

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

NILO RODRIGUES STANGARLIN

**AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES:
ESTUDO DE CASO EM UMA ASSESSORIA EM CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS.**

Porto Alegre-RS

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Nilo Rodrigues Stangarin

AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES:
ESTUDO DE CASO EM UMA ASSESSORIA EM CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do título de
bacharel em Administração da Escola de
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dr^a. Teniza da Silveira

Porto Alegre-RS

2023

NILO RODRIGUES STANGARLIN

**AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES:
ESTUDO DE CASO EM UMA ASSESSORIA EM CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dr^a. Teniza da Silveira

Aprovado em: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dr^a. Teniza da Silveira UFRGS / Orientadora

Prof. UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida.

Agradeço à minha família pelo suporte e contribuição para que eu me tornasse o que sou hoje, em especial à minha mãe Mariusa pelo apoio incondicional e pelas palavras de motivação em todos os momentos.

Agradeço à minha namorada, por me ajudar a superar quaisquer dificuldades.

Agradeço a todos os professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo aprendizado ofertado, especialmente à professora Dra. Teniza da Silveira pelos ensinamentos e, acima de tudo, pela presteza, disposição e orientação na realização deste trabalho.

Agradeço a todos os clientes da NoveZero Negócios que contribuíram para a pesquisa.

Agradeço a todos os meus amigos que sempre estiveram do meu lado em todos os momentos.

RESUMO

Reter e satisfazer seus clientes é parte fundamental para o sucesso de toda empresa. O presente trabalho tem como objetivo principal avaliar os indicadores de satisfação e lealdade dos clientes da empresa de assessoria em crescimento de negócios NoveZero Negócios, localizada no bairro Petrópolis, município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Ao longo da pesquisa realizada, foram identificados os atributos mais valorizados pelos clientes para a manutenção do serviço, bem como identificados quais atributos estão mais relacionados com maiores notas de CSAT (*Customer Satisfaction*) e NPS (*Net Promoter Score*). Os dados foram obtidos através de dois procedimentos metodológicos distintos: pesquisa qualitativa de caráter exploratório e pesquisa quantitativa descritiva. Por meio dos resultados obtidos, a empresa será capaz de estabelecer melhorias gerenciais capazes de aumentar a satisfação e lealdade de seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação. Lealdade. Sucesso do Cliente. Assessoria em Crescimento de Negócios.

ABSTRACT

Retaining and satisfying your customers is a fundamental part of the success of any company. The main objective of this study is to evaluate customer satisfaction and loyalty indicators of the business growth consultancy company NoveZero Negócios, located in the Petrópolis neighborhood, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brazil. Throughout the conducted research, the attributes most valued by clients for maintaining the service were identified, as well as determining which attributes are most related with higher CSAT (Customer Satisfaction) and NPS (Net Promoter Score) ratings. The data were obtained through two distinct methodological procedures: exploratory qualitative research and descriptive quantitative research. Based on the obtained results, the company will be able to establish managerial improvements capable of enhancing customer satisfaction and loyalty.

KEYWORDS: Satisfaction. Loyalty. Customer Success. Business Growth Consultancy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Régua de percepção CSAT.....	25
Figura 2: Régua e cálculo do NPS	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa Etária.....	53
------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos respondentes da entrevista qualitativa em profundidade.....48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média e desvio padrão para atributos de satisfação e percepção dos serviços.....	54
Tabela 2 - Média e desvio padrão para atributos de resultados e impacto no negócio.....	55
Tabela 3 - Média e desvio padrão para atributos de relacionamento com o cliente..	56
Tabela 4 - Média e desvio padrão para atributos de aspectos técnicos.....	56
Tabela 5 - Média e desvio padrão para atributos de preço.....	58
Tabela 6 - Média e desvio padrão para atributos mais valorizados.....	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	15
1.2 Formulação do Problema	16
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivos Gerais	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 Justificativa	19
1.5 Caracterização da organização	20
2. REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR	21
2.1.1 Ferramentas de medição de satisfação	22
2.1.2 CSAT - <i>Customer Satisfaction Score</i> : O número de ouro para as empresas	24
2.2 Lealdade do consumidor	28
2.2.1 Ferramentas de medição de lealdade do consumidor	28
2.2.2 NPS - Net Promoter Score: A régua de lealdade do cliente	31
2.3 Serviços	35
2.3.1 A importância da qualidade para a satisfação em serviços	37
2.3.2 Tempo de permanência em empresas de serviços	39
2.3.3 Relação entre CSAT, NPS e tempo de permanência do cliente	40
3. MÉTODOS	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	42
3.2 Etapa Qualitativa	43
3.2.1 Instrumento de Coleta	44
3.2.2 Sujeitos Analisados	44
3.2.3 Coleta e Análise de Dados	45
3.3 Etapa Quantitativa	45

3.3.1 Instrumento de Coleta.....	46
3.3.2 Coleta de Dados.....	47
3.3.3 Análise dos Dados Coletados.....	47
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	47
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	48
4.1.1 Perfil dos entrevistados.....	48
4.1.2 Motivos de contratação.....	49
4.1.3 Resultados e Impacto no Negócio.....	50
4.1.4 Pontos fortes e pontos de melhoria.....	50
4.1.5 Atributos mais valorizados.....	51
4.1.6 Percepção de ROI (retorno sobre o investimento).....	52
4.1.7 Nota de NPS.....	52
4.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa.....	53
4.2.1 Análise da etapa quantitativa	53
4.2.1.1 Perfil dos respondentes.....	53
4.2.1.2 Satisfação e Percepção dos Serviços.....	54
4.2.1.3 Resultados e Impacto no Negócio.....	55
4.2.1.4 Relacionamento com o cliente.....	56
4.2.1.5 Aspectos Técnicos.....	57
4.2.1.6 Preço.....	58
4.2.1.7 Atributos valorizados.....	59
4.2.1.8 <i>Net Promoter Score</i> (NPS).....	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
5.1 Limitações da Pesquisa.....	63
5.2 Sugestões de pesquisas futuras.....	64
5.3 Implicações Gerenciais.....	64
REFERÊNCIAS.....	67

ANEXO A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO.....	71
ANEXO B - QUESTIONÁRIO	72

1- INTRODUÇÃO

O presente estudo consiste no trabalho de conclusão do curso de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o qual se propõe a investigar o desempenho de uma empresa de assessoria em crescimento de negócios em relação aos seus indicadores de satisfação e lealdade. A fundamentação teórica para tal concentra-se em obras focadas nas áreas de sucesso do consumidor, a partir de autores como Zeithaml e Bitner (2006), Kotler e Keller (2012) e Reichheld (2003), entre outros. Para entender tal processo, foram realizadas uma pesquisa exploratória qualitativa e uma pesquisa quantitativa descritiva.

A necessidade de estudo neste tema surgiu a partir da experiência empírica do próprio autor, na posição de sócio-diretor da empresa estudada, observando o comportamento dos consumidores ao longo dos últimos 2 anos. Entender os fatores que influenciam os clientes a manterem-se satisfeitos e leais à empresa pode ser essencial para aumentar as taxas de retenção do negócio, aumentando a sua lucratividade e dando possibilidade para a criação de vantagens competitivas em relação a outros *players* do mercado.

Este trabalho está inserido na área de Administração de Marketing, já que há um interesse na compreensão do comportamento e processo de satisfação e lealdade no setor. Como relevância acadêmica que justifica a importância do trabalho, destaca-se a necessidade de descrever os conceitos referentes ao marketing no que tange a satisfação e lealdade do consumidor

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos distintos. Inicialmente, é apresentada a delimitação do tema de pesquisa, a formulação do problema, a definição dos objetivos, a justificativa e uma breve contextualização do setor em questão. O segundo capítulo engloba a revisão da literatura, abrangendo uma análise bibliográfica aprofundada sobre o tópico. As teorias relevantes para este estudo são exploradas, incluindo a satisfação do consumidor, a fidelidade do cliente e a sua aplicação no contexto dos serviços. Diversos autores são consultados,

contribuindo para uma compreensão mais abrangente da temática. O terceiro capítulo descreve a metodologia empregada para a condução da pesquisa, visando alcançar os objetivos propostos. No quarto capítulo, são examinados os resultados obtidos após a realização da pesquisa. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões finais do estudo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A qualidade dos serviços e produtos oferecidos por uma empresa tem influência direta na satisfação e lealdade do cliente, pois é justamente através dela que suas expectativas são atendidas e suas necessidades supridas de forma eficiente e eficaz (Parasuraman et al., 1988).

Em termos simples, a satisfação do cliente pode ser descrita como a discrepância entre a percepção de desempenho da oferta e as expectativas do cliente em relação a ela. Ou seja, quando um cliente adquire um serviço, ele cria expectativas em relação aos benefícios que irá receber em troca dessa transação. A partir de então, o grau de satisfação final do cliente dependerá da medida em que esses benefícios atingirem ou superarem suas expectativas. De maneira geral, os clientes esperam receber o mais alto nível de qualidade nos serviços que contratam (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017).

Aferir a satisfação dos clientes é, portanto, um recurso crucial para aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas (CAMPBELL, 1993). Além disso, a literatura especializada em satisfação do cliente evidencia os benefícios que essa prática é capaz de proporcionar, indicando ainda o fato de que níveis mais altos de satisfação resultam em maior retenção e até mesmo à lealdade dos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2006).

Portanto, para compreender a eficácia dos serviços oferecidos, é crucial também considerar os indicadores de lealdade do cliente. A lealdade refere-se à disposição do cliente em continuar fazendo negócios com a empresa, recomendar seus serviços a outros e resistir às ofertas de concorrentes (KOTLER; KARTAJAYA;

SETIAWAN, 2017). Nesse aspecto, indicadores como a taxa de recomendação do Net Promoter Score (NPS) têm sido amplamente utilizados para mensurar a lealdade do cliente. A literatura destaca que a lealdade dos clientes é um fator crítico para o sucesso sustentável das empresas, uma vez que a retenção de clientes é mais econômica do que adquirir novos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2006). Portanto, tanto a satisfação quanto a lealdade dos clientes devem ser medidas e monitoradas como indicadores-chave para a gestão eficaz dos serviços oferecidos pelas empresas.

Em face ao acima exposto, o presente trabalho visa coletar e analisar como os indicadores de satisfação e lealdade de clientes se comportam dentro de uma empresa de assessoria em crescimento de negócios situada em Porto Alegre-RS.

1.2 Formulação do Problema

Potencializada pela recente pandemia do novo coronavírus, o Brasil vive atualmente uma crescente onda de digitalização de empresas dos mais variados segmentos. Segundo a pesquisa "Maturidade do Marketing Digital e Vendas no Brasil de 2021", realizada pela Resultados Digitais, constatou-se que 95% das empresas brasileiras já utilizam estratégias digitais para atrair clientes (RESULTADOS DIGITAIS, 2021). Além disso, de acordo com estudos da IBM em 2020, 51% dos executivos brasileiros consideram a digitalização das companhias como prioridade de investimento para os próximos anos (IBM, 2020). Seguindo essa tendência, o mercado publicitário brasileiro movimentou aproximadamente R\$ 74 bilhões em investimentos de compra de mídia em 2022, registrando um crescimento nominal de 7,2% em relação ao ano anterior, conforme o levantamento "Inside Advertising", conduzido pela Kantar Ibope Media (KANTAR IBOPE MEDIA, 2022).

Se, por um lado, podemos vislumbrar uma clara potencialização da demanda por serviços de tecnologia e marketing digital, por outro o crescimento da oferta é igualmente surpreendente. De acordo com a "Pesquisa de Serviços de Publicidade e Promoção" realizada pelo IBGE em 2011, havia apenas 1.642 agências de

publicidade e promoção ativas no Brasil, empregando 10 ou mais pessoas (IBGE, 2011).

Atualmente, segundo informações do CENP (Conselho Executivo das Normas-Padrão), existem aproximadamente, ao menos, 3.500 agências de publicidade no Brasil (CENP, 2023). Soma-se, ainda, o fato de que, segundo o IBGE, 60% das empresas brasileiras não sobrevivem por mais de 5 anos no mercado (IBGE,2021).

Diante deste cenário de forte concorrência e baixas chances de sobrevivência, boas práticas de manutenção da carteira de clientes se apresentam como fundamentais para a sobrevivência de *players* neste mercado. Para que uma empresa possa sobreviver em um mercado competitivo e aumentar sua lucratividade, é essencial ampliar os níveis de retenção de clientes. Como uma etapa decorrente da retenção de cliente, é imperioso lembrar que os benefícios da lealdade geralmente se constituem na razão pela qual um competidor é mais lucrativo que outro (REICHHELD, 1996).

Em empresas de assessoria em crescimento de negócios, a satisfação e lealdade do cliente também se apresentam como aspectos fundamentais e determinantes para o sucesso dessas empresas (DORNELAS, 2017). Dentro desse cenário, dois indicadores apresentam-se como cruciais para empresas do segmento: o *Net Promoter Score* (NPS), a fim de auferir lealdade, e o *Customer Satisfaction Score* (CSAT), com o objetivo de medir satisfação (KOTLER, KELLER, 2012).

