



“Todas as empresas deveriam perguntar a seus clientes o que a Bain chama de ‘A Pergunta Definitiva’”

Ken Chenault - CEO American Express

# Net Promoter® Score em serviços financeiros no Brasil

Por Rodolfo Spielmann, Luciana Batista, André Leme e Fábio Modolo

BAIN & COMPANY

*Rodolfo Spielmann é Partner, André Leme é Manager, Luciana Batista e Fábio Modolo são Consultores da Bain & Company, todos do escritório de São Paulo.*

*Yuri Kretzmann, consultor da Bain & Company de São Paulo, colaborou com este artigo.*

---

Net Promoter® é uma marca registrada da Bain & Company, Inc., Fred Reichheld e Satmetrix Systems, Inc.

## NPS em serviços financeiros no Brasil

## Net Promoter Score em serviços financeiros no Brasil

O que há em comum entre empresas como American Express, Apple, Dell, eBay, General Electric, Microsoft? Além de serem empresas renomadas e reconhecidas em suas áreas de atuação por um constante e bem-sucedido foco no cliente, todas implementaram com sucesso a metodologia Net Promoter® Score.

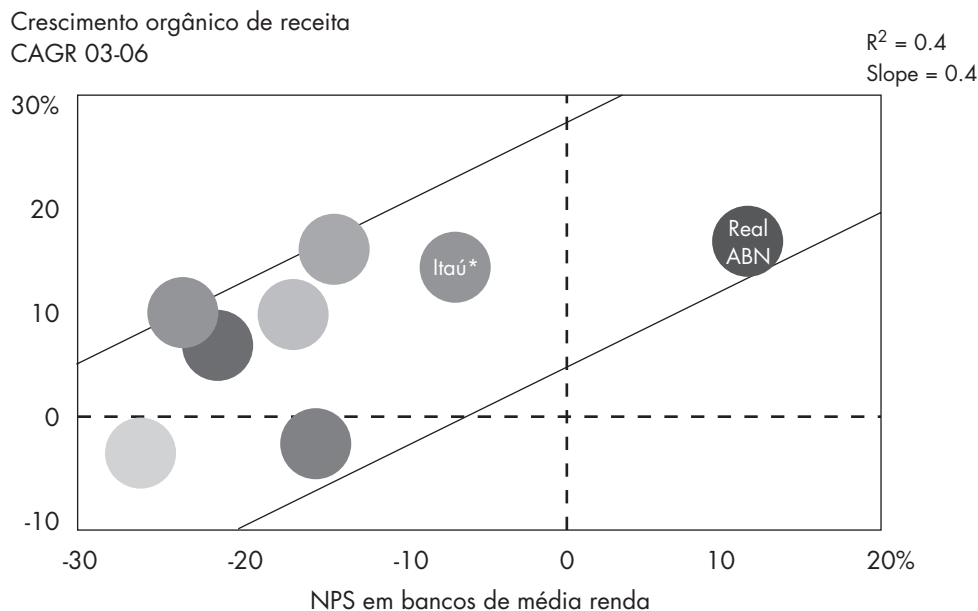
A metodologia do Net Promoter Score é bem simples. A partir das respostas à pergunta "Você nos recomendaria a um amigo ou colega?", em uma escala de 0 a 10 classificam-se os clientes em "promotores" (aqueles que respondem nove ou dez, fãs genuínos dos produtos); "passivos" ou "neutros" (aqueles que respondem sete ou oito) e "detratores" (aqueles que respondem seis ou menos). Ao subtrair a porcentagem

de "detratores" da porcentagem de "promotores", obtém-se a métrica denominada Net Promoter Score (NPS<sup>SM</sup>).

A riqueza da metodologia é, além da simplicidade, sua correlação direta com o crescimento das empresas. Empresas com maior NPS apresentam índices de crescimento orgânico superiores às demais, como podemos ver na figura 1.

Foi esta simplicidade e relevância da métrica como "termômetro" de crescimento futuro que também incentivou outras empresas no Brasil a utilizarem o NPS. Aqui, a metodologia vem ganhando cada vez mais adeptos: Banco Real ABN Amro e General Electric são alguns exemplos de empresas que viram na metodologia uma ferramenta eficaz para avaliar e buscar uma melhoria contínua do serviço prestado aos seus clientes.

Figura 1 - O NPS correlaciona-se com o crescimento orgânico de receita dos bancos



\*Itaú: inclui Itaúcard e Itauvest, não inclui BankBoston

Nota: Crescimento composto de receita de prestação de serviços e intermediações financeiras das controladoras (não consolidado)

Fonte: Banco Central do Brasil, Pesquisa NPS Bain & Company 2007, Brasil

## NPS em serviços financeiros no Brasil

### Resultado da pesquisa NPS em instituições financeiras no Brasil

Em setores como o de serviços financeiros, as métricas de lealdade são muito importantes, devido aos altos custos de aquisição de clientes. A Bain & Company conduziu em 2007 a sua terceira pesquisa de NPS no Brasil, e a primeira focada totalmente em serviços financeiros. Focamos nossas sondagens em clientes de bancos de alta renda, bancos de média renda, seguradoras e emissores de cartões de crédito.

