *A Estratégia da Lealdade*

COM **ROB MARKEY**

BAIN & COMPANY 



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2018

Prefácio

Este livro mostra como as empresas podem posicionar-se rumo ao crescimento real – crescimento que ocorre porque seus clientes adoram fazer negócios com essas empresas e promovem elogios rasgados a seus amigos e colegas. Esse é o único tipo de crescimento sustentável no longo prazo. Aquisições, estratégias agressivas de precificação, extensões de linha de produto, estratégias de venda cruzada, novas campanhas de marketing e todos os outros itens na caixa de ferramentas de um CEO podem imprimir fôlego extra a uma empresa. No entanto, se essas táticas não resultarem em clientes encantados no final das contas, o crescimento não se sustentará. A mesma coisa acontece com a participação de mercado. Uma posição de liderança no mercado muitas vezes concede vantagem econômica à empresa, mas lembre-se: se tal potencial não for utilizado para fazer os clientes sorrirem, nem a vantagem nem a participação dominante irão durar.

Essa questão assume nova importância à medida que uma revolução silenciosa acontece no mundo dos negócios. Essa revolução, como muitas outras que alteram o equilíbrio mundial, foi impulsionada e acelerada pelo desenvolvimento das ferramentas de mídia social. Os clientes e funcionários de uma empresa, por meio de blogs e Twitters da vida, registram suas experiências em tempo real, superando em muito as mensagens cuidadosamente planejadas pelos departamentos de relações públicas e publicidade. O poder está mudando de mãos: das empresas para clientes e funcionários.

Para sair por cima nessa revolução, os líderes precisam encontrar formas de fazer com que o pessoal da linha de frente consiga encantar os clientes. A maioria dos líderes *quer* que seus clientes fiquem felizes. A questão central é como uma empresa *sabe* o que seus clientes estão sentindo e como pode fazer os funcionários se sentirem responsáveis pela experiência do cliente. As pesquisas de satisfação tradicionais não estão à altura dessa tarefa. Elas são compostas por perguntas demais e geram informação útil de menos. Os relatórios financeiros também não estão à altura dessa tarefa. Como percebemos, a contabilidade tradicional não é capaz de distinguir um real de lucros bons – que levam ao crescimento – de um real de lucros ruins, que o enfraquecem.

O que este livro oferece é uma abordagem totalmente nova. As empresas precisam fazer apenas uma pergunta – a pergunta definitiva – de maneira regular, sistemática e tempestiva. Com base nas respostas, elas serão capazes de identificar os clientes que as amam, os clientes que as odeiam e aqueles que não estão

muito interessados. Basta utilizar uma métrica simples, de fácil compreensão, o Net Promoter® Score, que demonstra o desempenho no relacionamento com o cliente. O acompanhamento pode ser feito semanalmente, assim como as empresas já controlam seu desempenho financeiro.

É nesse momento que começa o verdadeiro trabalho: fechar o ciclo com os clientes, ouvir o que eles têm a dizer, corrigir os problemas que levam à insatisfação ou ao ódio e criar experiências que gerem cada vez mais encantamento. A empresa pode requisitar a participação de todos os funcionários na busca por promover o verdadeiro foco no cliente em suas operações diárias. Da mesma maneira que os gerentes agora utilizam relatórios financeiros para assegurar que eles e sua equipe estão atingindo as metas de lucro, estes também podem utilizar a métrica Net Promoter para assegurar que estejam atingindo as metas de qualidade do relacionamento com o cliente. Esse sistema está ajudando as empresas a vencer a revolução silenciosa, iluminando o caminho rumo à excelência.

As empresas pioneiras na utilização da métrica Net Promoter – você lerá sobre elas nos capítulos a seguir – aprenderam a lição e estão muito à frente de seus concorrentes. Essas empresas vão de pequenos negócios de bairro a grandes estrelas do Vale do Silício e gigantes como a General Electric (“A melhor métrica de relacionamento com o cliente que já vi – não sei por que todo mundo não faz o mesmo!”, exclamou Jeff Immelt, CEO da General Electric, numa reunião com os líderes da empresa em 2005). Apesar de serem diferentes em outros aspectos, elas têm uma importante variável em comum, que é levar muito a sério a Regra de Ouro: trate os outros como você gostaria de ser tratado. Essas empresas querem clientes tão satisfeitos com a maneira como são tratados que voltem por vontade própria para comprar mais, e tragam seus amigos e colegas. Assim, apesar de os exemplos deste livro serem extraídos do mundo dos negócios, organizações de qualquer tipo – como escolas, hospitais, instituições de caridade, até mesmo órgãos públicos – podem colocar essas ideias em prática da mesma forma. Organizações sem fins lucrativos também possuem clientes ou membros; elas também precisam encantar as pessoas às quais servem, e também podem beneficiar-se imensamente do uso dessa métrica simples, baseada no constante *feedback* dos clientes.