Enquanto o CSAT é uma ferramenta de grande utilidade para medir a satisfação do cliente em relação a aspectos específicos do produto ou serviço oferecido, permitindo que a empresa identifique pontos fortes e áreas que precisam ser aprimoradas em sua oferta (NOGUEIRA, 2020), o NPS é uma métrica que permite avaliar a probabilidade de os clientes recomendarem a empresa para amigos e familiares, o que é um indicador importante da lealdade do cliente a longo prazo. Ao utilizar ambas as métricas, empresas de assessoria podem obter uma visão mais completa da experiência do cliente e identificar as áreas em que

precisam melhorar para aumentar a satisfação e a lealdade dos mesmos (REICHHELD, 2003).

Nesse sentido, urge a necessidade de investigar os indicadores de Customer Satisfaction Score (CSAT) e Net Promoter Score (NPS) dos clientes em uma empresa de assessoria em crescimento de negócios. Compreender como essas métricas se relacionam e como afetam o comportamento dos clientes pode fornecer informações valiosas para a gestão estratégica dessa empresa e para a indústria como um todo.

O presente estudo visa, portanto, preencher essa lacuna de conhecimento, fornecendo uma análise dos indicadores de CSAT e NPS de uma empresa de assessoria em crescimento de negócios. Serão investigadas questões como: qual é a avaliação acerca dos atributos de satisfação e lealdade dos clientes da empresa atualmente? Quais fatores influenciam estes indicadores?

Ao responder a essas questões, espera-se que este trabalho ofereça *insights* estratégicos e valiosos para a empresa objeto do estudo, possibilitando que a mesma desenvolva ações e estratégias específicas para melhorar a satisfação e a lealdade do cliente, aumentando assim o tempo de permanência do cliente e contribuindo para o seu crescimento financeiro de forma sustentável, bem como o de toda a indústria.

1.3 Objetivos

Seguem, abaixo, os objetivos gerais e específicos do presente trabalho, dado o problema acima exposto.

1.3.1 Objetivos Gerais

Avaliar os indicadores de satisfação e lealdade dos clientes da empresa de assessoria em crescimento de negócios.

1.3.2 Objetivos Específicos

Tem-se como objetivos secundários do presente trabalho:

- a) Identificar quais são os atributos relacionados à prestação de serviços de consultoria mais valorizados pelos clientes;
- b) Caracterizar os clientes da empresa;
- c) Verificar quais pontos do atendimento e execução do projeto são cruciais para a manutenção do cliente na empresa;

1.4 Justificativa

Diante do crescimento expressivo do mercado de agências, assessorias e consultorias em marketing e vendas no Brasil, existem lacunas de conhecimento em gestão que podem ser preenchidas através de estudos como este: melhoria das práticas de retenção e fidelização de clientes podem acarretar em significativa redução de custos para estas empresas, melhorando os índices de lucratividade não somente da empresa estudada, como a do mercado como um todo.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a aquisição de novos clientes geralmente envolve despesas consideráveis, incluindo investimentos em marketing, publicidade e vendas. Além disso, há custos relacionados à conquista da confiança do cliente, familiarização com o produto ou serviço e construção de relacionamentos iniciais. Esses gastos cumulativos tornam a aquisição de novos clientes uma tarefa onerosa para as empresas e muito mais dispendiosas do que a manutenção de clientes antigos.

Outro dado que corrobora com a necessidade da presente pesquisa é apresentado em um estudo conduzido por Kumar e Reinartz (2016). Na ocasião, os autores afirmam que o aumento da retenção de clientes em apenas 5% pode levar a um aumento nos lucros de 25% a 95%.

Portanto, os resultados apresentados no trabalho serão de extrema valia, pois, ao entender como os clientes enxergam o serviço disponibilizado pela empresa, permitirão embasar uma série de tomadas de decisões importantes para a organização. Além disso, ao saber-se os principais atributos valorizados pelos

clientes, permite-se identificar quais são os fatores-chave para a empresa aumentar esse tempo de permanência, gerando potencial aumento de receita e lucratividade ao negócio.

1.5 Caracterização da Organização

A empresa objeto de estudo deste trabalho é a NoveZero Negócios, uma assessoria em crescimento de negócios situada no bairro Petrópolis, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A empresa foi oficialmente fundada em junho de 2021, estabelecendo como sua missão transformar o mercado brasileiro, operando alavancas de crescimento sustentáveis para pequenas e médias empresas. Atualmente, oferece uma ampla gama de serviços projetados especificamente para o desenho e implementação de estratégias de captação, conversão e retenção de clientes para negócios em vários segmentos. Esses serviços são concebidos com base na prestação de um suporte recorrente, visando auxiliar os clientes em todas as etapas do processo.

No presente momento, a empresa possui uma equipe composta por 12 colaboradores dispostos em diversas áreas da sua operação, como design, tráfego, consultoria comercial, entre outros. Além disso, conta com inúmeros profissionais terceirizados altamente qualificados. Esta equipe multifuncional é responsável por gerenciar e operacionalizar, simultaneamente, mais de 40 projetos que abrangem mais de 11 estados brasileiros. A NoveZero Negócios tem conseguido expandir suas atividades para diferentes regiões do país, estabelecendo um alcance nacional e fortalecendo sua presença no mercado. A dedicação e o comprometimento dos profissionais envolvidos são fundamentais para garantir o sucesso e a entrega de resultados eficazes aos clientes da empresa.

Ao combinar conhecimento especializado, experiência prática e uma abordagem centrada no cliente, a NoveZero Negócios está desempenhando um papel crucial no impulsionamento da digitalização das empresas brasileiras. Seus serviços abrangentes permitem que pequenas e médias empresas adotem estratégias de vendas digitais de forma eficaz, alcançando maior visibilidade, atraindo novos clientes e impulsionando o crescimento sustentável. Assim, a

NoveZero se estabelece como uma parceira estratégica valiosa para empresas que buscam se adaptar ao ambiente digital em constante mudança, proporcionando um caminho seguro e confiável para o sucesso empresarial.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo tem como intuito oferecer fundamentação teórica para sustentação e desenvolvimento do estudo em questão. Diante disso, os conteúdos apresentados estão divididos em subseções: inicialmente será conceituado a satisfação do consumidor. Na segunda, serão explorados os atributos de lealdade do consumidor. Na terceira e última, conceitos sobre satisfação e lealdade num contexto de serviços serão apresentados.

2.1 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A satisfação do consumidor é um tema fundamental no contexto empresarial, e sua compreensão é de extrema importância para o sucesso das empresas. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), a satisfação é definida como a avaliação pós-consumo, na qual o cliente percebe que a alternativa escolhida atendeu ou excedeu suas expectativas. Em outras palavras, é o sentimento positivo gerado pelo bom resultado de uma transação de mercado (Sheth, Mittal e Newman, 2001).

Kotler (2000) enfatiza que para alcançar altos níveis de satisfação e fidelidade, é crucial que as empresas forneçam alto valor para o cliente, conforme sua percepção. Isso implica em não apenas se posicionar em um único atributo, mas sim representar uma promessa relativa à experiência que o cliente espera receber. A satisfação do cliente pode trazer diversos benefícios para as empresas, como maior frequência de compras e menor probabilidade de perda para concorrentes (Rossi e Slongo, 1998). Além disso, empresas com elevados índices de satisfação aparentam ser capazes de se isolar das pressões competitivas, especialmente em relação a pressões de preços, já que os clientes estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços que atendam suas necessidades de forma satisfatória (Kotler, 2000).

Engel, Blackwell e Miniard (2000) descrevem que o julgamento da satisfação ou insatisfação do cliente pode assumir três formas: desconfirmação positiva (quando o desempenho é melhor do que o esperado), confirmação simples (quando

o desempenho equivale às expectativas) e desconfirmação negativa (quando o desempenho é pior do que o esperado). A sensação de prazer ou desapontamento decorrente da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador é conhecida como satisfação (Kotler, 2000).

A satisfação do cliente está intimamente relacionada à rentabilidade das empresas. Clientes satisfeitos tendem a permanecer fiéis por longos períodos, o que se traduz em lucratividade a longo prazo (Rossi e Slongo, 1998). É fundamental que os clientes sejam vistos como o principal patrimônio das empresas, pois são eles que impulsionam ou podem derrubar um negócio (Chiavenato, 2007).

Para compreender o grau de satisfação dos clientes, torna-se necessária a realização de pesquisas que medem a satisfação e tragam benefícios significativos para as empresas. Essas pesquisas proporcionam percepções mais positivas dos clientes em relação à empresa, informações precisas e atualizadas sobre suas necessidades e criam relações de fidelidade e lealdade por meio de ações corretivas (Rossi e Slongo, 1998). O reconhecimento da importância da satisfação dos clientes nas relações com a empresa é essencial para o sucesso no mercado altamente competitivo (Rossi e Slongo, 1998).

2.1.1 Ferramentas de medição da satisfação

A preocupação das empresas com a satisfação do cliente não é uma questão atual. Segundo Evrard (1994), em 1976, ocorreu a primeira conferência especializada sobre pesquisa de satisfação do cliente, com o apoio do *Marketing Science Institute da National Science*. Somente alguns anos depois, em 1989, surgiu na Suécia o primeiro índice de satisfação do cliente, o *Swedish Customer Satisfaction Index* (SCSI), que tinha por finalidade calcular um índice geral de satisfação do cliente com base nos 31 principais ramos de atividade econômica da Suécia. Em 1994, foi lançado o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) (FORNELL *et al*, 1996).

Tendo como base o modelo Americano e o Sueco, em 1998, a *European Organization for Quality* (EOQ) definiu as bases para o lançamento de um modelo europeu de satisfação do cliente, lançando em 2001 o *European Customer Satisfaction Index* (ECSI). Este modelo de satisfação do cliente é constituído por um modelo estrutural, representado por variáveis latentes como a imagem da empresa, as expectativas dos clientes, a qualidade percebida sobre os produtos e serviços e a relação qualidade/preço. De acordo com o ECSI, a imagem é vista como uma variável que pretende integrar todo o tipo de associações que os clientes fazem de uma empresa, possuindo um impacto muito significativo na formação da lealdade, o que reforça o propósito desse modelo ECSI (RAMQUIVIST, 2001).

No Brasil, Rossi e Slongo (1998) publicaram um trabalho sobre pesquisa de satisfação do cliente onde apresentam um Método Brasileiro de Pesquisa de Satisfação de Clientes. Eles desenvolveram o método a partir de sua experiência em pesquisa de marketing, baseando-se ainda na literatura especializada da época e no benchmarking que realizaram, em 1994, junto a empresas pioneiras neste tipo de pesquisa no Brasil. Nesta pesquisa, destacou-se a importância dos clientes na criação dos indicadores de satisfação, uma vez que é deles que resulta a validade deste tipo de pesquisa. Na prática, isso significa dizer que o cliente precisará expressar estados de satisfação (e/ou insatisfação) em relação a elementos por ele valorizados nas suas relações com a empresa ofertante. Ou seja, de nada adiantará medir estados de satisfação e/ou insatisfação em relação a elementos para os quais os clientes se mostram indiferentes. Para medir tal satisfação, os autores criaram uma escala de 0 a 5 que vai desde os clientes extremamente insatisfeitos (representado pelo número 0 da escala) até os totalmente satisfeitos (representado pelo número 5 da escala).

Dentro deste contexto, Customer Satisfaction Score (CSAT) tem sido amplamente estudado em relação à sua aplicabilidade e eficácia como métrica de satisfação do cliente. Estudos realizados abordam os prós e contras de sua utilização, bem como as tendências futuras no campo da mensuração da satisfação do cliente (Fornell et al., 2016). Pesquisas demonstram que há uma correlação positiva entre a satisfação do cliente medida pelo CSAT e resultados financeiros,

como receita e lucratividade. Empresas com altos índices de satisfação do cliente tendem a ter maior retenção de clientes, recompra e lealdade à marca (Fornell et al., 2016; Parasuraman et al., 1988).

O Net Promoter Score (NPS) é outra métrica amplamente utilizada para medir a satisfação e lealdade dos clientes. Estudos têm mostrado a relação entre o NPS e o crescimento do negócio. Empresas com um alto NPS tendem a ter um maior número de clientes promotores, que são mais propensos a fazer recomendações positivas e influenciar outras pessoas a se tornarem clientes (Reichheld, 2003; Keiningham et al., 2007).

É importante ressaltar que a utilização do CSAT e do NPS como métricas de satisfação do cliente não é isenta de críticas. Alguns estudos apontam limitações na utilização exclusiva dessas métricas. Por exemplo, o CSAT mede apenas a satisfação em relação a uma experiência específica, mas não leva em consideração as expectativas e preferências individuais dos clientes (Olsen et al., 2016). Além disso, a interpretação dos resultados do CSAT e do NPS pode ser subjetiva, uma vez que as escalas de pontuação podem ser percebidas de maneiras diferentes pelos clientes (Fornell et al., 2016).

2.1.2 CSAT - *Customer Satisfaction Score*: O número de ouro para as empresas

O *Customer Satisfaction Score* (CSAT), desenvolvido como ferramenta de medição de satisfação do cliente na década de 1980 é, até os dias atuais, uma das principais métricas utilizadas pelas empresas para medir a satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços oferecidos, principalmente devido ao fato de tratar-se de uma medida mais versátil, ou seja, é mais fácil coletá-la em diversos pontos de contato entre uma empresa e seus clientes (KIM, KANDAMPULLY, 2020).