Pesquisamos 1499 clientes através de entrevistas pela internet (bancos de média renda e emissoras de cartões) e entrevistas pessoais (bancos de alta renda e seguradoras). Os entrevistados foram concentrados nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, com um público representativo

em idade, sexo e renda.

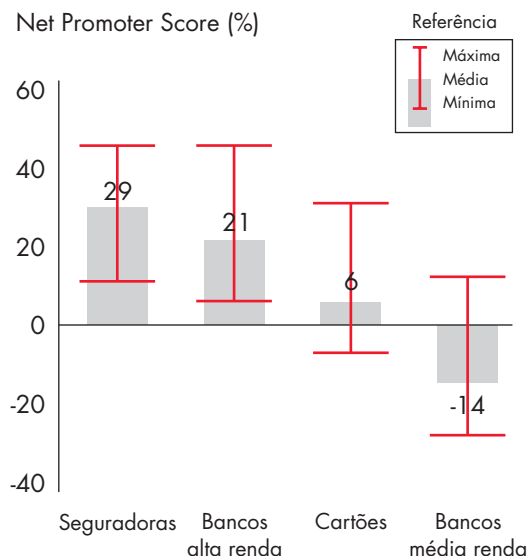
O resultado mostra que as empresas seguradoras têm maior NPS médio, seguidas por bancos de alta renda e cartões. Os bancos de média renda têm, por sua vez, um NPS negativo - ou seja, mais clientes detratores que promotores -, conforme mostrado na figura 2.

E qual a diferença, para a empresa, em ter o melhor ou o pior NPS de seu segmento? NPS se reflete em resultados - e isto foi verificado também nas empresas do setor. Promotores utilizam mais produtos, recomendam a empresa para mais pessoas e permanecem mais tempo como clientes. Estes dados foram verificados na maioria dos setores pesquisados, como mostra a figura 3.

Isto se confirma com a nossa experiência internacional. Um importante emissor de cartões, buscando melhorar a experiência do cliente - sobretudo aqueles de maior valor -, implementou a metodologia NPS. O primeiro passo neste processo foi mapear os clientes em função de seu valor para o emissor e seu NPS - a figura 4 mostra os quadrantes prioritários para ação: o maior risco está nos detratores com altos gastos, e as maiores oportunidades de aumento de receita estão nos promotores com baixo *share of wallet*. A partir deste diagnóstico inicial foi possível aprofundar os motivos que levavam um cliente a recomendar ou não seu cartão e, assim, traçar um plano de ação com diversas iniciativas, dentre as quais destacamos:

- **Investir no cliente no início de seu ciclo de vida:** foi identificado que a experiência do cliente no início de seu relacionamento com o cartão era fator decisivo para moldar sua percepção. Deste modo, passou-se a reforçar os benefícios do produto logo na aquisição.

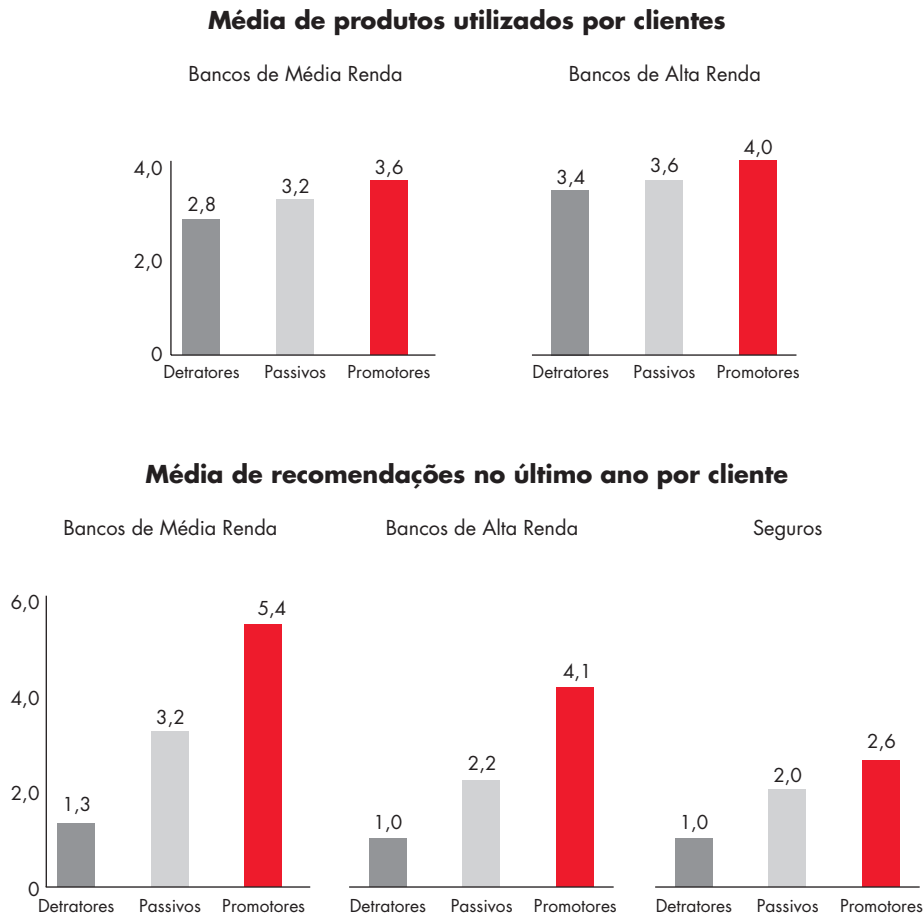
Figura 2 - Comparação do NPS nos setores de serviço financeiro pesquisados