Após ter lido este livro, visite o site www.netpromotersystem.com. Meu desejo é que, juntos, possamos criar uma comunidade de pessoas que acreditem que o propósito das empresas e de outras organizações é fornecer valor superior e ótimos relacionamentos a seus clientes ou membros – e que acreditem também que a maior chance de uma organização atingir perenidade e prosperidade consiste em mensurar o desempenho nessa dimensão de forma tão cuidadosa quanto mensura seus lucros.

Uma recomendação para quem leu a primeira edição de *A pergunta definitiva*: cada capítulo desta nova edição foi revisto e ampliado, e muitos

capítulos são totalmente novos. Se você já sabe de cor o conteúdo da edição original, não deixe de ler a Introdução (totalmente nova), dê uma lida rápida nos Capítulos 1, 2, 3 e 4 e leia o Capítulo 5 como se estivesse lendo pela primeira vez, pois alguns dos erros de implementação mais desastrosos resultam de uma compreensão incompleta dos princípios explicados nesse capítulo. A Parte II (Capítulos 6 a 10) é quase toda composta de material inédito. Esses capítulos descrevem e analisam as realizações dos usuários do Net Promoter desde a publicação do livro original.

Sumário

<i>Prefácio</i>	xiii
Introdução: Da métrica ao sistema	1

Parte I

Os princípios básicos do Net Promoter Score

1. Lucros ruins, lucros bons e a pergunta definitiva	15
2. A medida do sucesso	33
3. Como o Net Promoter Score pode gerar crescimento	44
4. A história da Enterprise Rent-A-Car – mensurando o que importa	61
5. As regras para medir o NPS	72

Parte II

Obtendo resultados

6. Obtendo resultados com o NPS	91
7. Economia e inspiração: o duplo imperativo	111
8. Feche o ciclo com os clientes	127
9. Organize-se para a longa jornada	145
10. A estrada à frente	165
Apêndice: Um conselho para a jornada	183
<i>Notas</i>	197
<i>Índice</i>	199

Introdução

Da métrica ao sistema

Sempre me pareceu que o sucesso nos negócios e na vida pessoal deveria ser resultado do impacto que exercemos na vida das pessoas – seja melhorando-a ou piorando-a. A contabilidade financeira, mesmo com toda a sua sofisticação e importância, ignora completamente essa ideia tão básica. Um dia, resolvi criar uma nova forma de mensurar como as empresas tratam os clientes – qual o nível de lealdade entre eles, que chamei de Net Promoter® Score, ou NPS.¹ Milhares de empresas inovadoras, como Apple, Allianz, American Express, Zappos.com, Intuit, Philips, GE, eBay, Rackspace, Facebook, LEGO, Southwest Airlines e JetBlue Airways, já adotaram o NPS. A maioria usou-o, num primeiro momento, para medir a lealdade, o empenho e o entusiasmo de seus clientes. As empresas gostaram do fato de o NPS ser fácil de entender e concentrar todos em torno de uma única meta inspiradora – tratar os clientes tão bem que eles se tornem promotores leais –, além de conduzir à ação e ser um método flexível, adaptável às necessidades.

Com o tempo, a métrica foi expandida para ajudar a incrementar o empenho e o compromisso dos funcionários. As empresas descobriram novos métodos para aumentar seu impacto, não apenas para mensurar a lealdade, mas para transformar-se. Trocaram ideias e desenvolveram-se com base nas experiências umas das outras. Numa incrível explosão de criatividade, o NPS passou a ser muito mais do que uma métrica. Embora ainda incipiente em termos científicos, tornou-se um sistema de gestão, uma forma totalmente nova de fazer negócios. As próprias iniciais, NPS, ganharam um novo significado: *Net Promoter System*, em vez de apenas Net Promoter Score.

E que diferença esse sistema tem feito! Veja o que os líderes de algumas dessas empresas disseram a respeito:

O NPS vitalizou nossa maneira de pensar e permitiu que toda a organização se focasse no cliente. Durante as décadas de 1970 e 1980, a Gestão da Qualidade Total revolucionou o custo da qualidade na área de produção. O NPS está tendo a mesma importância em nossa época atual.

– Gerard Kleisterlee, CEO, Philips

2 A pergunta definitiva 2.0

O NPS caiu como uma luva na Apple, tornando-se parte do DNA de nossas lojas.