De acordo com Reichheld (2003), a utilização do CSAT permite que as empresas identifiquem as áreas em que estão satisfazendo ou não os clientes e, portanto, possam direcionar esforços para melhorar o desempenho dessas áreas específicas. O autor ainda destaca o CSAT como uma medida que pode ser utilizada tanto no curto quanto no longo prazo, permitindo que empresas monitorem a evolução da satisfação dos clientes ao longo de grandes intervalos de tempo.

Ainda segundo Reichheld (2003), o CSAT é uma medida que avalia o grau de satisfação dos clientes em relação a uma determinada experiência de compra, atendimento ou serviço, geralmente expressa em uma escala de pontuação de 1 a 5 (Fig 1). A pesquisa geralmente é composta por uma pergunta simples: "Em uma escala de 1 a 5, o quão satisfeito você está com o produto ou serviço que recebeu?"

Figura 1 - Régua de percepção CSAT



Fonte: Segmento Pesquisas (2016)

O CSAT é uma ferramenta valiosa porque fornece uma métrica quantitativa da satisfação do cliente. Por meio do CSAT, as empresas são capazes de monitorar a satisfação do cliente ao longo do tempo, o que lhes permite avaliar o impacto de mudanças na empresa ou em seus produtos sobre a satisfação do cliente (Fornell et al., 2016)

Para desenvolver o CSAT como uma ferramenta de medição de satisfação do cliente, as empresas geralmente seguem os seguintes passos:

1. Identificar as necessidades do cliente: Antes de implementar o CSAT, a empresa precisa entender o que os clientes valorizam em seus produtos ou serviços.
2. Selecionar a pergunta certa: A pergunta que é feita na pesquisa CSAT deve ser clara e direta. A pergunta deve ser fácil de entender e responder.

3. Determinar a escala de pontuação: A escala de pontuação deve ser consistente e compreensível para os clientes. A escala de 1 a 5 é a mais comum, mas outras escalas também podem ser usadas.
4. Realizar a pesquisa: As empresas podem realizar a pesquisa CSAT de várias maneiras, como por telefone, e-mail, correio ou em pessoa. A escolha do método depende das necessidades da empresa e dos clientes.
5. Analisar os resultados: Depois que a pesquisa é concluída, a empresa precisa analisar os resultados para identificar padrões e tendências. A empresa também pode comparar os resultados do CSAT com outras métricas, como NPS (Net Promoter Score) ou CES (Customer Effort Score), para obter uma visão mais completa da satisfação do cliente.
6. Agir sobre os resultados: Depois de analisar os resultados, a empresa precisa tomar medidas para melhorar a satisfação do cliente. Isso pode incluir a resolução de problemas específicos identificados na pesquisa ou a realização de mudanças mais amplas nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (LI *et al.*, 2020).

Em relação aos benefícios do CSAT, pesquisas têm demonstrado que há uma correlação positiva entre a satisfação do cliente medida pelo CSAT e resultados financeiros, como receita e lucratividade (Fornell *et al.*, 2016). Empresas com altos índices de satisfação do cliente tendem a ter maior retenção de clientes, recompra e lealdade à marca. Além disso, o CSAT pode ajudar as empresas a identificar pontos de melhoria específicos e a tomar medidas corretivas para aumentar a satisfação do cliente (Parasuraman *et al.*, 1988).

No entanto, alguns estudos apontam limitações na utilização exclusiva do CSAT como métrica de satisfação do cliente. Por exemplo, o CSAT mede apenas a satisfação em relação a uma experiência específica, mas não leva em consideração as expectativas e preferências individuais dos clientes (Olsen *et al.*, 2016). Além disso, a interpretação dos resultados do CSAT pode ser subjetiva, uma vez que a escala de pontuação pode ser percebida de maneiras diferentes pelos clientes.

Uma tendência crescente na mensuração da satisfação do cliente é a combinação de diferentes métricas, como CSAT, NPS e CES, para obter uma visão mais abrangente da experiência do cliente (Li et al., 2020). Essa abordagem multifacetada permite que as empresas capturem diferentes aspectos da satisfação do cliente e obtenham insights mais completos sobre suas necessidades e expectativas.

Além disso, com os avanços tecnológicos, surgiram novas formas de coletar feedback dos clientes e medir sua satisfação. Por exemplo, o uso de chatbots, inteligência artificial e análise de sentimentos pode permitir uma coleta de dados mais contínua e em tempo real (Klaus et al., 2018). Essas tecnologias também possibilitam uma análise mais aprofundada dos dados coletados, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões.

Outra tendência emergente é a personalização da medição da satisfação do cliente. As empresas estão buscando adaptar as perguntas e escalas de pontuação do CSAT de acordo com as características individuais dos clientes, levando em consideração suas preferências, histórico de compras e comportamento (Klaus et al., 2018). Essa abordagem personalizada pode fornecer uma compreensão mais precisa e individualizada da satisfação do cliente.

No entanto, é importante ressaltar que a mensuração da satisfação do cliente não deve se limitar apenas às métricas quantitativas. As empresas também devem buscar entender as necessidades emocionais e psicológicas dos clientes, bem como seus valores e aspirações (Fornell et al., 2016). A adoção de abordagens qualitativas, como pesquisas qualitativas, grupos focais e análise de conteúdo, pode fornecer insights mais profundos sobre a satisfação do cliente e ajudar a identificar áreas de melhoria.

2.2 Lealdade do consumidor

Assim como a satisfação, a lealdade do consumidor é um fator essencial para o sucesso e longevidade de qualquer negócio (Kotler, 2000). Define-se como clientes leais aqueles que têm uma conexão emocional e duradoura com a marca,

escolhendo-a repetidamente em detrimento da concorrência (Engel et al., 2000).

A lealdade do consumidor está intimamente ligada à satisfação do cliente, pois consumidores satisfeitos têm maior probabilidade de permanecer fiéis à empresa ao longo do tempo (Sheth et al., 2001). Além de aumentar a receita e a rentabilidade da empresa, a lealdade do cliente também contribui para a construção de uma reputação positiva e a atração de novos clientes por meio do boca a boca positivo (Rossi; Slongo, 1998).

Medir e compreender a lealdade do consumidor é fundamental para as empresas, pois permite identificar clientes que são verdadeiros defensores da marca e aqueles que estão insatisfeitos e podem abandoná-la (Motta, 2002). Além disso, a lealdade do cliente pode variar ao longo do tempo, sendo afetada por fatores como mudanças nas preferências do consumidor, a entrada de novos concorrentes no mercado ou até mesmo crises econômicas (Kotler, 2000). Portanto, empresas de todos os setores precisam estar atentas e acompanhar constantemente o nível de lealdade de seus clientes.

2.2.1 Ferramentas de medição de lealdade do consumidor

Atualmente, existem inúmeras ferramentas e métricas disponíveis para auferir a lealdade do consumidor (Rossi; Slongo, 1998). Dentre as mais utilizadas está a taxa de recompra, que avalia a frequência com que os clientes repetem suas compras de um mesmo produto ou serviço ao longo do tempo (Motta, 2002). Quanto maior a taxa de recompra, maior a lealdade do cliente e maior a probabilidade de ele continuar comprando da empresa.

Outra métrica importante é a retenção de clientes, indicador que mede a porcentagem de clientes que permanecem fiéis à empresa ao longo do tempo, em comparação com o total de clientes ativos (Rossi; Slongo, 1998). A retenção de clientes é um indicador-chave da satisfação e lealdade do consumidor. Clientes satisfeitos e leais tendem a permanecer com a empresa, enquanto clientes insatisfeitos têm maior probabilidade de abandoná-la.

Pesquisas de satisfação também são amplamente utilizadas para medir a lealdade do consumidor (Sheth et al., 2001). Ao coletar feedback dos clientes sobre sua experiência com a empresa, é possível identificar pontos fortes e áreas de melhoria, contribuindo para a construção de estratégias de fidelização. Além disso, a pesquisa de satisfação permite que as empresas entendam o que é importante para seus clientes e identifiquem oportunidades de inovação e diferenciação no mercado.

Segundo Kotler, outra ferramenta importante para medir a lealdade do consumidor é o monitoramento das interações do cliente com a marca nas redes sociais e outros canais digitais (Kotler, 2000). O comportamento do consumidor nas mídias sociais pode fornecer insights valiosos sobre sua satisfação e nível de engajamento com a empresa. As empresas podem utilizar ferramentas de análise de dados para medir o sentimento dos clientes em relação à marca e identificar oportunidades de melhorar a experiência do consumidor.

Em resumo, diversas ferramentas e métricas foram desenvolvidas para medir a lealdade do consumidor ao longo dos anos. A avaliação da lealdade do consumidor pode ser feita tanto por meio de indicadores quantitativos quanto qualitativos, que fornecem insights importantes sobre o comportamento e a atitude dos clientes em relação à empresa e seus produtos ou serviços.

Abaixo, encontram-se listados os principais indicadores de lealdade de clientes utilizados pelo mundo, junto a um breve resumo de sua aplicabilidade:

1. Índice de Lealdade do Cliente (Customer Loyalty Index - CLI): Essa métrica avalia o grau de satisfação e lealdade dos clientes com base em pesquisas de opinião e avaliações de experiências de compra anteriores. O CLI permite que as empresas acompanhem o comportamento do cliente ao longo do tempo e identifiquem mudanças na lealdade. Trata-se de uma métrica abrangente, pois leva em consideração diversos aspectos da experiência do cliente com a empresa, permitindo uma avaliação holística da lealdade (ROSSI; SLONGO, 1998).

2. Taxa de Retenção de Clientes: Essa é uma métrica simples, que calcula a porcentagem de clientes que retornam para fazer novas compras em determinado

período. Uma alta taxa de retenção indica maior lealdade e satisfação dos clientes. No entanto, essa métrica pode não capturar a totalidade da lealdade, uma vez que não considera outros aspectos do relacionamento do cliente com a empresa (MOTTA, 2002).

3. Customer Lifetime Value (CLV): Essa métrica calcula o valor financeiro que um cliente traz para a empresa durante todo o seu ciclo de vida como cliente. Clientes mais leais tendem a ter um CLV mais alto, pois continuam comprando ao longo do tempo. Essa métrica é valiosa para a gestão financeira e estratégica das empresas, auxiliando na alocação de recursos e no planejamento de ações para retenção de clientes (KOTLER, 2000).

4. Índice de Lealdade do Consumidor (Consumer Loyalty Index - CLI): Similar ao CLI mencionado anteriormente, essa métrica avalia a lealdade do consumidor por meio de pesquisas e feedbacks dos clientes. É importante para acompanhar o grau de satisfação dos clientes e identificar oportunidades de melhoria na experiência de compra (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

5. Índice de Recomendação do Consumidor (Consumer Recommendation Index - CRI): Essa métrica mede o grau em que os clientes estão dispostos a recomendar a empresa ou marca para outras pessoas. Clientes leais e satisfeitos tendem a dar notas altas no CRI. O CRI é especialmente relevante no contexto atual, em que o boca a boca e a recomendação pessoal desempenham um papel significativo na decisão de compra (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

6. Net Promoter Score (NPS): Desenvolvido por Fred Reichheld em 2003, o NPS é uma das métricas mais populares para medir a lealdade do consumidor. Baseia-se na pergunta: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?". Os clientes são classificados como promotores, neutros ou detratores com base nas respostas, e o NPS é calculado pela diferença entre o percentual de promotores e detratores. O NPS é considerado uma métrica mais atualizada e abrangente, pois combina a simplicidade de aplicação com uma avaliação qualitativa da lealdade e satisfação do cliente (REICHHELD, 2003).

A escolha da ferramenta de medição de lealdade do consumidor dependerá das necessidades e objetivos específicos de cada empresa. O ideal é utilizar uma combinação de indicadores, considerando tanto aspectos quantitativos como qualitativos, para obter uma visão completa do nível de lealdade do cliente. Independentemente da ferramenta adotada, o monitoramento constante da lealdade do consumidor é essencial para aprimorar o relacionamento com os clientes e garantir a longevidade e o sucesso da empresa (KOTLER, 2000).

2.2.2 NPS - *Net Promoter Score*: A régua de lealdade do cliente

O NPS foi criado em 2001 a partir da ideia de uma pesquisa de satisfação de cliente mais simples, proposto por Fred Reichheld. Como apresentado anteriormente, a fidelização de clientes tornou-se algo essencial nas estratégias de negócios de empresas, uma vez que o custo para tal é bem reduzido ao se comparar com a aquisição de um novo consumidor. O método busca medir a lealdade do cliente constantemente, constituindo importante ferramenta de apoio às empresas, possibilitando assim à empresa uma atuação mais segura e eficaz (REICHHELD, 2003).

Por sua simplicidade e eficácia em medir a lealdade do cliente, é amplamente utilizado por empresas de todo o mundo (REICHHELD, 2003). Ao identificar seus promotores e detratores, as empresas podem desenvolver estratégias para aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes, impulsionando o crescimento e a reputação da marca (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000). As respostas obtidas com o NPS fornecem insights valiosos sobre as preferências e expectativas dos clientes, permitindo que as organizações tomem decisões mais assertivas para aprimorar a experiência do consumidor (KOTLER, 2000).

A crescente popularidade do NPS decorre de sua abordagem direta e fácil aplicação, tornando-se uma ferramenta indispensável para a gestão de relacionamento com o cliente (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Na prática, o NPS é um indicador que tem como objetivo realizar a mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos consumidores de qualquer tipo

de empresa através de uma régua de opção que vai de 0 a 10 (Fig 2). O NPS se resume em uma questão direta ao consumidor: “De 0 a 10, quão apto você está a indicar esse produto a um amigo?” Quanto menor a nota, menor a probabilidade de se indicar os produtos ou serviços a um amigo ou conhecido, uma vez que as chances de alguém indicar algo ruim a outro é quase nula. Ou seja, esta pergunta é considerada chave para o sucesso de qualquer empresa (REICHHELD, 2011).