Fonte: Pesquisa NPS Bain & Company 2007, Brasil

## NPS em serviços financeiros no Brasil

Figura 3 - Os resultados confirmam que um bom NPS traz maior retorno às empresas através de mais produtos e maior número de recomendações sobre seus serviços



Fonte: Pesquisa NPS Bain & Company 2007, Brasil

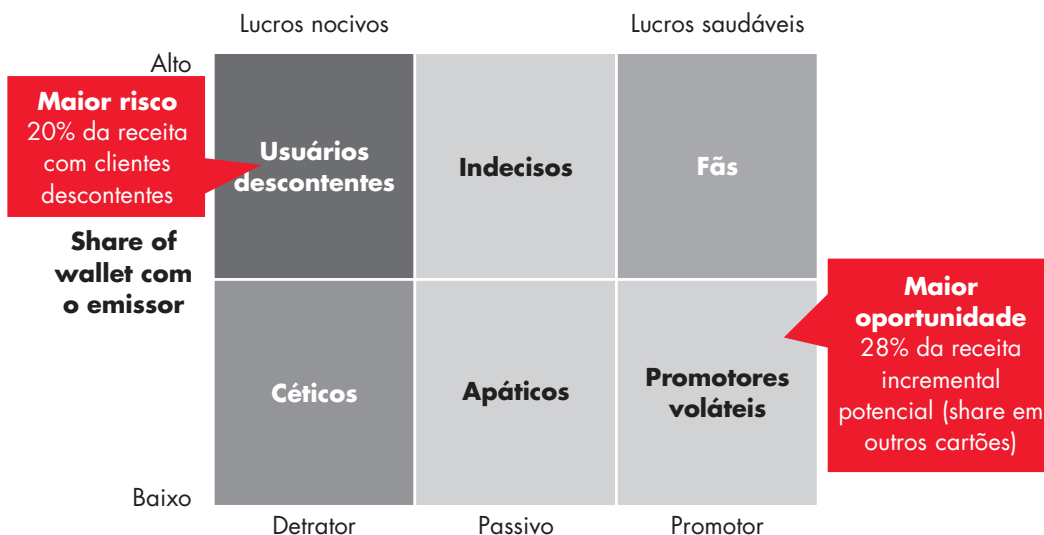
- **Alavancar benefícios valorizados pelos clientes:** comunicar e expandir a rede de parceiros que era frequentemente citada pelos clientes promotores como motivo para recomendar o cartão.
- **Corrigir processos com alto potencial de desapontar o cliente:** após mapear as interações com o maior potencial de impactar a recomendação, a empresa tomou uma série de ações para melhorar aqueles que eram considerados, sob o ponto de vista do cliente - e não de

processos -, defeitos no serviço prestado.

Um exemplo de defeito é a experiência do cliente ao ligar para a central de atendimento de cartões tentando efetuar três transações diferentes: consultar seu saldo, aumentar seu limite e resgatar pontos do programa de fidelidade. Sob o ponto de vista do processo, o fluxo funciona perfeitamente - a consulta é feita através do atendimento eletrônico, o aumento de limite é atendido pela unidade de crédito e o resgate de pontos é processado na unidade

**NPS em serviços financeiros no Brasil**

Figura 4: Mapeamento de oportunidades e riscos em função da recomendação e share of wallet



Fonte: Experiência Bain

do programa de fidelidade. Já sob o ponto de vista do cliente, a interação tem várias interrupções e transferências nas chamadas, levando-o a ter que ligar várias vezes, ficar muito tempo em espera e repetir a história outras tantas vezes. Estes defeitos - sob a ótica do cliente - foram então analisados e redesenhados, melhorando o serviço e a percepção de qualidade dos clientes.