– *Ron Johnson, vice-presidente sênior e diretor-fundador, Apple Retail*

O NPS mudou completamente nosso mundo. Tornou-se parte integral de nossos processos e cultura organizacional. Agora, não há como ignorá-lo, nem se quiséssemos.

– *Junien Labrousse, vice-presidente executivo, diretor de produto e estrategista de tecnologia, Logitech*

O NPS é a prova de fogo para sabermos se estamos sendo condizentes com nossos valores centrais – é a primeira coisa que vejo quando ligo o computador pela manhã.

– *Walt Bettinger, CEO, Charles Schwab*

O NPS é a ferramenta mais poderosa que já utilizamos, em razão de sua praticidade.

– *Dan Henson, ex-Chief Marketing Officer, General Electric*

Usamos o NPS diariamente para ter certeza de que estamos surpreendendo nossos clientes e funcionários.

– *Tony Hsieh, CEO, Zappos.com, autor de Delivering Happiness*

No Capítulo 6, você lerá cerca de uma dúzia de histórias sobre como as empresas colocaram em prática o Net Promoter System e os resultados alcançados. O NPS foi uma peça fundamental na recuperação da Charles Schwab, por exemplo, cujo valor das ações triplicou; tem sido um fator essencial nas famosas lojas da Apple, as quais, segundo se acredita, têm o maior número de vendas por metro quadrado do mundo, em comparação com qualquer varejista; permitiu que a Ascension Health cuidasse melhor de seus clientes, que a seguradora Progressive ganhasse maior participação de mercado e conseguisse reter mais segurados, que a American Express oferecesse um serviço diferenciado a seus membros e baixasse os custos ao mesmo tempo – e assim por diante. O sistema Net Promoter é comprovadamente um poderoso motor de crescimento e lucratividade.

Mas não quero parar na palavra *sistema*, porque existe outro S em inglês presente em todas as empresas que atingiram resultados impressionantes com o Net Promoter: o Net Promoter *spirit of leadership* (espírito de liderança Net Promoter), uma filosofia própria que fortalece o sistema. Os líderes com esse espírito acreditam que a missão das empresas é melhorar a vida de seus clientes – construindo relacionamentos calcados na lealdade. Uma grande organização

deve oferecer resultado positivo a seus acionistas, claro, mas não pode deixar de considerar funcionários, parceiros e, principalmente, clientes. Se a companhia não contar com a lealdade de todos os envolvidos, os retornos aos acionistas logo desaparecerão. Além disso, os líderes sabem que sua reputação e legado estão em jogo, dependendo de como eles realizam essa missão.

Expressões como *reputação pessoal*, *Net Promoter Spirit* e *melhorar vidas* podem levá-lo à conclusão de que o NPS é algo subjetivo e abstrato. Ledo engano. O NPS é a união entre missão e números. Uma missão sem uma forma de mensuração, sem um indicador preciso de sucesso ou fracasso, não passa de palavras. A única forma de saber se uma empresa está cumprindo sua missão e melhorando a vida das pessoas é mensurar sistematicamente o relacionamento com seus clientes. Eis a essência do NPS: um processo prático de mensuração capaz de avaliar com precisão o progresso de uma empresa. O NPS é um sistema de gestão que pode ajudar as empresas a ter a força necessária para chegar à excelência.

Este livro conta a história do NPS, quando ele foi criado, de que modo se desenvolveu e em que direção está evoluindo, mostrando como podemos utilizar o sistema para melhorar nossos negócios e nossa vida.

No começo

O NPS apareceu pela primeira vez na *Harvard Business Review*, no final de 2003. Aquele artigo – “The One Number You Need to Grow” (“O número de que você precisa para crescer”) – acabou se transformando em livro, *A pergunta definitiva*, lançado em 2006. Tanto o artigo quanto o livro descreviam um método simples e prático de classificação de clientes com base na resposta a uma única pergunta:

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?

Também instruí as empresas a fazer pelo menos mais um questionamento:

Qual é o motivo mais importante para a nota que você deu?

Graças à simplicidade da escala de 0 a 10, as empresas podem mensurar rapidamente os sentimentos e as atitudes de seus clientes. A segunda pergunta lhes permite saber o motivador dessa postura nas palavras dos próprios clientes, evitando as distorções impostas pelas respostas prontas das pesquisas de satisfação tradicionais.

Quando meus colegas e eu estudamos o uso dessas duas perguntas, verificamos que os clientes, de modo geral, dividiam-se em três grupos bem definidos.