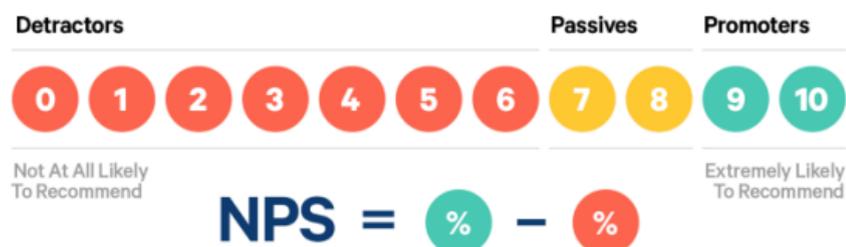
Com base nas respostas, as empresas dividem seus clientes em três grupos principais (REICHHELD, 2003):

- **Detratores:** clientes que respondem com uma pontuação de 0 a 6. Eles estão insatisfeitos com a empresa/produto/serviço e podem compartilhar experiências negativas com outras pessoas.
- **Passivos:** clientes que respondem com uma pontuação de 7 ou 8. Eles estão satisfeitos com a empresa/produto/serviço, mas não são leais e podem facilmente mudar para um concorrente se surgir uma oportunidade melhor.
- **Promotores:** clientes que respondem com uma pontuação de 9 ou 10. Eles estão muito satisfeitos com a empresa/produto/serviço e são leais à marca. Eles são os principais defensores da empresa/produto/serviço e podem recomendar ativamente a empresa/produto/serviço para outras pessoas.

Em posse dos resultados, realiza-se o um cálculo para obtenção do score da empresa (REICHHELD, 2011):

$$\text{NPS}^{\text{®}} = \% \text{ de Clientes Promotores} - \% \text{ de Clientes Detratores}$$

Figura 2 - Régua e cálculo do NPS



Fonte: Trustmary (2020)

Feito o cálculo do NPS, pode-se classificar a empresa de acordo com a diferença de percentual. Para tanto, têm-se as seguintes zonas de classificação (REICHHELD, 2011):

- Zona de Excelência: pontuação entre 75 e 100 - empresas que atingiram esta pontuação geraram grandes experiências, possibilitando uma percepção altamente positiva ao consumidor, o que deve gerar boas recomendações e até torná-lo um defensor da empresa.
- Zona de Qualidade: pontuação entre 50 e 74 - empresas nessa faixa de pontuação seguramente proporcionaram pontos positivos na jornada do cliente. Contudo, deixaram a desejar em alguns pontos, trazendo a necessidade de avaliar a jornada do cliente – incluindo itens periféricos ao seu produto ou serviço – e entender melhor a sua empresa.
- Zona de Aperfeiçoamento: pontuação entre 0 e 49 - empresas enquadradas nesta zona provavelmente têm pontos importantes de ajustes. Em muitos casos, a empresa não ofereceu atenção para o cliente com o seu caso ou sua necessidade. A ineficiência é outro ponto crítico a ser avaliado. A empresa precisa realmente ouvir os feedbacks e desencadear ações, como mudança de processos, treinamentos de equipe e olhar para o seu cliente.
- Zona Crítica: pontuação entre -100 e -1 - a experiência foi altamente frustrante para o consumidor e ele será o primeiro a reclamar e desqualificar a imagem da empresa junto a outras pessoas. Uma empresa nessa classificação precisa repensar sua estratégia rapidamente, pois estará criando um grupo de opositores a sua marca. É comum que essas empresas tenham que adotar políticas intensas de retenção, aplicando descontos agressivos e reduzindo suas margens na tentativa de ‘segurar’ os clientes.

Para acompanhar o crescimento empresarial com base no feedback dos clientes, tanto neutros quanto detratores, é importante mensurar o NPS pelo menos uma vez ao ano. Ainda, é fundamental cultivar clientes promotores, pois isso pode tornar a empresa mais sólida a longo prazo. Quando os consumidores estão

satisfeitos, é comum que eles se tornem promotores espontâneos da marca (REICHHELD; MARKEY, 2011).

Uma das vantagens do NPS é a sua simplicidade e facilidade de implementação. Ao utilizar uma única pergunta para medir a propensão dos clientes a recomendarem a empresa, o NPS fornece uma medida direta da lealdade do cliente (Reichheld, 2003). Além disso, o NPS pode ser aplicado a qualquer tipo de empresa, independentemente do setor ou porte, facilitando a comparação entre organizações.

Estudos mostram, ainda, que empresas com um alto NPS tendem a obter melhores resultados financeiros e a crescer mais rapidamente. Isso porque clientes promotores são mais propensos a realizar compras recorrentes, a gastar mais com a empresa e a recomendá-la a outras pessoas. Portanto, o NPS pode servir como um indicador-chave de desempenho para as empresas, ajudando-as a identificar áreas de melhoria e impulsionar o crescimento (REICHHELD, 2003).

No entanto, o NPS também apresenta algumas limitações. Pesquisadores apontam que uma única pergunta pode não capturar todos os aspectos da experiência do cliente e que a resposta dos clientes pode ser influenciada por diversos fatores contextuais (Morgan et al., 2006). Além disso, o NPS não fornece insights detalhados sobre os motivos por trás das pontuações dos clientes, o que pode dificultar a identificação de ações concretas para melhorar a satisfação do cliente.

Outro ponto de discussão é a forma como as empresas definem as zonas de classificação do NPS. Alguns estudos questionam a validade das faixas de pontuação propostas por Reichheld (2011) e sugerem que as empresas devem adaptar essas classificações de acordo com as características e expectativas específicas de seus clientes (Bain & Company, 2017). Portanto, é importante considerar que as zonas de classificação podem variar de acordo com o setor e o mercado em que a empresa atua.

Para superar algumas das limitações do NPS, pesquisadores propõem a combinação dessa métrica com outras medidas de desempenho, como a satisfação do cliente e a retenção de clientes (Morgan et al., 2006). Combinar diferentes métricas pode fornecer uma visão mais completa da experiência do cliente e auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

2.3 Serviços

Os serviços podem ser classificados em dois tipos: baseados em equipamentos ou em pessoas. Para que esses serviços tenham qualidade e criem valor, é fundamental adequá-los às necessidades e desejos de clientes específicos (CHURCHILL; PETER, 2000).

As características distintivas dos serviços são essenciais para compreender sua natureza e peculiaridades. De acordo com Churchill e Peter (2000), as principais características dos serviços são:

- Relação com os clientes: os serviços geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes, estabelecendo interações ao longo do tempo;
- Perecibilidade: a característica de perecibilidade indica que os serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos, não sendo possível armazená-los para uso posterior;
- Intangibilidade: os serviços são intangíveis, o que significa que os clientes possuem apenas lembranças ou resultados da experiência com o serviço;
- Inseparabilidade: devido à natureza intangível, os serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece, sendo a interação com o prestador uma parte integrante da experiência do serviço;
- Esforço do cliente: o cliente pode estar a par da produção dos serviços, uma vez que muitos serviços requerem a participação e colaboração ativa do cliente para serem realizados;

- Uniformidade: devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento humano, cada serviço pode ser único, o que pode resultar em uma possível variação de qualidade na entrega;

Por outro lado, ainda segundo os autores, no momento em que os consumidores avaliam os serviços, eles consideram diversos critérios:

- Tangibilidade: refere-se às evidências físicas do serviço, como instalações, equipamentos ou materiais utilizados;
- Confiabilidade: envolve a consistência e a segurança do desempenho do serviço, ou seja, a capacidade do serviço de ser realizado conforme prometido;
- Responsividade: refere-se à disposição ou prontidão dos empregados ou profissionais em atender às necessidades dos clientes de forma ágil e eficiente;
- Garantia: diz respeito aos conhecimentos e competência dos prestadores de serviços, bem como à capacidade de transmitir confiança aos clientes, envolvendo a reputação e habilidades necessárias, além de confiabilidade, credibilidade e honestidade;
- Empatia: refere-se aos esforços do prestador de serviços para compreender as necessidades individuais dos clientes e oferecer, na medida do possível, um serviço personalizado e adequado a cada cliente;

A intangibilidade dos serviços torna a avaliação do cliente mais desafiadora, sendo a percepção do cliente e sua experiência com o serviço elementos cruciais para a satisfação e lealdade do consumidor (ZITHAML; BITNER, 2006). Portanto, compreender e atender a esses critérios e características é fundamental para as empresas oferecerem serviços de alta qualidade e alinhados às expectativas do cliente, o que pode contribuir significativamente para a fidelização e satisfação do consumidor (CHURCHILL; PETER, 2000).

2.3.1 A importância da qualidade para a satisfação em serviços

Segundo Zeithaml e Bitner (2006), a qualidade dos serviços prestados por empresas de serviços é fundamental para garantir a satisfação e fidelização de clientes, além de ser um fator chave para o crescimento dos negócios dessas empresas. O estudo destaca que os clientes buscam não apenas soluções para seus problemas, mas também um atendimento personalizado e de qualidade, que lhes traga confiança e segurança na tomada de decisões. Portanto, é de suma importância que as empresas estejam atentas à qualidade dos serviços prestados, investindo em capacitação de pessoal e em processos de melhoria contínua.

Nesse sentido, os autores ressaltam a importância da implementação de um sistema de gestão da qualidade, que permita identificar e corrigir falhas nos processos de prestação de serviços e garantir a padronização e qualidade do atendimento ao cliente. O estudo destaca que a implementação de um sistema de gestão da qualidade pode gerar vantagem competitiva para as empresas, além de aumentar a satisfação e fidelização dos clientes.

De acordo com Kotler e Keller (2012), a retenção de clientes é essencial para a sobrevivência e crescimento de uma empresa, especialmente em um mercado competitivo. Para reter clientes, é necessário investir em fidelização, o que exige que a empresa vá além da satisfação dos clientes, superando suas expectativas e criando clientes mais do que satisfeitos. Os autores enfatizam que a fidelização de clientes é um processo contínuo, que envolve ações de atendimento personalizado, pós-venda e fidelização.

Nesse contexto, destaca-se a importância da adoção de estratégias de marketing de relacionamento para a fidelização de clientes em empresas de serviços. O marketing de relacionamento é uma forma de estreitar o relacionamento com os clientes, oferecendo-lhes um atendimento personalizado e atendendo suas necessidades de forma eficiente e eficaz. O estudo destaca ainda que a fidelização de clientes pode gerar benefícios para as empresas, como redução de custos com aquisição de novos clientes e aumento da lucratividade (MARQUES, 2012).

Kotler (2000) destaca que a fidelização de clientes vai além da simples satisfação, sendo necessário superar as expectativas e criar clientes verdadeiramente leais. Para alcançar esse objetivo, é fundamental investir em ações de atendimento personalizado, pós-venda e programas de fidelização. Essas estratégias visam fortalecer o vínculo entre a empresa e o cliente, criando uma relação de confiança e parceria a longo prazo.

No contexto da fidelização de clientes, o marketing de relacionamento desempenha um papel fundamental. Segundo Grönroos (1994), o marketing de relacionamento busca estabelecer e manter relacionamentos duradouros com os clientes, baseados na confiança, comunicação contínua e atendimento personalizado. Essa abordagem visa não apenas satisfazer as necessidades dos clientes, mas também criar um vínculo emocional e uma parceria a longo prazo. Além disso, o marketing de relacionamento pode trazer benefícios econômicos significativos para as empresas, como a redução de custos com aquisição de novos clientes e o aumento do valor vitalício do cliente.

Para obter sucesso na fidelização de clientes no setor de serviços, é importante investir em estratégias de marketing de relacionamento personalizadas. Berry et al. (2003) enfatizam a importância de usar tecnologias e sistemas de informação para coletar e analisar dados sobre os clientes, a fim de oferecer um atendimento personalizado e adaptado às suas necessidades específicas. Através da personalização da comunicação, da oferta de benefícios exclusivos e da criação de uma experiência única para cada cliente, as empresas podem fortalecer o relacionamento e promover a lealdade dos clientes.

Além disso, a transparência e a comunicação efetiva são fundamentais para a fidelização de clientes. Segundo Reichheld (1996), a confiança mútua entre a empresa e o cliente é essencial para a construção de um relacionamento duradouro. Isso requer uma comunicação clara e transparente, informando os clientes sobre os processos, resultados e próximos passos dos serviços prestados. Através da transparência, as empresas de assessoria e consultoria podem reforçar a confiança dos clientes, demonstrando seu compromisso em atender às suas expectativas e necessidades.

2.3.2 Tempo de permanência em empresas de serviços

O tempo de permanência do cliente em empresas de serviços é um fator crítico para o sucesso dessas organizações. Embora não haja estudos específicos sobre o tema, é possível identificar diversos aspectos que influenciam a duração da relação entre a consultoria e o cliente.

A qualidade dos serviços prestados é um dos principais fatores que afetam o tempo de permanência. Quando uma empresa de consultoria, por exemplo, oferece serviços de alta qualidade, atendendo às expectativas e necessidades do cliente, é mais provável que ele opte por continuar com a consultoria a longo prazo. A qualidade dos serviços envolve aspectos como expertise dos consultores, metodologias sólidas e resultados tangíveis (Fitzsimmons et al., 2014).