A utilização do NPS para a revisão contínua dos pontos de contato com maior potencial de encantar - ou enfurecer - o cliente levou esta empresa a melhorar seus serviços e, conseqüentemente, a aumentar seu número de promotores, até o ponto de obter um dos maiores NPS dentre os emissores de cartões de crédito de seu mercado de atuação.

**Loyalty Leaders: casos de sucesso no Brasil**

Alcançar uma posição de liderança em NPS não é uma tarefa fácil. Empresas que têm sucesso em criar uma organização de

promotores são aquelas que buscam tratar seus clientes de maneira a assegurar que eles voltem a comprar e recomendem os produtos e serviços da empresa para seus amigos.

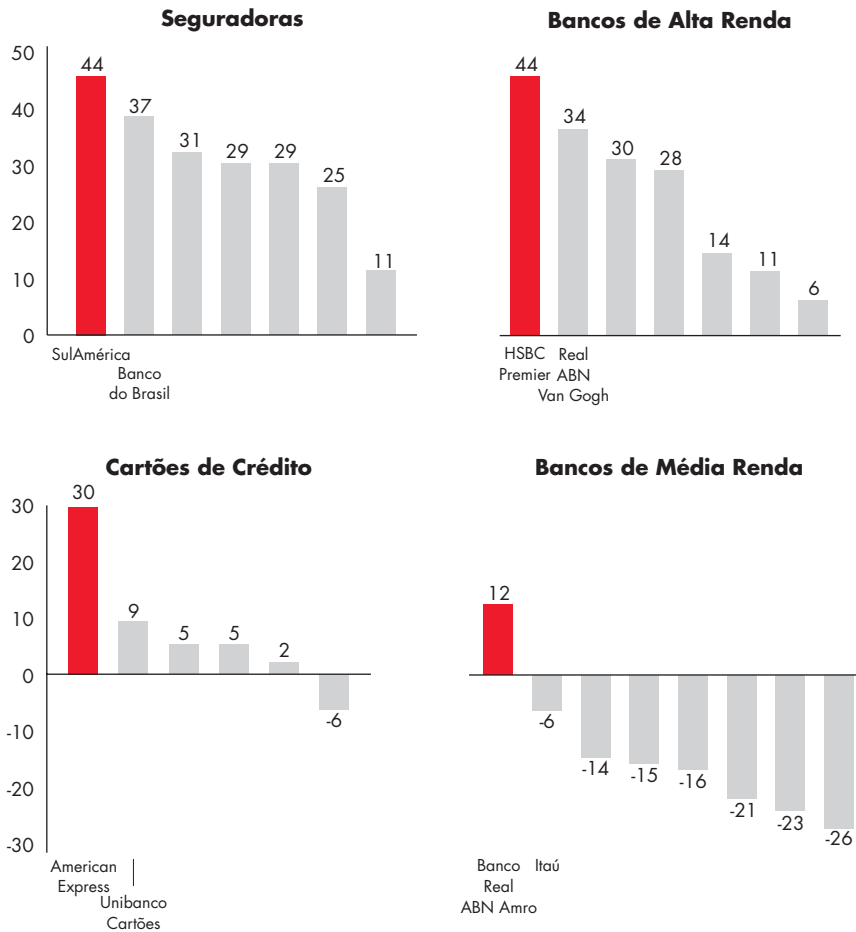
Para entender como chegar lá, coletamos as experiências dos *loyalty leaders* da pesquisa no Brasil - as empresas que alcançaram os melhores resultados em seu segmento de atuação são: Banco Real ABN Amro, HSBC Premier, cartões American Express e SulAmérica Seguros. Veja na figura 5 o ranking de NPS em cada um dos quatro setores pesquisados, assim como os destaques em cada um deles.

**Banco Real ABN Amro: buscando lucros saudáveis através de transparência e sustentabilidade**

Transparência e sustentabilidade são palavras que fazem parte do dia-a-dia dos funcionários do Banco Real ABN Amro. Estes conceitos estão tão fortemente arraigados

## NPS em serviços financeiros no Brasil

Figura 5 - NPS das instituições financeiras em cada setor pesquisado



Fonte: Pesquisa Bain & Company 2007, Brasil

na cultura da organização, que em uma campanha publicitária recente eles buscaram educar o cliente a utilizar um produto carro-chefe do banco - o RealMaster, ou 10 dias sem juros no cheque especial - dentro do período de carência de juros, alertando que no 11º dia haveria cobrança de juros retroativa a todo o período.