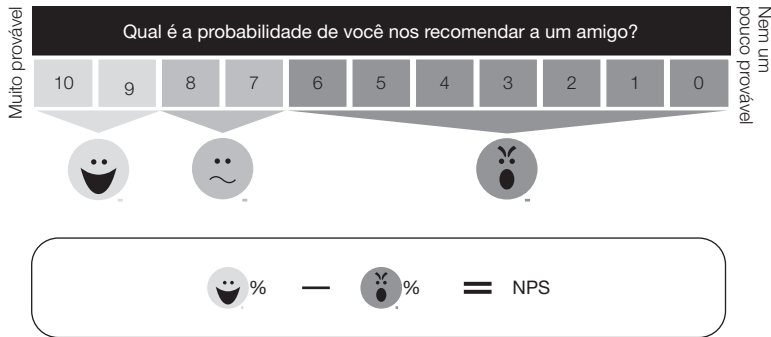
Cada grupo de clientes apresenta um padrão de comportamento diferente e um conjunto próprio de atitudes, e cada um requer um conjunto específico de medidas da empresa.

- *Promotores.* Pessoas que dão notas 9 ou 10, indicando que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa. Comportam-se como clientes leais, comprando mais de uma vez, dedicando grande parte de seus gastos à empresa e recomendando-a a amigos e colegas. São indivíduos que se predispõem a responder a pesquisas, oferecendo *feedback* construtivo e sugestões. Chamo esse grupo de *promotores* porque, com sua energia e entusiasmo, é exatamente assim que eles agem. Toda empresa deve cuidar para manter o entusiasmo dos promotores, desenvolver formas econômicas de aumentar o número de clientes que pensam e agem dessa maneira e oferecer reconhecimento e recompensas a equipes ou funcionários que trabalham nessa direção.
- *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. Chamo esse grupo 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 outra 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 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.

Se a meta da empresa for melhorar a vida de seus clientes, essas três categorias ajudam a medir seu desempenho. Promotores representam sucesso. Nenhum

QUADRO I-1

Net Promoter Score = vidas que melhoraram – vidas que pioraram



cliente dá nota 9 ou 10 para uma empresa se não tiver recebido algo muito especial – se o relacionamento com a empresa não tiver realmente melhorado sua vida. Os clientes neutros estão apenas satisfeitos. Não podem ser considerados casos de sucesso, a menos que o objetivo da empresa seja alcançar resultados medíocres. Os detratores, evidentemente, representam fracassos graves. Alguma coisa deu muito errado, e uma relação que deveria gerar consequências positivas acabou tendo um resultado negativo.

Essa categorização, no entanto, foi apenas o primeiro passo. Queríamos chegar a um número simples, facilmente rastreável, capaz de medir o progresso de uma empresa e definir em que área as empresas deveriam concentrar seus esforços de melhoria. Queríamos uma métrica descomplicada e poderosa, um resultado final concludente, semelhante aos lucros líquidos ou ao patrimônio líquido. Decidimos, portanto, pegar a porcentagem de clientes promotores e subtrair a porcentagem de clientes detratores. O resultado é o Net Promoter Score (Quadro I-1)

A evolução do NPS

Quando o livro *A pergunta definitiva* foi originalmente publicado, fiquei muito tentado a colocar o termo *Net Promoter* no título, mas não teria dado certo. Na época, quase ninguém tinha ouvido falar do NPS. O conceito era novo e dava os primeiros passos em direção à prática. A parte teórica, respaldada por pesquisas criteriosas, deu origem a experimentos promissores, conduzidos pelas primeiras empresas a utilizarem o sistema, como a Intuit e a General Electric, mas ainda estávamos na teoria. O livro destacava empresas que tinham NPS elevado em comparação com os concorrentes. (Eu havia aprendido a mensurar o NPS em todo um setor de mercado, valendo-me do que hoje denomino método do índice de

referência do mercado de cima para baixo, ou seja, uma avaliação do relacionamento geral das empresas com os clientes, não uma avaliação de negociações isoladas.) Mas as próprias empresas exemplares não utilizavam as ferramentas e os processos do NPS para alcançar o sucesso, pelo simples motivo de que, em 2006, essas ferramentas e processos ainda não existiam. O NPS acabara de ser criado.

De lá para cá, a situação como um todo mudou radicalmente. Milhares de empresas já adotaram o NPS, alcançando resultados extraordinários. Empresas como Apple, Intuit, Philips, Rackspace e as outras mencionadas anteriormente puseram o NPS no centro de seus processos de gestão e elaboraram os aspectos microeconômicos que fundamentam a teoria – por exemplo, investir dinheiro na conversão de um cliente neutro em promotor –, desenvolvendo métricas, ferramentas e processos que agora sustentam o sistema de gestão Net Promoter. Graças a esse sistema, elas foram capazes de implementar melhores métodos de contratação, treinamento e remuneração, além de reexaminar políticas, redesenhar produtos e aprimorar processos empresariais. Em poucas palavras, descobriram que o sistema Net Promoter tem o poder de transformar uma empresa. Viram também que, embora o conceito seja simples, a jornada rumo ao desenvolvimento de um exército de promotores é, ao mesmo tempo, mais desafiadora e mais gratificante do que elas imaginavam.