Além da qualidade dos serviços, a confiança é fundamental para a manutenção do relacionamento entre a consultoria e o cliente. Os clientes precisam confiar na consultoria para compartilhar informações sensíveis e estratégicas. A transparência nas relações e a garantia de confidencialidade são aspectos essenciais para a construção dessa confiança mútua (Eisenhardt, 1989).

A capacidade de adaptação da consultoria também desempenha um papel relevante no relacionamento. As empresas de consultoria devem ser capazes de se adaptar às mudanças no ambiente de negócios e às necessidades em constante evolução dos clientes (ARGYRIS, 1970).

Além dos aspectos técnicos, o relacionamento interpessoal entre os consultores e os clientes é crucial. Um relacionamento saudável, baseado em comunicação eficaz, empatia e compreensão mútua, contribui para a satisfação do cliente e para a continuidade da parceria. Os consultores devem ser capazes de estabelecer uma conexão pessoal com os clientes, demonstrando interesse genuíno em seus desafios e objetivos (Prahalad et al., 2000).

Outro fator que influencia o tempo de permanência é o valor percebido pelo cliente. As empresas de consultoria devem ser capazes de demonstrar o valor agregado que oferecem, seja por meio de melhorias mensuráveis nos resultados do cliente, redução de custos, aumento da eficiência operacional ou outras vantagens tangíveis. Quando o cliente percebe que o investimento na consultoria traz benefícios significativos, é mais provável que ele continue a parceria (Fitzsimmons et al., 2014).

Em resumo, o tempo de permanência do cliente em empresas de consultoria é influenciado por diversos fatores, incluindo qualidade dos serviços, confiança, capacidade de adaptação, relacionamento interpessoal e valor percebido. As consultorias devem estar atentas a esses aspectos e buscar constantemente melhorias para garantir a satisfação e a fidelidade dos clientes.

2.3.3 Relação entre CSAT, NPS e tempo de permanência do cliente

O tempo de permanência do cliente é uma métrica que avalia o período em que um cliente permaneceu como consumidor da empresa. Segundo Vavra (1993), o tempo de permanência é um importante indicador da fidelização do cliente, pois clientes fiéis tendem a permanecer por mais tempo como consumidores da empresa. Além disso, o tempo de permanência do cliente pode ser utilizado como um indicador de sucesso da empresa em relação à concorrência, pois empresas que conseguem manter seus clientes por mais tempo tendem a ser mais competitivas no mercado (REICHHELD, 2003).

Segundo Reichheld e Markey (2011), clientes satisfeitos tendem a ser mais leais à empresa, o que pode ser medido pelos índices CSAT e NPS. Além disso, clientes que recomendam a empresa para amigos e colegas, ou seja, que são promotores, tendem a permanecer por mais tempo como consumidores da empresa.

Segundo Bitner e Hubbert (1994), o CSAT como métrica de avaliação da satisfação dos clientes pode ser uma forma eficaz de identificar os fatores que influenciam na permanência dos clientes na empresa. Segundo Zeithaml e Bitner (2006), a qualidade dos serviços prestados por empresas de assessoria e consultoria é fundamental para garantir a satisfação e fidelização de clientes, além

de ser um fator chave para o crescimento dos negócios, pois clientes satisfeitos tendem a recomendar a empresa para outras pessoas e a permanecer como consumidores da empresa por mais tempo. Além disso, o NPS pode ser utilizado como um indicador para medir a efetividade das ações de melhoria implementadas pela empresa, uma vez que clientes satisfeitos tendem a responder com notas altas no NPS (REICHHELD, 2011).

Dessa forma, é possível evidenciar que há uma relação direta entre CSAT, NPS e tempo de permanência do cliente em uma empresa (SMITH, 2020). Clientes satisfeitos tendem a ser mais leais à empresa e a permanecer por mais tempo como consumidores.

Segundo Vavra (1993), empresas que conseguem manter seus clientes por mais tempo tendem a ter maior sucesso no mercado, pois clientes fiéis tendem a gastar mais e a recomendar a empresa para outras pessoas. Portanto, é importante que as empresas de assessoria e consultoria estejam atentas à qualidade dos serviços prestados, investindo em capacitação de pessoal e em processos.

3 MÉTODOS

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos do presente trabalho. Este capítulo está dividido em três seções: a seção 3.1 apresenta os tipos de pesquisa utilizados; a seção 3.2 explora a pesquisa exploratória através da pesquisa qualitativa realizada com clientes da empresa; e por fim, a seção 3.3 define a pesquisa conclusiva do tipo descritiva por levantamento de dados através da pesquisa qualitativa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2002), a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que busca proporcionar respostas aos problemas propostos. Quando as informações disponíveis não são suficientes para responder ao problema ou estão em desordem, a pesquisa se torna necessária para obter novos insights.

Malhotra (2012) define a pesquisa como uma estrutura para a realização de projetos de marketing, sendo um método para adquirir informações relevantes e resolver problemas relacionados ao mercado.

Este trabalho foi conduzido em duas etapas distintas: a primeira fase compreendeu a pesquisa exploratória, na qual foram realizadas 8 entrevistas qualitativas com clientes da empresa. Na segunda fase, optou-se por uma pesquisa conclusiva do tipo descritiva, utilizando o método de levantamento de dados por meio da pesquisa quantitativa, na qual foram obtidas 26 respostas de clientes atuais da empresa. Seguindo a perspectiva de Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa proporciona uma visão mais aprofundada e compreensiva do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa busca quantificar os dados e, geralmente, emprega análise estatística. Nesse sentido, ambas as abordagens são complementares, contribuindo para uma compreensão abrangente do tema em estudo.

3.2 Etapa Qualitativa

A pesquisa exploratória é uma abordagem de pesquisa que tem como objetivo primordial auxiliar o pesquisador na compreensão da situação-problema em questão (MALHOTRA, 2012, p. 58). Uma das principais características dessa metodologia é a flexibilidade e versatilidade dos métodos empregados. Nessa fase inicial, optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa.

Malhotra define o propósito da pesquisa qualitativa como sendo a obtenção de uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes (2012, p. 111). A coleta de dados nessa abordagem é não estruturada, e a amostra consiste em um número reduzido de casos não-representativos, o que implica que a análise dos dados não é estatística e os resultados obtidos fornecem uma compreensão inicial do problema. Diferentemente da pesquisa quantitativa, que visa quantificar os dados e generalizar os resultados a partir de uma amostra representativa e significativa, utilizando técnicas estatísticas.

Os procedimentos adotados na pesquisa qualitativa, conforme Malhotra (2012), são classificados em dois grupos: abordagem direta ou não encoberta, e

abordagem indireta ou encoberta. A classificação é determinada de acordo com o nível de conhecimento que o entrevistado possui em relação aos objetivos do projeto.

Dentro da abordagem direta, segundo Malhotra (2012), existem dois procedimentos de pesquisa qualitativa: a entrevista em profundidade e o grupo focal.

3.2.1 Instrumento de Coleta

A técnica qualitativa empregada neste estudo foi a entrevista em profundidade, aplicada ao público-alvo da pesquisa composto por clientes da empresa. Uma das principais vantagens da entrevista em profundidade é sua capacidade de revelar análises pessoais mais aprofundadas em comparação aos grupos focais (MALHOTRA, 2012, p. 123).

Neste trabalho, optou-se por utilizar a entrevista em profundidade como método de pesquisa exploratória. Segundo Malhotra, a entrevista em profundidade é uma abordagem não estruturada, direta e pessoal, na qual um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, visando descobrir as motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico específico (2012, p. 121).

Para a elaboração das entrevistas em profundidade, foram considerados os objetivos do estudo, e um roteiro semiestruturado foi desenvolvido (ver Apêndice A), contendo questionamentos abertos que permitiram ao entrevistador conduzir as conversas com base nas respostas dos entrevistados.

Assim, a pesquisa exploratória realizada neste trabalho teve como propósito descrever o processo de satisfação e lealdade dos clientes da empresa e identificar os critérios considerados durante o período de prestação dos serviços e manutenção do vínculo. Esses dados foram posteriormente utilizados na fase descritiva da pesquisa.

3.2.2 Sujeitos Analisados

O público escolhido para aplicar as entrevistas em profundidade foram os clientes e ex-clientes da empresa. Foram realizadas, ao todo, 8 entrevistas com clientes que contrataram serviços da empresa nos últimos doze meses. A escolha das participantes deu-se por conveniência do autor e disponibilidade dos entrevistados. Dentro do possível, o autor procurou por clientes da empresa com diferentes perfis e experiências de compra.

Conforme Malhotra (2012), para pesquisas qualitativas, especialmente as exploratórias, é recomendado utilizar uma amostra composta por 8 a 12 elementos, ou mesmo continuar a coleta de dados até que haja convergência nas respostas. A convergência ocorre quando novas entrevistas não trazem informações significativamente diferentes das já obtidas, indicando que os principais temas e perspectivas relevantes foram abordados.

3.2.3 Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados com as entrevistas em profundidade ocorreu entre 10.03.2023 e 03.07.2023, ao todo foram realizadas 8 entrevistas com clientes da empresa, dessas, 5 por vídeo chamadas e 3 por telefone. Tiveram duração aproximada de 10 a 15 minutos.

Os dados foram analisados através da análise de conteúdo das respostas obtidas. Para isso, as entrevistas em profundidade foram transcritas de forma simultânea, para possibilitar a escolha das questões adequadas para a pesquisa quantitativa que foi aplicada posteriormente.

3.3 Etapa Quantitativa

A pesquisa quantitativa é uma abordagem metodológica que busca quantificar dados e geralmente utiliza técnicas de análise estatística para interpretar os resultados obtidos. De acordo com Malhotra (2012, p. 111), essa metodologia permite a obtenção de informações objetivas e mensuráveis, o que facilita a identificação de padrões e tendências em uma amostra representativa da população.

No contexto deste estudo, optou-se por adotar o método descritivo na etapa quantitativa da pesquisa. Segundo Malhotra (2012, p. 61), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características ou comportamentos de um mercado ou fenômeno específico. Dessa forma, buscou-se compreender as preferências dos clientes atuais da empresa em relação aos seus serviços.

Quanto à abordagem transversal, conforme as diretrizes de Malhotra (2012, p. 62), foi realizada uma pesquisa transversal com aplicação única. Isso significa que uma amostra de clientes da empresa foi selecionada e as informações foram coletadas apenas uma vez a partir dessa amostra. Essa metodologia permitiu obter uma visão instantânea e atualizada das opiniões e comportamentos dos clientes em relação à empresa.

Ainda segundo o autor, os métodos mais comuns utilizados na pesquisa descritiva são levantamentos (surveys) ou observações.

3.3.1 Instrumento de Coleta

Nessa fase, após os resultados da pesquisa qualitativa, foi elaborado um levantamento (survey) com base nas 8 entrevistas qualitativas realizadas com clientes da empresa. A pesquisa descritiva foi definida para a coleta de dados por meio de levantamento do tipo survey executado através de ligações telefônicas, pois se mostrou o método ideal para obter informações necessárias (APÊNDICE B).

De acordo com Malhotra (2012), o survey é um método que envolve um questionário estruturado e que é aplicado a uma determinada amostra da população e destinado a recolher informações específicas dos entrevistados. Esse método se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas e de estilo de vida. A definição do conteúdo das perguntas e dos atributos examinados na pesquisa foi embasada em diversos elementos, incluindo as contribuições de estudiosos renomados. Entre esses estudiosos, destacam-se os conceitos abordados por Fitzsimmons et al. (2014), Prahalad et al. (2000) e (Eisenhardt, 1989), os quais tratam dos principais atributos relacionados à satisfação em serviços de consultoria. A partir disso, foi elaborado

um questionário estruturado com perguntas de alternativa fixa onde o entrevistado escolhe uma resposta dentro de um conjunto predeterminado.

O questionário primeiramente perguntou sobre os dados demográficos dos entrevistados e informações complementares, no sentido de caracterizar a amostra, seguidas de 6 sessões de perguntas sobre satisfação e percepção dos serviços, resultados e impacto no negócio, relacionamento, aspectos técnicos, preço, atributos valorizados e intenção de recomendação, respectivamente.

Para a realização do cálculo da média, utilizou-se a escala Likert de 1 a 5, considerando a escala de concordância foi avaliado as possíveis motivações para compra e manutenção dos serviços para os clientes da empresa, a escala foi utilizada também para medir a importância dos atributos e a satisfação dos clientes, quem não soubesse responder ou não tivesse condições de opinar poderia marcar tal alternativa.

3.3.2 Coleta de Dados

A amostragem da pesquisa restringiu-se apenas aos clientes da empresa. Ao todo, 26 dos 32 clientes da empresa responderam à entrevista. Ainda, dos 32 clientes atuais, 29 pertencem ao mercado de energia solar. O instrumento de pesquisa utilizado na composição e aplicação da pesquisa foi o Google Forms. A pesquisa ocorreu entre 24.07.2023 e 31.07.2023, obtendo 26 respostas.

3.3.3 Análise dos Dados Coletados

A análise dos dados foi feita a partir da comparação com a problemática abordada na pesquisa, os objetivos gerais e específicos do trabalho. Foi empregado o uso de estatística descritiva para a análise dos dados desta fase da pesquisa. A média da nota de cada atributo, o desvio-padrão à média e a frequência nortearam a análise estatística.