Isto é um típico exemplo de empresas que buscam o "lucro saudável" ao invés do "lucro nocivo". Chamamos de lucro nocivo aquele

que gera ganhos imediatos, mas que sacrifica o crescimento no longo prazo - o caso de um emissor de cartões que dá as melhores condições (e menores tarifas) para os novos clientes, discriminando os clientes existentes e fiéis.

É o lucro saudável - aquele em que ganha a empresa e ganha o cliente, e que por isto é sustentável no longo prazo - que faz com que o Banco Real ABN Amro esteja em 1º lugar nos bancos de média renda, com um NPS de 12% em um segmento com NPS

## NPS em serviços financeiros no Brasil

médio negativo. Além disso, o banco é o segundo lugar no ranking de bancos de alta renda, com NPS de 34%.

### *HSBC Premier: alavancando competências globais para o cliente local*

Presença mundial em 35 países, abertura de conta corrente fora do país em três dias úteis, conexão direta de uma agência HSBC com agências no mundo todo – o HSBC soube alavancar sua estrutura internacional para desenhar uma proposta diferenciada para os seus clientes *premium*. Esta é uma das chaves para o sucesso no NPS: utilizar seus pontos fortes para diferenciar os serviços prestados aos seus clientes.

Para assegurar que os produtos e serviços do segmento HSBC Premier sejam entregues de acordo com as expectativas de seus clientes *premium*, o HSBC investiu no treinamento de sua linha de frente. Todos os gerentes de relacionamento deste segmento são treinados de acordo com padrões internacionais, e recebem certificação no exterior, visando garantir que o cliente Premier receba o mesmo padrão de atendimento em qualquer agência no Brasil e no mundo. Além disso, no Brasil, os gerentes de relacionamento Premier são certificados pela ANBID (CPA) para comercialização de produtos de investimento.

O impacto prático dos treinamentos é avaliado periodicamente em todos os canais, através de pesquisas de avaliação de qualidade do atendimento. Qualquer deficiência identificada é endereçada com reforços de treinamento sobre o tema.

O HSBC Premier cuidou também dos itens básicos para o segmento, como agências de atendimento exclusivo e produtos com taxas diferenciadas, além de diferenciais como horário de atendimento estendido das

agências. Tudo isso levou o HSBC Premier a alcançar o maior NPS de seu segmento – 44%, frente à média de 21% - um feito para o banco que lançou seu segmento de serviços para a alta renda há apenas 3 anos no Brasil.

### *American Express: qualidade de atendimento e customização*

Um cliente tem seu cartão roubado. Ao ligar para efetuar o cancelamento, ao invés de ouvir uma seqüência de perguntas típicas - qual o número do cartão ou qual foi a última utilização, ouve o atendente perguntar: "O senhor/a senhora está bem? Precisa de algum auxílio?". Após efetuar o cancelamento, o atendente também fornece o telefone das outras bandeiras ou mesmo da polícia se necessário. E, quando preciso, vão além: em um caso recente, o cliente teve seu carro quebrado em uma área de risco, onde até mesmo o guincho se recusou a socorrer. Temendo um assalto, o cliente ligou para cancelar seu cartão - o atendente, verificando a condição de risco do cliente, providenciou o socorro imediato para levar o cliente e família para local seguro.

Exemplos como este demonstram a cultura de servir dos cartões American Express, em que a experiência do cliente é colocada como prioridade em todos os níveis de atendimento. Esta cultura é construída e reforçada através de treinamentos e eventos em que os atendentes são incentivados a relatar casos de atendimento excepcional - gerando um incentivo para entregar para o cliente um serviço acima das expectativas.

Além disso, uma gestão do ciclo de vida do cliente faz com que este atendimento - assim como as ofertas e os produtos selecionados para cada associado - sejam customizados. O cliente que utiliza muito o cartão conta com uma ilha de atendimento diferenciado, por exemplo. Estas e outras iniciativas

## NPS em serviços financeiros no Brasil

levaram os cartões American Express a conquistar o NPS de 30%, três vezes maior que o segundo colocado em seu segmento.

### *SulAmérica Seguros: imagem, valorização do canal e eficiência em serviços*

Na perspectiva de clientes e corretores, a liderança da SulAmérica pode ser explicada por três fatores: imagem, valorização do canal e eficiência em serviços.

A empresa tem 110 anos de atuação no mercado brasileiro e consegue combinar tradição e solidez - fundamentais no processo de escolha de seguros - com uma imagem de inovadora. A SulAmérica, por exemplo, lançou de forma pioneira o Serviço de Assistência 24h, replicado posteriormente por outras seguradoras. Além de inovadora, a criação da rádio SulAmérica, dedicada a informações de trânsito, foi também uma boa tacada de marketing, pois é um investimento de publicidade que gera um benefício "emocional" para os consumidores.