Meus colegas e eu tivemos o privilégio de trabalhar com muitas dessas empresas nesse caminho de implementação do NPS. Criamos fóruns, conferências, sites e comunidades on-line para acelerar o aprendizado e incentivar a troca de informações. O ponto central desse grande movimento de negócios é o NPS Loyalty Forum (Fórum de Lealdade NPS), uma espécie de cooperativa patrocinada pela Bain & Company, a empresa de consultoria internacional em que trabalho há 32 anos. As empresas associadas reúnem-se várias vezes por ano, geralmente na sede de um dos afiliados (o quadro “NPS Loyalty Forum” mostra uma lista parcial dessas empresas). As reuniões permitem que as empresas interajam com um grupo mais abrangente da equipe anfitriã: de CEOs e CFOs a gerentes de operações, diretores de marketing e o pessoal da linha de frente, responsável pelo atendimento aos clientes. Essa “fertilização cruzada” acabou se revelando um processo muito valioso, pois o NPS tem importantes implicações para cada função e nível da organização.

Recebemos também o apoio da Satmetrix, outro colaborador inicial no desenvolvimento das métricas e ferramentas NPS, e criamos juntos diversas conferências públicas. Essas conferências acontecem duas vezes por ano – uma nos Estados Unidos e outra na Europa – e, nos primeiros anos, atraíram mais de 3.200 gerentes. Além disso, desenvolvemos um curso de três dias com direito a certificado que, na data de publicação deste livro, já havia sido ministrado a mais de mil executivos do mundo inteiro. O curso agora está disponível on-line.

NPS Loyalty Forum

A seguir, uma lista parcial das empresas que participaram de pelo menos uma reunião do Fórum de Lealdade NPS:

24 Hour Fitness	GE Healthcare	Rackspace
Advance Auto Parts	General Electric	RSC Equipment
Aggreko	Company	Rental
Allianz	Gilbane Building	Safelite
American Express	Company	Schneider Electric
Archstone	Grocery Outlet	Sodexo
Ascension Health	Honeywell Aerospace	Stora Enso
Asurion	Humana	Sun Trust
Atlas Copco	ING Group	Swiss Reinsurance
Avid Technology	Intuit	Company
BBVA Bancomer	JetBlue Airways	Symantec
Belron	Joie de Vivre	Corporation
Cancer Treatment	Hospitality	TD Bank
Centers of America	LEGO	TD Canada Trust
Charles Schwab	LexisNexis	Teach For America
Chick-fil-A	Lloyds Banking Group	Tech Data
Cintas	Logitech	Teleperformance
Cisco	Macy's	Thermo Fisher
Deutsche Post (DHL)	Medtronic	Scientific
Deutsche Telekom	Nike	T-Mobile
eBay	Nokia	TPG
E.ON	Paul Davis Restoration	Vanguard
Ermenegildo Zegna	Philips	Verizon
Experian Consumer	Pricewaterhouse-	Volaris
Division	Coopers	Westpac Group
Facebook	Progressive Insurance	Zappos
FranklinCovey	Qantas	

Ter participado desses fóruns, conferências e programas de treinamento me ajudou a entender a evolução do NPS, que deixou de ser apenas uma métrica e passou a ser um sistema. Aliás, umas das principais lições que esses praticantes aprenderam é que o poder do NPS vai muito além do tema que o título da primeira edição sugere. A *métrica* foi um ponto de partida, mas graças ao *sistema* os líderes conseguiram criar culturas que estimulassem os funcionários a focar mais nos clientes.

A “pergunta definitiva” do título do livro era: “Qual a probabilidade de você nos recomendar”, a síntese de uma pergunta mais básica, que é: *Nós o tratamos bem, a ponto de merecer sua lealdade?* A forma simplificada parecia funcionar

melhor com a maioria das empresas – ou seja, produzia um resultado que vinculava a confiança com o comportamento do cliente –, embora algumas empresas tenham verificado que uma pequena mudança nas palavras produzia resultados ainda mais satisfatórios. Mas a pergunta em si não era o mais importante. Afinal de contas, nenhuma empresa pode esperar crescer ou aumentar a lucratividade simplesmente com pesquisas, seja qual for a pergunta formulada.