Após a coleta de todos os dados, foram utilizados os recursos de tabulação e formulação de gráficos disponíveis na própria ferramenta do Google Forms. Também foi utilizado o programa Microsoft Excel para fazer a tabulação dos dados coletados, objetivando a compreensão dos principais fatores que interferem nos clientes da

empresa e numerar o grau de importância a ser considerado em cada atributo na hora da compra.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo tem como propósito a exposição dos resultados obtidos por meio das pesquisas qualitativa e quantitativa conduzidas neste trabalho. Inicialmente, serão apresentados os achados da pesquisa exploratória qualitativa, seguidos pelos resultados da pesquisa descritiva quantitativa. Esses dados serão analisados e discutidos a fim de atender aos objetivos estabelecidos na investigação.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Concluída a coleta de dados e a transcrição das entrevistas, as respostas fornecidas pelas entrevistadas foram minuciosamente analisadas, levando em conta cada pergunta elaborada de acordo com os objetivos deste estudo. A seguir, será apresentado o perfil dos entrevistados, os motivos que os levaram à contratação do serviço, os resultados do serviço e impactos percebidos no negócio, quais pontos fortes e pontos de melhoria, os atributos mais valorizados, a percepção de retorno sobre o investimento e a nota de NPS. Essa análise abrangente nos permitirá obter insights relevantes sobre o comportamento das clientes da empresa, contribuindo para o alcance dos propósitos traçados nesta pesquisa.

4.1.1 Perfil dos entrevistados

A seguir será apresentado o perfil dos 8 entrevistados, sendo que os entrevistados serão identificados pelos números de 1 a 8 de forma a manter o anonimato das entrevistadas. O perfil dos entrevistados está apresentado no quadro 4.

Quadro 1 - Perfil dos respondentes da entrevista qualitativa em profundidade

Entrevistado	Cargo	Idade	Setor	Tempo de Permanência (em meses)
1	Sócio-Diretor	30	Energia Solar	13
2	Sócio-Diretor	47	Energia Solar	13
3	Sócio-Diretor	28	Energia Solar	8
4	Sócio-Diretor	35	Energia Solar	11
5	Sócio-Diretor	48	Energia Solar	16
6	Head Comercial	26	Assessoria em Geolocalização	12
7	Sócio-Diretor	39	Energia Solar	6
8	Sócio-Diretor	44	Energia Solar	15

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Dentre os entrevistados, haviam homens de diferentes faixas etárias, sendo o mais novo com idade de 26 anos e, o mais velho, 48 anos. Quando analisado o cargo do entrevistado, observou-se que 7 entrevistados são sócios-diretores das empresas contratantes, enquanto apenas 1 estava mais abaixo no nível hierárquico, atuando como *head* comercial. Outros aspectos analisados foram o setor da empresa, o tempo de vínculo e o status do vínculo (cliente ou ex- cliente).

4.1.2 Motivos de contratação

Para que se possa entender os motivos que compõem a satisfação do enquanto cliente da empresa, é fundamental uma análise do que o levou a contratar

os serviços. Desta forma, compreende-se se as expectativas foram atingidas ou não com a compra.

Em relação a este item, os entrevistados trouxeram opiniões bastante similares. Na fala dos entrevistados 2,4,7 e 8, por exemplo, fica evidente a preferência por uma assessoria que preste apoio também na área comercial do negócio.

A abordagem de vocês foi mais focada em resultados comerciais, o que nos atraiu logo de cara. Percebemos que o trabalho de marketing estava realmente alinhado com nossos objetivos de vendas. (ENTREVISTADO 3)

Foi a oferta de ter as assessorias em marketing e comercial juntas. Isso pra nós era um diferencial. (ENTREVISTADO 5)

Nos chamou a atenção a proposta de integração entre as equipes de marketing e comercial. Isso nos deu a confiança de que o trabalho seria mais eficiente para impulsionar nossas vendas. (ENTREVISTADO 2)

Vocês chegaram na hora que eu estava buscando alguém. Na conversa com vocês senti mais firmeza por termos essa "pegada" comercial mais do que o marketing. (ENTREVISTADO 4)

4.1.3 Resultados e Impacto no Negócio

Quando perguntados sobre o que mudou na empresa após a contratação da assessoria, alguns entrevistados retomaram a questão da melhoria na área de vendas, a exemplo dos entrevistados 3,4 e 7

Vocês tão mudando bastante os conceitos por aqui, especialmente no comercial. O Andres (consultor comercial) sempre está batendo na tecla da organização, e isso tá fazendo uma diferença enorme. (ENTREVISTADO 8)

Gostei bastante da assessoria comercial com o Andres (consultor comercial), achava bem legal. O designer era legal.

Vocês respondiam rápido também, não deixavam na mão.
(ENTREVISTADO 3)

Eu acho que está mudando bastante a questão dos conceitos em relação ao comercial, tanto eu quanto meus vendedores.
(ENTREVISTADO 4)

Dos 8 entrevistados, 3 retomaram a importância da consultoria comercial, 3 focaram em aspectos mais tangíveis, como o volume de vendas geradas e apenas 2 trouxeram percepções negativas acerca do impacto.

4.1.4 Pontos fortes e pontos de melhoria

O questionário procurou realizar questões que pudessem enumerar e analisar a percepção dos clientes acerca de atributos específicos do serviço prestado, tais como quais pontos são vistos como fortes e quais pontos são vistos como oportunidades de melhoria. Nesta fase de avaliação, também foi utilizada a técnica do incidente crítico para entender estas nuances, perguntando aos entrevistados qual foi o momento em que se sentiram mais satisfeitos por terem contratado os serviços e qual o momento em que se sentiram mais insatisfeitos.

Para facilitar a análise, são trazidas as respostas do mesmo entrevistado às perguntas 4,5,9 e 10, respectivamente.

Quando perguntado sobre os pontos fortes, o entrevistado citou "facilidade da comunicação e conversas com essa "pegada" bastante comercial, fugindo um pouco só do marketing e visual". Acerca dos pontos de melhoria, diz que "estou sentindo dificuldade agora nessa parte do Social Media com a **** (nome da colaboradora). Não nos encaixamos ainda nessa dinâmica de trabalho. Com ela, a comunicação é travada, enquanto com o Andres é rápida".

Ainda, o entrevistado 4 citou como momento que mais trouxe satisfação por ter os serviços "essa questão do cliente oculto (entrega da consultoria comercial),

para mim foi o máximo. Poder ver o que nunca veria sobre eles (seus vendedores)". Como momento de maior insatisfação, o entrevistado foi enfático: "A hora que eu ficar insatisfeito, vocês estão fora"

No geral, em praticamente todas as entrevistas, nota-se uma congruência entre o ponto forte e o momento de maior satisfação. 7 dos 8 entrevistados citaram os mesmos pontos em ambas perguntas.

A consultoria comercial acabou sendo citada como ponto forte por 4 dos 8, enquanto outros 2 citaram as estratégias de marketing e outros 2 o atendimento. Mesmo elogiada por alguns, a presteza no atendimento foi ponto de melhoria apontada por 3 dos 8 entrevistados.

4.1.5 Atributos mais valorizados

Quando perguntados sobre quais os pontos mais valorizados para a manutenção do serviço contratado, retorno sobre o investimento foi a mais citada, contando com 5 percepções. Entregas dentro do prazo, treinamentos comerciais e presteza no atendimento foram outros elementos aparentes.

4.1.6 Percepção de ROI (retorno sobre o investimento)

Nesta etapa, o entrevistado foi convidado a trazer suas percepções sobre o ROI do projeto. Uma resposta bastante comum foi o entendimento de que a empresa contratada não consegue se responsabilizar totalmente pelo ROI, dado que a conversão em vendas é responsabilidade da contratante.

É difícil responder porque é algo que envolve várias coisas, como a nossa competência de fechar negócios. (ENTREVISTADO 2)

Está OK. Justo. É uma coisa válida. Talvez se fechássemos mais

seria melhor (ENTREVISTADO 6)

Contudo, alguns entrevistados mostraram-se desapontados com o retorno até o momento, sem citar a questão comercial.

Com o resultado acabou ficando caro. Ficamos bem próximos do zero a zero. (ENTREVISTADO 7)

Poderia ser melhor. Ainda vejo pontos a ajustar. (ENTREVISTADO 1)

4.1.7 Nota de NPS

Quando perguntados sobre a probabilidade de recomendar a empresa a amigos, familiares ou conhecidos, os 4 entrevistados se colocaram na posição de promotores (nota superior a 8), 2 neutros (notas 7 ou 8) e 2 se posicionaram como detratores da marca (nota inferior a 7).

4.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa

Com as informações obtidas nas entrevistas em profundidade, a pesquisa continuou com a aplicação de um questionário com perguntas de alternativa fixa. Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados recolhidos na parte quantitativa do trabalho. Em primeiro lugar, apresenta-se o perfil dos respondentes.

Após são apresentadas análises sobre as notas de CSAT para os seguintes fatores, respectivamente: satisfação e percepção dos serviços, resultados e impacto no negócio, relacionamento, aspectos técnicos, preço e atributos valorizados. Por fim, finaliza-se com uma avaliação da nota de NPS.

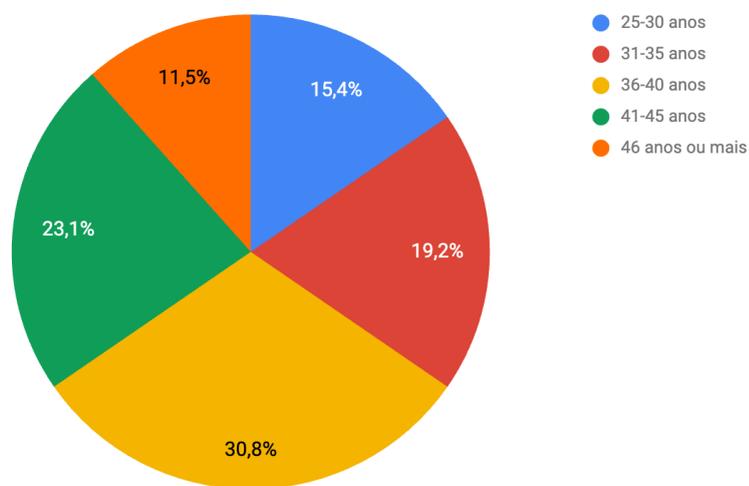
4.2.1 Análise da etapa quantitativa

4.2.1.1 Perfil dos respondentes

Muito embora a empresa possua boa parte dos dados demográficos de seus clientes, foram elaboradas perguntas filtro para facilitar a categorização dos

mesmos. Quando se perguntou ao respondente o seu gênero, 26 (100%) responderam que eram do sexo masculino. Em relação à idade, a maioria dos respondentes têm entre 36 e 40 anos (30,8%), seguido dos que possuem entre 41 e 45 anos de idade (23,1%), respondentes entre 31 a 35 anos somaram 19,2%, com 15,4% de participação ficaram aqueles que possuem entre 25 a 30 anos e com 11,5% os respondentes com 46 anos ou mais.

Gráfico 1 - Faixa Etária



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Em relação ao cargo, observa-se uma clara predominância de sócios-diretores. Dos 26 respondentes, 24 ocuparam tal posição, enquanto outros 2 ocuparam a posição de *head* comercial. Uma predominância notável também fora percebida com relação ao segmento de atuação da empresa, com 24 dos 26 respondentes pertencendo ao setor de energia solar, 1 assessoria em localização e 1 assessoria jurídica.

4.2.1.2 Satisfação e Percepção dos Serviços

Nesta etapa, o atributo de maior performance absoluta foi o atendimento ao cliente, indicado com nota máxima por 17(65,4%) dos 26 respondentes e nota média de 4,38. O atributo de pior performance foi custo financeiro do projeto com 12

(46,2%) dos 26 respondentes apontando nota 3 ou inferior e nota média de 3,65. O indicador de satisfação geral obteve nota média de 3,81. A baixa nota deste indicador explica-se parcialmente pelo fato de ser uma empresa em fase de crescimento, com menos de 2 anos de atuação completos. Entretanto, o resultado surge como um ponto de atenção para o crescimento da organização, visto que o modelo de negócio prevê maiores índices de lucratividade para empresas com maiores taxas de retenção (REICHHELD, 2003).

Abaixo, encontra-se a tabela com as notas médias e desvio padrão para cada atributo.

Tabela 1 - Média e desvio padrão para atributos de satisfação e percepção dos serviços

Atributo	Média	Desvio Padrão
Conhecimento do Setor	4,58	0,58
Atendimento	4,38	0,94
Qualidade de relatórios	4,19	1,20
Satisfação Geral	3,81	1,13
Eficácia das Estratégias	3,73	1,22
Entendimento de Necessidades	3,73	1,31
Custo Financeiro	3,65	1,38

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A partir da análise da tabela, nota-se que o atributo com a maior nota média e o menor desvio padrão foi o conhecimento do setor. O resultado sugere ser oriundo, muito provavelmente, da especialização da empresa no setor de energia solar e o fato de 24 dos 26 respondentes pertencerem ao segmento. O baixo valor para o desvio padrão acusa certa unanimidade nas respostas de amostra neste mesmo sentido, mesmo entre os detratores da marca.