Para aumentar a eficiência em serviços e, ao mesmo tempo, valorizar o canal, a SulAmérica investe constantemente em treinamento e no relacionamento com seus corretores. Com esse objetivo, criou a Universidade Corporativa da SulAmérica. A UNIVERSAS é um canal virtual com treinamentos, fóruns, chats, murais eletrônicos, entre outros recursos, desenvolvido para capacitar funcionários e corretores da SulAmérica.

A SulAmérica entendeu também a importância de se gerar promotores dentro de casa - os próprios funcionários. A última pesquisa de clima corporativo indicou que 85% dos 900 atendentes - que são funcionários próprios, não terceirizados - "têm orgulho de trabalhar na SulAmérica".

Com isso, a SulAmérica obteve um Net Promoter Score de 44%, o maior dentre as

seguradoras - à frente até mesmo de daquelas ligadas a bancos de varejo, que contam com o apoio de uma ampla rede de distribuição e uma força de vendas treinada e preparada para fazer cross selling.

### **Utilizando o NPS a seu favor - como ferramenta de melhoria contínua**

Até agora, vimos várias experiências de empresas que conseguiram, através de ações focadas no cliente, alcançar um NPS de destaque. Mas como fazer para chegar lá - aumentar o número de promotores e diminuir o número de detratores? O NPS não deve ser apenas uma métrica, mas sim uma ferramenta de melhoria contínua. É isso que fazem as empresas que mencionamos no início deste artigo - elas implementaram o NPS para gerir o negócio, definir metas e entender suas posições competitivas. Além disso, estas empresas utilizam o Net Promoter Score para gerar melhorias operacionais e dar autonomia à linha de frente com informações que possam melhorar a experiência do consumidor.

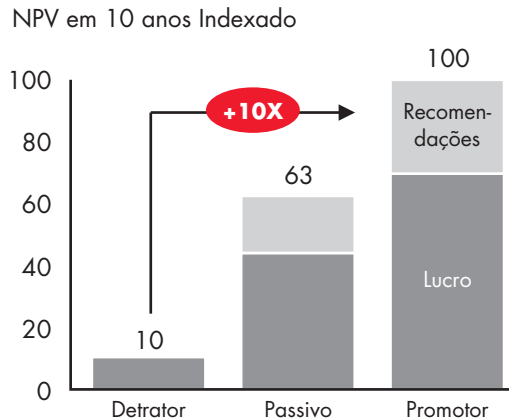
Para isso, há duas maneiras complementares de acompanhar o NPS: através da medição do NPS estratégico, ou *Top-down* NPS, e do NPS operacional, ou *Bottom-up* NPS.

Ambas podem - e devem - vir acompanhadas de um processo de **ciclo de feedback** com o cliente, através do qual a linha de frente se envolve no processo de entender os motivos que levam um cliente a recomendar ou não o banco, podendo então agir sobre este *feedback* e melhorar o serviço prestado ao cliente.

**Top-down NPS:** neste caso, o NPS busca avaliar o relacionamento do cliente com a empresa ou produto pesquisado. Mais do que isso, a pesquisa *Top-down* busca também avaliar o NPS dos principais concorrentes,

## NPS em serviços financeiros no Brasil

Figura 6 - Em um banco de varejo, verificou-se que o NPV de um promotor é dez vezes maior que o de um detrator



assim como os principais fatores que levam os clientes a atribuírem uma determinada nota à empresa.

Para a realização da pesquisa, uma amostra representativa de clientes é entrevistada periodicamente, de forma a avaliar a evolução do NPS e mostrar as tendências. Na pesquisa *Top-down*, é possível também identificar as principais razões que levam promotores ou detratores a darem suas notas.

Vamos analisar o exemplo da empresa A, cujos promotores lhe atribuem nota 9 ou 10 em função das baixas tarifas cobradas pelos serviços, enquanto os promotores da empresa B lhe dão notas parecidas em função do atendimento diferenciado e boa qualidade de produtos. Fica claro que a empresa B está numa posição competitiva melhor e mais sustentável no longo prazo, já que a empresa A perderá seus promotores se, por pressões de custo, tiver que aumentar as tarifas no futuro.

Além disso, a pesquisa *Top-down* permite conhecer o valor de promotores e detratores dentro de sua empresa e em seu segmento - a melhor maneira de convencer toda a organização a focar na experiência do cliente e aumentar o número de promotores é mostrando quão mais valioso é um promotor comparado a um detrator (figura 6).

**Bottom-up NPS:** a pesquisa *Bottom-up* parte da premissa de que a percepção do cliente se constrói a cada ponto de contato com a empresa - por isso, é essencial que todas estas experiências sejam positivas. A medição do NPS após o cliente passar por uma interação com a empresa - entrar em contato com a central de atendimento ou contratar um produto ou serviço, por exemplo - nos permite não apenas avaliar seu impacto, mas também comparar desempenho de equipes diferentes, identificando potenciais *gaps* de serviço.