Ao contrário, a pergunta levou ao desenvolvimento de um sistema de gestão com três componentes principais. Um é a *categorização dos clientes em promotores, neutros e detratores* por meio de uma pesquisa simples. Outro é a *criação de uma métrica fácil de entender com base nessa categorização*. Esses são os elementos básicos do Net Promoter Score. Mas aí temos o terceiro componente, essencial: *a visão do progresso e do sucesso nesses termos, motivando todos na organização a agir com o objetivo de gerar mais promotores e menos detratores* – em outras palavras, usar sistematicamente as pontuações e o *feedback* relacionado para criar melhorias. É assim que as empresas podem melhorar seus resultados e alcançar a excelência. Foi isso que transformou a métrica NPS em um sistema.

Como muitas empresas importantes adotaram o sistema Net Promoter, o termo *Net Promoter* se tornou tão conhecido que já pude incluí-lo no subtítulo da edição americana desta versão revista e ampliada. As principais ideias da primeira edição continuam válidas, mas, com cinco anos de experiência nas costas, posso descrevê-las e contextualizá-las de modo mais preciso. Como esta edição também contém muito material novo e *insights* inéditos, resolvi chamá-la *A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes*.

O que você encontrará neste livro

O que você encontrará nesta edição?

A Parte I descreve o conceito em si. Começa falando da deprimente proliferação de práticas desfavoráveis ao cliente e dos “lucros ruins” que elas acarretam. Conta a origem do NPS e mostra em detalhes o que as pesquisas comprovaram. Além disso, explica e quantifica a relação lógica entre NPS e crescimento empresarial. Essa relação torna-se ainda mais relevante e presente com a multiplicação das ferramentas de comunicação virtuais. Com acesso em tempo real a informações sobre práticas empresariais e desempenho corporativo, os clientes estão cada vez mais com as cartas na mão. A Parte I também apresenta algumas vantagens de mensurar a satisfação dos clientes. O leitor terá a oportunidade de conhecer a incrível história da Enterprise Rent-A-Car, empresa criadora do sistema que utilizei como modelo inicial para o NPS, e as regras para mensurar, de forma precisa e confiável, algo abstrato como o sentimento dos clientes.

A Parte II – composta quase toda de material inédito nesta edição – fala de como os líderes alcançaram sucesso extraordinário com o sistema Net Promoter, relata algumas das melhores práticas de empresas líderes e resume as lições principais, destacando as mudanças que os gerentes tiveram de adotar na cultura empresarial para construir um exército de promotores. Assim como um trailer, que apresenta os melhores momentos do filme, apresento algumas dessas lições aqui.

O NPS é um sistema flexível, adaptável e “de código aberto”. O sistema é muito pouco rígido. A maioria das empresas verificou que a escala de 0 a 10 funciona melhor, mas não é a única que existe. (A Enterprise usa uma escala de 0 a 5.) A maioria das empresas prefere a pergunta “Qual é a probabilidade” da maneira que formulei aqui, mas algumas chegaram à conclusão de que uma pergunta diferente gera melhores resultados. Muitas empresas decidiram dar um nome exclusivo a seu sistema. A Schwab chama-o de Client Promoter Score; a Thermo Fisher Científica, de Customer Loyalty Score; a Chick-fil-A usa a expressão Raving Fan Index (índice de fãs inveterados).

Mas existem três elementos fundamentais dos quais você não pode abrir mão. Por mais flexível que seja, o NPS depende de três coisas:

- *As empresas precisam categorizar sistematicamente promotores e detratores de modo transparente e oportuno. As categorias e o feedback resultante devem fazer sentido para o pessoal da linha de frente, não apenas para especialistas em estatística, e essas informações precisam ser sistematicamente compiladas e comunicadas a toda a organização, para que as pessoas possam agir e acompanhar os resultados. Caso contrário, qual o sentido?*
- *As empresas devem pautar-se pelo aprendizado de ciclo fechado e criar processos de melhoria, incorporando-os em suas operações diárias. O NPS não serve para nada se as empresas não agirem de acordo com o que aprenderam – isto é, se não “fecharem o ciclo” entre aprendizado e ação. Os processos de ciclo fechado não podem ser apenas um complemento. Eles devem fazer parte da gestão diária da empresa.*
- *A missão fundamental de CEOs e outros líderes deve ser criar mais promotores e menos detratores. O NPS não pode ser relegado ao departamento de pesquisa de mercado. Ou a lealdade de clientes e funcionários é um fator essencial para a filosofia e a prioridade estratégica de uma empresa, ou não é – e, se não for, a implementação de um novo processo de feedback de clientes não fará muita diferença.*

O NPS, resumindo, não admite meio-termo, o que nos leva talvez à lição mais importante de todas:

O NPS é, em última instância, uma filosofia de negócios, um sistema de práticas operacionais e um compromisso de liderança, e não apenas outra forma de mensurar a satisfação de clientes.