4.2.1.3 Resultados e Impacto no Negócio

Nesta seção, o resultado do projeto com maior nota média segundo os

entrevistados foi o aumento da conversão do time de vendas, com nota média de 3,71 e 8 (33,3%) notas 5. O atributo contou, ainda, com o maior desvio padrão registrado nesta seção, o que indica uma certa diferença de percepção entre entrevistados. O resultado sugere um bom trabalho da equipe de consultoria comercial, corroborado pela avaliação das próximas seções.

Na contramão, a melhoria da visibilidade da marca foi apontada com nota 3 ou inferior por 15 (60%) dos respondentes, alcançando nota média de 3,24 apenas. O desvio padrão para o atributo foi o menor registrado (0,97). De certa forma, o resultado é previsível, visto que a empresa se posiciona como especialista em performance e vendas, emprestando pouca ou nenhuma importância ao trabalho de *branding* em seus clientes.

Ainda, a sessão contou com uma pergunta sobre o grau de cumprimento das metas e objetivos estabelecidos em relação ao crescimento do negócio. A nota média para o item foi de 3,42, contando com 4 notas 5, 10 notas 4, 7 notas 3, 3 notas 2 e apenas 2 notas 1.

Tabela 2 - Média e desvio padrão para atributos de resultados e impacto no negócio

Atributos	Média	Desvio Padrão
Aumento de receita	3,42	1,17
Melhoria na visibilidade da marca	3,24	0,97
Conquista de novos clientes	3,46	1,30
Aumento da conversão do time comercial	3,71	1,30
Cumprimento das metas e objetivos	3,42	1,14

Fonte: elaborado pelo o autor (2023).

4.2.1.4 Relacionamento com o cliente

Neste ponto, evidencia-se as altas notas atribuídas pelos respondentes, corroborando com a informação do capítulo 4.2.1.2, onde o atributo de maior

performance absoluta foi o atendimento ao cliente. A nota média de toda a seção foi 4,16, enquanto o atributo com a melhor média foi transparência e visibilidade nas ações, com nota 4,35. O alto investimento da empresa em times de suporte ativos, tendo pelo menos 1 responsável direto a cada 5 contas reflete-se nesta amostragem. Os baixos índices de desvio padrão sugerem, também, certa unanimidade no quesito.

O atributo de pior desempenho se mostrou a capacidade de entender as expectativas, com 3,77, fato que evidencia parcialmente a intangibilidade dos serviços prestados pela empresa.

Tabela 3 - Média e desvio padrão para atributos de relacionamento com o cliente.

Atributos	Média	Desvio Padrão
Volume de interações	4,27	0,78
Transparência	4,35	0,63
Suporte à dúvidas/solicitações	4,27	0,87
Entendimento expectativas	3,77	1,18

Fonte: elaborado pelo o autor (2023).

4.2.1.5 Aspectos Técnicos

Nesta seção, os respondentes foram convidados a avaliar a sua satisfação com relação a capacidade técnica da empresa para cada um dos 9 atributos abaixo.

Tabela 4 - Média e desvio padrão para atributos de aspectos técnicos

Atributos	Média	Desvio Padrão
Qualidade das artes	4,32	0,69
Criatividade das artes	4,20	0,76
Alinhamento com ID visual	4,32	0,75
Metodologias de treinamento comercial	4,52	0,67
Conteúdos de treinamento comercial	4,43	0,73

Aplicabilidade prática dos treinamentos comerciais	4,04	1,11
Qualidade dos leads	3,40	1,04
Taxa de conversão dos leads	3,00	1,19
Informação de formulário dos leads	3,60	1,00

Fonte: elaborado pelo o autor (2023).

Em valores absolutos, o destaque positivo da seção fica para dois atributos relacionados à área de consultoria comercial: metodologias dos treinamentos comerciais e conteúdo dos treinamentos comerciais. Os atributos receberam, respectivamente, 14 e 13 notas máximas (5), além de possuírem as duas maiores médias da seção, 4,52 e 4,43. Ainda, os indicadores registraram, respectivamente, o menor e o terceiro menor desvio padrão dentre todos atributos presentes, fato que demonstra baixa variabilidade nas respostas. Nenhum dos atributos recebeu nota mínima ou nota 2, por exemplo. As percepções coletadas nas entrevistas qualitativas reforçaram o prestígio que a consultoria comercial consegue obter com os clientes. Em alguns casos, o relacionamento próximo e a presteza no atendimento foram pontos citados como diferenciais da área em relação às demais.

Um fato curioso deste resultado é que a consultoria comercial é responsável direta pelo treinamento e desenvolvimento do time de vendas das contratantes. Logicamente, quanto mais treinado e capacitado um time comercial, maiores são as suas taxas de conversão em vendas. Ocorre que, nesta seção o atributo taxa de conversão dos leads gerados obteve o pior desempenho, com nota média de 3 pontos e desvio padrão 1,19, além de figurar como o atributo recordista de notas mínimas, com 3 avaliações (11,5% da amostra) nota 1.

Muito provavelmente, este resultado tenha relação direta com os resultados obtidos para o atributo qualidade dos leads gerados, registrando o segundo pior desempenho, com nota média de 3,4 e desvio padrão 1,04. Ao refletir-se sobre os porquês destes resultados, pode-se inferir que, para parcela significativa dos clientes, as baixas taxas de conversão comercial devem-se, majoritariamente, à

baixa qualificação dos leads gerados, eximindo seus próprios vendedores e a consultoria comercial da contratada de sua parcela de responsabilidade.

Corroborando ainda mais com este cenário, nota-se que uma pequena parcela dos respondentes talvez tenha chegado a uma conclusão definitiva acerca dos principais problemas em seus processos de vendas. A aplicabilidade prática dos treinamentos comerciais obteve desempenho ligeiramente menor em relação aos demais atributos relacionados à consultoria comercial, com nota média de 4,04, mais de 10% a menos que a avaliação obtida por metodologias dos treinamentos comerciais, por exemplo. O atributo ainda contou com o segundo maior desvio padrão da seção (1,11), e 6 notas (23,1% da amostra) 3 ou inferior.

Completando a seção, os três atributos ligados ao trabalho audiovisual (qualidade das artes criadas, alinhamento com ID visual e criatividade das artes criadas) da contratada obtiveram boas avaliações médias, todas iguais ou superiores a 4,2. A alta qualificação da equipe, com remunerações médias superiores às demais áreas, pode ser um indicativo deste resultado.

4.2.1.6 Preço

Quando questionados de forma quantitativa sobre o custo-benefício do projeto em termos de retorno sobre o investimento (ROI), obteve-se uma nota média de 3,42. Esta nota sugere certo grau de alerta para os gestores da empresa analisarem com mais detalhes o modelo de precificação e escopos ofertados visto que, de acordo com a próxima sessão, o retorno sobre o investimento consta como um dos atributos mais valorizados para a manutenção dos serviços.

Tabela 5 - Média e desvio padrão para atributos de preço

Atributos	Média	Desvio Padrão
Avaliação de custo-benefício (ROI)	3,42	1,06

Fonte: elaborado pelo o autor (2023).

4.2.1.7 Atributos valorizados

Nesta sessão, os respondentes foram convidados a avaliar a importância de cada atributo para a manutenção do serviço contratado. Os atributos volume de leads, retorno sobre o investimento e vendas geradas pela NoveZero foram os com maior nota média, alcançando 4,68 para o primeiro item, 4,69 para o segundo e 4,58 para o terceiro. O atributo retorno sobre o investimento foi o recordista e avaliações máximas, com 21 dos 26 respondentes apontando como o principal atributo para a manutenção do serviço.

Na contramão, a qualidade das páginas desenvolvidas mostrou-se o item com menos atribuição de valor pelos respondentes, com nota média de 3,24. Nenhum dos 26 respondentes atribuiu nota máxima a este item. O segundo atributo com menor valorização foi a qualidade das entregas audiovisuais, com nota média de 3,92 e apenas 6 notas máximas.

Tabela 6 - Média e desvio padrão para atributos mais valorizados

Atributos	Média	Desvio Padrão
Agilidade nas entregas	4,40	0,71
Volume de leads	4,68	0,75
Retorno sobre o investimento	4,69	0,74
Suporte rápido e resolutivo	4,38	0,57
Qualidade audiovisual	3,92	0,76
Treinamentos do time de vendas	4,50	0,59
Relatórios mensais	4,12	0,60
Qualidade nas páginas	3,24	0,66
Vendas geradas pela NoveZero	4,58	0,90

Fonte: elaborado pelo o autor (2023)

Os resultados apontados acima corroboram com os resultados vistos nas seções anteriores, deixando bastante claro que, apesar de fatores como transparência e bom atendimento serem valorizados pelos clientes, o retorno sobre o investimento é diretamente relacionado ao entendimento de sucesso do projeto. Outro fator relevante neste ponto é, até mesmo, a forma como o projeto é vendido ao cliente final. Geralmente, a empresa evita utilizar uma abordagem de garantia de investimento. Contudo, o serviço e o mercado tem essa particularidade de olhar apenas a parte tangível do trabalho (vendas geradas).

4.2.1.8 *Net Promoter Score* (NPS)

Para a avaliação de NPS, conforme Reichheld (2011), o primeiro passo consiste em identificar os promotores (notas 9 e 10), neutros (notas 7 e 8) e detratores (nota 6 ou inferior). Neste estudo, foram identificados 13 clientes promotores, 9 neutros e 4 detratores.

Após a identificação, ainda segundo o autor, o método prevê encontrar o percentual de promotores e detratores. Para isso, dividiu-se o número total de promotores (13), pelo número total de respondentes (26), resultando em 50%. O mesmo cálculo foi realizado para os detratores (4), resultando em 15,38%. A diferença entre o percentual de promotores e o percentual de detratores resulta na nota final de NPS da empresa, neste caso 34,6.

Reichheld (2011) prevê, ainda, uma categorização da empresa por zonas, a fim de traçar planos de ação e abordagens de acordo com o patamar de nota atingida. Neste caso, a empresa encontra-se na Zona de Aperfeiçoamento, por possuir pontuação entre 0 e 49. Ocorre que empresas enquadradas nesta zona provavelmente têm pontos importantes de ajustes. Em muitos casos, a empresa não ofereceu atenção para o cliente com o seu caso ou sua necessidade. A ineficiência é outro ponto crítico a ser avaliado. A empresa precisa realmente ouvir os feedbacks e desencadear ações, como mudança de processos, treinamentos de equipe e olhar a fundo para o seu cliente.

Ao analisar-se o tempo de mercado da empresa, conclui-se que a mesma encontra-se em uma zona de NPS condizente com a sua realidade. Empresas em estágios iniciais, neste setor, geralmente enfrentam dificuldades com modelagem de escopos e soluções, turnover de funcionários, validação e padronização de processos, entre outros fatores que contribuem negativamente para a satisfação dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal avaliar os indicadores de satisfação e lealdade dos clientes da empresa de assessoria em growth situada em Porto Alegre-RS. A fim de atingir os objetivos propostos pelo estudo, realizou-se uma pesquisa com duas etapas, a primeira qualitativa e a segunda quantitativa.

O objetivo principal foi atingido a partir dos esforços empenhados na coleta e tratamento dos dados apresentados acima, fator indispensável para que a análise dos indicadores fosse possível. Ademais, somente através do presente estudo fora criada uma estrutura robusta e embasada teoricamente de coleta de informações a nível de sucesso do cliente. Como resultado final do objetivo geral, tem-se a avaliação minuciosa realizada no capítulo 4. Para o principal indicador de satisfação utilizado no presente estudo, o CSAT, a empresa obteve nota média de 3,81. Já em relação ao indicador utilizado para auferir a lealdade dos clientes, a empresa obteve nota de NPS 34,6. Tais resultados indicam que a empresa encontra-se em uma zona de aperfeiçoamento, necessitando de avaliações e remodelações no processo de experiência do cliente.

Como objetivos secundários, o presente trabalho possuía três principais itens. O primeiro objetivo secundário trata-se de identificar quais são os atributos relacionados à prestação de serviços de consultoria mais valorizados pelos clientes. Este objetivo fora atingido com sucesso a partir das entrevistas qualitativas de caráter exploratório e corroborado pela pesquisa quantitativa. Neste item, os atributos mais valorizados pelos clientes foram: retorno sobre o investimento, volume de leads e vendas geradas pela NoveZero, respectivamente. Os atributos citados

como menos importantes para a manutenção do serviço foram a qualidade das páginas *web* desenvolvidas e a qualidade audiovisual.

Ao confrontar-se os resultados deste estudo com as pesquisas realizadas por Kotler (2000), confirma-se que alcançar as expectativas geradas no momento da compra é o fator fundamental para alcançar altos níveis de satisfação dos clientes. Segundo o autor, a sensação de prazer ou desapontamento decorrente da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador é conhecida como satisfação. O fato do processo de vendas da NoveZero ser pautado na venda do projeto de consultoria como um investimento capaz de trazer retorno positivo para o cliente final corrobora com os resultados apresentados na pesquisa e com os estudos do autor.

O segundo objetivo específico do trabalho residia em categorizar os clientes da empresa, alcançado ao coletar dados demográficos e categorizá-los no capítulo de resultados. Como principais resultados da categorização, encontrou-se uma nítida verticalização da empresa em um determinado segmento de clientes, sendo 24 dos 26 respondentes empresas atuantes no setor de energia solar. Resultado este diretamente impactado pela diretriz comercial da empresa que, em busca de maior produtividade do time de projetos e menor custo de aquisição para a área de vendas, concentrou seus esforços comerciais em empresas do segmento. Além disso, a presença de decisores masculinos foi outro fator a se salientar. 100% dos respondentes eram do sexo masculino, reflexo, muito provavelmente, do setor de atuação dos clientes.