Esta pesquisa é extremamente importante quando as interações do cliente com a empresa são relevantes a ponto de impactar na sua percepção da empresa como um todo - ou seja, o ponto de contato em si influenciará fortemente o NPS - e da pessoa que realiza a interação ou transação solicitada.

Neste contexto, a metodologia *Bottom-up* é recomendada para avaliar aquelas interações que têm alto potencial de encantar o cliente ou cujo erro afeta fortemente a sua percepção. Para melhor ilustrar esta situação, avaliemos o exemplo de uma companhia seguradora (figura 7). Um cliente pode se encantar quando, no período de sua renovação, é contatado pela seguradora para renovar sua apólice sob condições especiais, dado que a empresa já conhece seu histórico. Por outro lado, a cobrança eficiente de uma fatura pode não encantar o cliente, mas a mesma cobrança,

**NPS em serviços financeiros no Brasil**

se feita de modo inadequado, pode enfurecê-lo e prejudicar todo o seu relacionamento com a empresa.

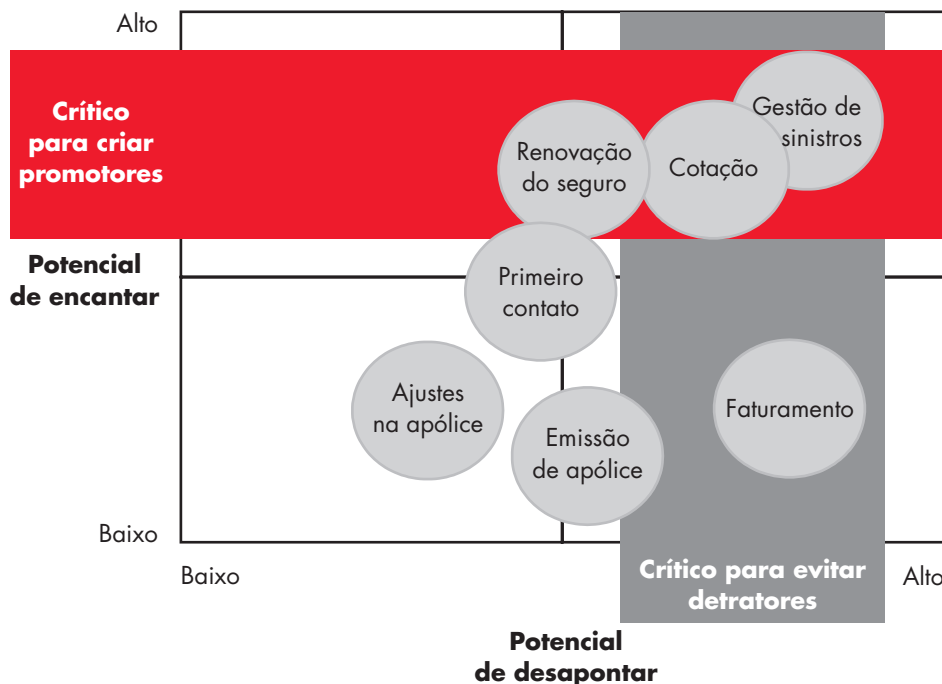
Outras interações são aquelas que, quando bem realizadas, levam o cliente a promover a empresa a várias pessoas, ao mesmo tempo em que uma falha pode levá-lo a encerrar o relacionamento ou, no mínimo, a fazer comentários negativos sobre a empresa. São as transações ressaltadas no quadrante superior à direita da figura 7, como o relacionamento seguradora-cliente na ocorrência de um sinistro, as quais devem ser prioridade para a empresa, pois, além de poder criar promotores, sua má execução pode criar detratores.

Avaliando a recomendação do cliente após sua interação com a empresa nestes pontos

de contato críticos, a empresa pode incentivar cada vez mais interações positivas e corrigir aquelas que estão causando impacto negativo na percepção do cliente, aumentando progressivamente o número de promotores e diminuindo os detratores - e, conseqüentemente, elevando seu NPS.

**Ciclo de Feedback:** é extremamente importante utilizar os dados obtidos a partir do *feedback* de clientes - seja através de pesquisas *Top-down* ou *Bottom-up* - para promover uma melhoria contínua nos produtos e serviços prestados aos clientes. E, como quem faz a diferença para o cliente é quem está na ponta, interagindo com ele, é importante que toda ação aconteça lá, na linha de frente.