Aqui, vale uma explicação.

Para começar, pergunte a si mesmo: Por que uma empresa se importaria com o que seus clientes e outros grupos interessados pensam? Muitas empresas não se importam, e a maioria aparentemente se mantém, sem risco de falir (veja os exemplos de lucros ruins no Capítulo 1). Acredito que o NPS pode ajudar as empresas a ter mais sucesso, mas também acredito que se importar com os clientes deveria ser natural, pois contribui para a melhoria da empresa, da sociedade e da vida como um todo.

Pense por um momento na Regra de Ouro, o princípio de que devemos tratar os outros como gostaríamos de ser tratados, de modo a honrar ambas as partes. De uma forma ou de outra, a Regra de Ouro é o pilar da maioria das religiões do mundo. Mas dificilmente será possível considerá-la estranha ao mundo dos negócios. Empresas como Southwest Airlines, Four Seasons e Chick-fil-A utilizam a Regra de Ouro como base de sua missão. Quem vive de acordo com a Regra de Ouro pode dizer, sem medo de errar, que está levando uma vida digna, influenciando positivamente a vida das pessoas a seu redor. A pergunta “Qual é a probabilidade” é simplesmente uma forma prática de saber se você está observando a Regra de Ouro. Ela traz as coisas de volta à realidade e ao mundo dos negócios. O propósito de uma pesquisa, afinal, não é promover uma discussão filosófica ou estabelecer relacionamentos eternos, mas criar uma categorização prática, com resultados que levem à ação. Ou seja, é uma forma de melhorar os relacionamentos profissionais.

Ainda assim, é importante examinar os fundamentos filosóficos das empresas, porque eles refletem os valores que as orientam. Se você realmente se importar com a influência que sua empresa exerce sobre a vida de seus clientes, não se limitará a uma métrica. Usará a métrica como um ponto de partida, um incentivo, um lembrete de que você pode melhorar como organização. Começará a contratar pessoas, como Ron Johnson, da Apple, diz, que “se importam com o que se passa no coração do cliente, não apenas com o que sai de sua carteira”. Redirecionará seus investimentos estratégicos e redefinirá seus processos com o objetivo de criar mais promotores e menos detratores, não somente para aumentar os lucros (o que acontecerá), mas porque é a coisa certa a fazer. Você também ampliará o NPS, para mensurar o comportamento de outros grupos interessados no negócio – funcionários, principais investidores, fornecedores e outros parceiros – e descobrir o que fazer para merecer a lealdade deles. As organizações influenciam a vida de muita gente, e você precisa saber qual a influência de sua empresa sobre as pessoas.

Todo líder de negócios que se preze deixa um legado ao se retirar, e é por esse legado que ele será julgado. Se você quiser deixar um legado que vá além dos lucros, um legado de cuidado com clientes e funcionários e com o tipo de empresa que construiu, se quiser ter certeza de que melhorou a vida das pessoas que cruzaram seu caminho, o NPS é uma ferramenta indispensável.

O desafio de colocar o NPS em ação

As ideias por trás do NPS parecem tão simples e intuitivas que os executivos podem cair na armadilha de achar que sua implementação será simples também. Não é. As empresas que adotaram o NPS aprenderam que é preciso tempo e muito trabalho para estabelecer métricas confiáveis, para entender o que os resultados querem dizer e para criar processos de ciclo fechado que realmente gerem mudanças. O NPS abrange todas as áreas da companhia – incluindo finanças, operações, marketing, projeto de produtos, recursos humanos e tecnologia da informação – e níveis, desde o CEO e o conselho diretor até o pessoal da linha de frente. Coloca em questão as práticas, as prioridades e os processos de decisão estabelecidos. Por mais simples que pareça, exige grande compromisso por parte dos líderes seniores. Sem esse compromisso, as empresas estão fadadas a desestabilização, confusão, resistência frente a novas formas de trabalho e outras armadilhas. É fundamental que a alta gerência demonstre apoio e perseverança.

Você talvez também descubra que a simples menção da ideia do NPS bate de frente com um grupo de críticos, os chamados *Net Pro-moaners* (dos quais falaremos com mais detalhes no Capítulo 10). Não é de se espantar: já existe toda uma indústria se dizendo capaz de mensurar a satisfação de clientes e funcionários por meio de pesquisas de mercado longas e ineficazes, e uma solução flexível como o NPS é uma ameaça aos modelos econômicos dos quais a maioria das empresas de pesquisa depende. Os modelos rígidos dessas empresas são criados com base em algoritmos secretos. Se os algoritmos não fossem secretos, ninguém pagaria para usar os tais modelos e ninguém pediria conselhos em relação a como melhorar os resultados.