O terceiro objetivo específico do presente estudo se propunha a verificar quais pontos do atendimento e execução do projeto seriam cruciais para a manutenção do cliente na empresa. Neste item, o estudo cumpre o objetivo a partir da análise dos indicadores mais valorizados pelos clientes em relação aos que tiveram menores avaliações. Partindo do pressuposto já abordado neste estudo de que a satisfação precede a lealdade, clientes com maiores níveis de satisfação em atributos que valorizam tem, conseqüentemente, maiores chances de se tornarem leais à marca e permanecer por mais tempo.

Como resultado para o terceiro objetivo, encontrou-se alguns pontos de atenção gritantes para correção dentro da organização. Ao entender que o atributo mais valorizado pelos clientes para a manutenção do serviço é o retorno sobre o investimento, é fundamental que a empresa concentre esforços em ações que convirjam para o aumento das vendas nos clientes. Acontece que, na contramão destes dados, o atributo qualidade dos leads gerados, fator determinante para o retorno sobre o investimento acontecer, possui avaliação média de 3,4 em uma escala de 1 a 5. Corroborando negativamente para este cenário, o atributo taxa de conversão dos leads recebeu nota média de 3 pontos, na mesma escala. Já quando perguntados sobre a percepção de ROI, a nota média ficou em 3,42. Dentro deste contexto, fica escancarada a necessidade de um estudo aprofundado acerca das metodologias e práticas adotadas pelas equipes de projetos no processo de assessoria.

Por fim, acredita-se que o propósito geral do trabalho, Avaliar os indicadores de satisfação e lealdade dos clientes da empresa de assessoria em *growth.*, foi atingido a partir dos resultados obtidos com o estudo. Considera-se que os resultados conquistados sejam de grande valia para a indústria de consultorias e agências de marketing como um todo, pois o entendimento do comportamento do consumidor servirá para auxiliar as empresas a entenderem os clientes e os motivos que levam os mesmos a manifestarem certos comportamentos, auxiliando assim gestores de negócios a planejarem suas estratégias e ações, visando a redução do *churn* e o atendimento e satisfação das necessidades e os desejos dos clientes.

Ao longo deste trabalho, constatou-se algumas limitações, que deverão servir para aprendizagens futuras. Na sequência, algumas delas serão descritas e sugestões serão propostas.

5.1 Limitações da Pesquisa

O baixo número de clientes da empresa inferiu, por consequência, um número limitado de respondentes. Ocorre que, para fins de análises estatísticas com maior grau de precisão e menor margem de erro, pressupõe-se a utilização de um espaço amostral maior.

5.2 Sugestões de pesquisas futuras

Ao passo que o presente estudo fora limitado pela quantidade de amostras, fica evidente a necessidade de validar as informações aqui obtidas através do aumento do espaço estudo, realizando coletas em outras empresas do segmento e até mesmo em outros estados brasileiros.

5.3 Implicações Gerenciais

A partir das conclusões do presente trabalho, conforme acima exposto, cabe ressaltar algumas reflexões importantes para a empresa estudada, bem como para a indústria como um todo.

Observa-se, dentro do mercado de assessorias e consultorias, uma grande dificuldade de retenção de clientes. Dificuldade esta causada, entre outros fatores, pelo não atingimento das expectativas geradas no momento da compra. Portanto, entender as expectativas dos clientes e quais são os fatores que implicam em maior satisfação e lealdade é fundamental para aumentar as taxas de permanência de clientes.

De acordo com os resultados do trabalho, visando as implicações gerenciais para a organização, é fortemente recomendada uma revisão do portfólio de serviços, a fim de priorizar aqueles serviços que aproximam a empresa de suprir as expectativas dos clientes e, por outro lado, suprimir aqueles não cruciais para a manutenção do serviço. Um exemplo aqui é o serviço de desenvolvimento *web* e *social media*, por exemplo. Ambos contribuem muito pouco para o retorno sobre o investimento do projeto, contudo fazem parte da avaliação do cliente sobre o custo-benefício e compõem boa parte da estrutura de precificação. Neste caso, uma estrutura mais enxuta de escopos pode vir a ser bastante útil para aumentar os níveis de satisfação e retenção da empresa.

Ao mesmo tempo, outra reflexão é igualmente válida: deve a empresa adaptar o seu escopo ao seu *Ideal Customer Profile (ICP)* ou adaptar o perfil ideal

de cliente para o seu escopo? Existe a possibilidade de estarem sendo implementadas estratégias demasiadas robustas e custosas para empresas de pequeno porte, incapazes de suportar tamanho investimento?

Outra implicação gerencial bastante clara é que, sabendo-se a partir dos resultados da importância da consultoria comercial para a satisfação dos clientes, é fundamental a contínua alocação de recursos para a área, principalmente no que tange a treinamento e desenvolvimento de colaboradores. Somente uma consultoria comercial forte é capaz de aproximar a empresa do objetivo final do cliente, retorno sobre o seu investimento. Estes recursos podem, por exemplo, serem levantados a partir da redução do investimento em suporte ativo, fator importante para a permanência e satisfação, mas pouco correlacionado diretamente à manutenção do cliente na base da empresa.

Sabe-se ainda que, os resultados deste estudo apontam para comportamentos padrões médios dos clientes. Entender as tendências de comportamento de seus clientes é fundamental para qualquer organização, contudo, um atendimento personalizado e um aprofundamento no briefing inicial podem ser muito válidos para a empresa, dadas as baixas avaliações no atributo entendimento das expectativas.

Somado a isso, recomenda-se um estudo aprofundado na metodologia de projetos a fim de identificar fatores-chave para a melhoria do retorno sobre o investimento nos projetos. Ao ser identificado como fator de maior importância para a manutenção dos serviços, este passa a ser o ponto de partida de qualquer ação posterior a este estudo. Quais são as alavancas que impactam diretamente este retorno? Taxa de conversão comercial, custo por lead, volume de investimento em mídia ou ticket médio do projeto, o que teria mais peso nesta equação? O aumento do retorno sobre o investimento está dentro do alcance da empresa ou é uma variável dependente do esforço empregado pelo cliente? Estas são reflexões fundamentais a partir da apresentação deste estudo.

Por fim, recomenda-se não só à empresa estudada como a todo o segmento a realização de coletas frequentes e profundas acerca da satisfação de seus clientes. Em um mercado com tamanha quantidade de ofertantes e baixo nível de consciência dos contratantes, um acompanhamento próximo e entendimento dos fatores de risco para um *churn* pode ser a diferença entre o sucesso ou o fracasso da organização.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 53-66, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1252310>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.
- ARGYRIS, Chris. **Intervention, theory and methods: a behavioral science view**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. Ten lessons for improving service quality. MSI Reports Working Paper Series, No.03-00, 2003. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- BITNER, M. J.; HUBBERT, A. R. Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**. Sage Publications, 1994.
- BITNER, M. J. et al. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-71, 1992.
- CAMPBELL, A.; FITZSIMONS, G. Qualitative methods in research on consumer experiences. **Journal of Consumer Research**, v. 19, n. 3, p. 381-393, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª edição. Elsevier, 2007.
- CHURCHILL JR, Gilbert A; PETER, J. Paul; **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 7ª edição. Elsevier, 2017.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, 1989.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- EVARD, Y. **La satisfaction des consommateurs: etat des recherches**. Groupe HEC, Working Paper, 1994.
- FARIA, F. A importância da satisfação do cliente na retenção de clientes em empresas de serviços. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 3, p. 29-45, 2012.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FORNELL, Claes et al. The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 7-18, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4a.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, C. **From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing**. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2, p. 9-29, August 1994.

HOLLOWAY, I. Qualitative Research. In: CASSSELL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage Publications, 1994. p. 81-112.

IBM. **Covid-19 e o futuro dos negócios**: Estudo com executivos C-Level. [S.l.]: IBM, [2020]. Disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/cas/9W1YA1A2>. Acesso em: 02 de julho de 2023.

JOHNSON, Michael D.; GUSTAFSSON, Anders; WEST, Michael A. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. **Marketing Science**, v. 19, n. 2, p. 129-145, 2000.

KEININGHAM, Timothy L. et al. **Loyalty Myths: Hyped Strategies That Will Put You Out of Business – and Proven Tactics That Really Work**. John Wiley & Sons, 2007.

KIM, Yeong Gug; KANDAMPULLY, Jay. **Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure**. 2nd edition. Routledge, 2020.

KLAUS, Philipp et al. Chatbots as brand extensions: Determinants of customers' channel preferences. **Journal of Service Research**, v. 21, n. 1, p. 3-20, 2018.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. 1ª ed. São Paulo: Editora Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KUMAR, V., & Reinartz, W. (2012). **Customer Relationship Management - Concept, Strategy, and Tools**. In Springer (Ed.), Springer (Second). DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-20110-3>

LI, Xiaolin et al. Customer satisfaction and loyalty: A holistic approach across different service interfaces. **Journal of Service Management**, v. 31, n. 3, p. 334-357, 2020.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

Marques, A. (2012). **Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva**. Lisboa: Edições Sílabo

MORGAN, Neil; REGO, Lopo. **The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance**. *Marketing Science*. v. 25, n. 5, 2006.

MOTTA, F. C. P. **Satisfação do cliente e qualidade em serviços: como melhorar resultados com o atendimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

NOGUEIRA, E. **Como medir a satisfação do cliente com o CSAT?** 2020. Disponível em: <https://blog.lakecloud.com.br/csatisfaction/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

OLSEN, Line Lervik; KUNTNER-HANSEN, Arne. Customer satisfaction surveys: Validity issues and comparative analysis. **European Journal of Marketing**, v. 50, n. 11, p. 1978-1998, 2016.

PARASURAMAN, A. et al. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat; **Co-opting customer competence**. *Harvard Business Review*, v.78 (1), 2000.

RAMQUIST, N. I. Image – A Powerful Tool for Business Success: How Does Image Affect Performance and Customer Loyalty? **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 1, n. 1, p. 126-132, 2001.

REICHHELD, Frederick F. **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value**. **Harvard Business School Press**, 1996.

REICHHELD, F. **The One Number You Need to Grow**. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 46-54, 2003.

REICHHELD, Frederick F.; MARKEY, Rob. **The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World**. Harvard Business Review Press, 2011

RESULTADOS DIGITAIS, Mundo do Marketing, Rock Content, Vendas B2B. **Pesquisa Maturidade do Marketing Digital e Vendas no Brasil**. 1o ed. 2021. Disponível em:

<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/pesquisa-maturidade-marketing-digital-e-vendas-int-cm> Acesso em 07 de ago. 2022.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Satisfação do cliente: ferramenta estratégica para o aprimoramento empresarial**. São Paulo: Iglu, 1998.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001

SMITH, J. The relationship between CSAT, NPS, and customer tenure in a growing business advisory firm. **Journal of Business Growth**, v. 3, n. 1, p. 25-32, 2020.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Bookman Editora, 2006.

ANEXO A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

1- Qual a sua opinião sobre os serviços de assessorias em crescimento de negócios hoje no Brasil?

2- O que levou você a contratar os serviços da NoveZero?

3- O que mudou na sua empresa após essa contratação?

4 - Na sua opinião, quais são os pontos fortes da NoveZero?

5 - E quais são os pontos de melhoria?

6- O que você pensa em relação aos serviços prestados pela NoveZero nos seguintes aspectos:

- Aplicabilidade prática na empresa
- Resultados obtidos
- Relacionamento e cuidado com o cliente

Aspectos técnicos:

- Qualidade nas artes criadas;
- Qualidade dos treinamentos comerciais ministrados;
- Qualidade dos leads gerados pela NoveZero;

Preço:

- Valor mensal
- Custo benefício / Percepção de ROI

7 - Quais são os atributos mais valorizados por você para a manutenção do serviço contratado?

8- Você indicaria a NoveZero para um amigo ou conhecido? Por que?

9- Conte uma história de um momento em que você se sentiu muito satisfeito por ter contratado a NoveZero.

10- Conte uma história de um momento em que você se sentiu muito insatisfeito por ter contratado a NoveZero.

ANEXO B - QUESTIONÁRIO**Dados Demográficos**

Qual é a sua idade?

Sua resposta _____

Qual é o seu gênero?

- Masculino
- Feminino
- Outros

Qual é o seu cargo na empresa?

Sua resposta _____

Em qual setor sua empresa está inserida?

Sua resposta _____

=

Resultados e Impacto no Negócio

Utilizando a escala onde "1" é extremamente insatisfeito, "5" é extremamente satisfeito e "NSA" é não se aplica, como você avaliaria o impacto dos serviços contratados no crescimento do seu negócio

	1	2	3	4	5	NSA
Aumento de receita	<input type="radio"/>					
Melhoria da visibilidade da marca	<input type="radio"/>					
Conquista de novos clientes	<input type="radio"/>					
Aumento da conversão do time de vendas	<input type="radio"/>					

Em uma escala de 1 a 5, como você avaliaria o grau de cumprimento das metas e objetivos estabelecidos pela assessoria em relação ao crescimento do seu negócio?

	1	2	3	4	5	
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/>	Extremamente satisfeito				