No caso do NPS, por outro lado, qualquer empresa pode adotá-lo de graça, e sua transparência torna o processo fácil de entender e aprimorar. Não é à toa que os tradicionalistas na área de pesquisa de mercado saíram escrevendo artigos acadêmicos e documentos afirmando que o NPS não funciona. De modo semelhante, o Wikipedia não é muito bem-visto pela *Enciclopédica Britânica*, e os criadores de software têm poucas coisas boas a dizer sobre as tecnologias “de código aberto”. Vale a pena lembrar a famosa frase de Upton Sinclair: “É difícil fazer um homem compreender algo quando seu salário depende, acima de tudo, de que ele não o compreenda.”

Quando a ordem existente é alterada, sempre surgem obstáculos e oposição. E daí? Siga em frente. O conhecimento adquirido na implementação do sistema Net Promoter não tem preço, pois ajuda a melhorar nos negócios, ter um trabalho mais gratificante e construir relacionamentos que levam a uma vida mais plena.

Antes de finalizar esta Introdução, gostaria de aproveitar a oportunidade para apresentar meu companheiro neste trabalho de escrita, Rob Markey. Rob e eu trabalhamos juntos na Bain há quase 20 anos. Ele foi um importante leitor e conselheiro da primeira edição deste livro e desempenhou papel fundamental na criação do novo material desta edição, tanto que merece ser reconhecido como coautor. Rob é líder do NPS Loyalty Forum e criador da Estratégia Internacional de Clientes e Prática de Marketing da Bain. Sua experiência em questões relacionadas ao NPS com clientes é incomparável. Este livro só é o que é graças às suas contribuições.

Nos próximos anos, tentaremos escrever mais livros sobre o sistema Net Promoter, mas este livro é o ponto de partida, a base, que o ajudará a entender que movimento é esse, de onde surgiu e qual é seu objetivo. Você terá, ainda, o prazer de ler as incríveis histórias de sucesso das empresas que adotaram o sistema, num aprendizado contínuo. Quem sabe um dia não escreveremos sobre sua empresa também? Vamos torcer.

Fred Reichheld
Wellesley, Massachusetts
Abril de 2011

Parte I

Os princípios básicos do Net Promoter Score

1

Lucros ruins, lucros bons e a pergunta definitiva

Hoje, a maioria das empresas luta para manter o foco no cliente. Até aí, nada de novo: vivemos e trabalhamos num mundo conectado à Internet, em que os clientes têm acesso a um grande número de informações. Mas apenas as empresas que realmente colocam o cliente no centro de suas operações são capazes de se destacar nesse ambiente.

As empresas também querem ser movidas mais pela *missão* do que pelos *lucros*. Mais uma vez, nenhuma novidade. Seus líderes sabem que não têm como ganhar e manter clientes sem primeiro garantir os melhores empregados. E os empregados mais capacitados querem seguir uma missão, um propósito que vá além dos lucros para os acionistas.

No entanto, apesar de todo o esforço que as empresas destinam a essas duas tarefas – focar nos clientes e conquistar empregados –, a maioria não mudou muito. Sua cultura continua centrada no lucro, pautada por planejamentos financeiros e métricas de contabilidade. Os gerentes precisam atingir metas de lucros e vendas, assim como os líderes das unidades de negócios. Os CFOs (Chief Financial Officers) devem demonstrar lucros ao mercado a cada três meses. Os líderes *conhecem* a cartilha do foco nos clientes e são capazes de recitá-la de cor. Pergunta: *Por que queremos clientes fiéis?* Resposta: *Porque os clientes fiéis costumam voltar, compram produtos e serviços adicionais, recomendam a empresa aos amigos, fornecem feedback valioso, custam menos e são menos sensíveis a preço.* Mas o que os líderes medem, acompanham, discutem e administram no dia a dia são os indicadores financeiros.

Uma grande desconexão. Nossos sistemas contábeis – tanto financeiros quanto de gestão – não revelam nada sobre sentimentos de lealdade, entusiasmo, recompras, recomendações e todas as outras emoções e comportamentos que determinam o valor dos clientes individuais. Os executivos e empregados sabem como atingir suas metas financeiras imediatas, e sabem que serão cobrados por isso. Mas a lealdade dos clientes e a missão da empresa, como objetivos, são aspectos mais abstratos, cuja medição, aparentemente, é impossível. Na correria