Figura 7 - Classificação de criticidade dos pontos de contato - exemplo de uma seguradora



Fonte: Experiência Bain

## NPS em serviços financeiros no Brasil

O ciclo de *feedback* requer a divulgação periódica dos resultados do NPS, analisados por local, produto, segmento ou outra quebra relevante para a empresa. Com base nestes resultados, a linha de frente se encarrega de entrar em contato com os clientes para entender melhor seus motivos de promoção ou detração. Este canal direto entre cliente e linha de frente é extremamente valioso para a empresa, pois permite capturar em profundidade a percepção do cliente ao mesmo tempo em que educa o funcionário da linha de frente sobre o que realmente faz a diferença para satisfazer o cliente. As oportunidades de melhoria identificadas neste processo são repassadas para toda a organização e podem tocar em tópicos como desenho de produto, serviços, processos e, é claro, atendimento.

### NPS como ferramenta de melhoria contínua: casos de sucesso

Dentre as empresas que vêm implementando com sucesso o NPS - *Top-down*, *Bottom-up* e o ciclo de *feedback* -, destacamos duas no setor de serviços financeiros: o grupo Allianz mundialmente e o Banco Real ABN Amro, em seu segmento Van Gogh, no Brasil.

#### *Allianz Group*

No início de 2005, o grupo alemão Allianz lançou a campanha "Iniciativa Foco no Cliente" para o segmento de seguros, como elemento fundamental de seu esforço de implantar serviços focados nos clientes e sustentar sua estratégia de crescimento. Para suportar este plano, a empresa utilizou o Net Promoter Score como a métrica fundamental e o instrumento base para gerenciar o foco no cliente.

O NPS é utilizado nas duas esferas que descrevemos anteriormente: "*Top-down*" e

"*Bottom-up*". Na *Top-down*, o NPS é usado como um indicador-chave de desempenho da alta gestão - comparando o NPS da Allianz com o dos concorrentes e utilizando como fator base a remuneração da liderança da empresa. Na *Bottom-up*, o NPS é um indicador medido diretamente a cada interação do consumidor com pontos de contato pré-definidos, indicando a qualidade da entrega de serviços em pontos específicos da cadeia de valor e institucionalizando o *feedback* instantâneo.

Como parte desta iniciativa, a Allianz montou programas piloto para avaliar o NPS de algumas de suas unidades ao redor do globo, comprovando a correlação entre crescimento orgânico e NPS, pois as unidades com NPS "*best-in-class*" tinham crescimento 100% maior que as unidades com NPS levemente superior ao dos concorrentes.

Atualmente, cerca de 90% das apólices são emitidas em unidades cobertas pela iniciativa, e a Allianz realizou mais de 200 melhorias de produtos e serviços com o *feedback* de seus clientes. A alta gestão da empresa reforçou seu comprometimento com os clientes ao estabelecer procedimentos para reportar resultados pela organização e utilizar o banco de dados para ajudar seus agentes a melhorar seu desempenho. Além disso, a utilização do NPS em todos os níveis da organização catalisou uma mudança revolucionária em sua cultura: do enfoque interno para enfoque exclusivo no cliente.

#### *Banco Real ABN Amro - Segmento Van Gogh*

Buscando diferenciar a proposta de valor para seus clientes de alta renda, o Banco Real ABN Amro lançou um projeto piloto, no qual melhorias em níveis de serviços relacionadas a atendimento, processos e organização seriam testadas um grupo

## NPS em serviços financeiros no Brasil

limitado de agências. Nesse momento, surgiram duas perguntas: Como medir o impacto de cada uma dessas melhorias na percepção do cliente? Como garantir que a voz do cliente seja ouvida de modo contínuo, de forma a identificar oportunidades de melhoria futura?

A resposta encontrada foi a implementação do NPS - ou Índice de Recomendação, como a ferramenta foi batizada internamente. Após uma medição inicial do *Top-down* NPS, além de identificar sua posição competitiva frente aos demais bancos de alta renda, o banco identificou que um cliente promotor traz 85% mais receita que um cliente detrator - o que foi chave para fazer a relação de recomendação e resultados e provar a relevância da ferramenta.

Em seguida, a partir dos motivos de promoção e detração, foram identificados os pontos de contato essenciais para o cliente. Oito desses pontos de contato foram selecionados para acompanhamento através da pesquisa *Bottom-up*, sendo que em sete deles haveria a implementação de melhorias um mês após o início da medição do NPS. Nessas agências também foi implementado o ciclo de *feedback*, com a distribuição semanal dos resultados do NPS segmentados por agência e por ponto de contato. Além disso, as ligações de diagnóstico para aprofundamento dos fatores de lealdade eram realizadas por todos - desde o gerente de relacionamento até a alta liderança do banco se empenharam em ouvir a voz do cliente.

O resultado não poderia ser mais animador: um aumento no NPS de mais de dez pontos percentuais após cinco meses da implementação das melhorias, puxado pelo aumento do NPS em seis pontos de contato. Este incremento foi validado através da utilização de um grupo de controle, cujo NPS

caiu quatro pontos no mesmo período. Estas agências-controle não implementaram as melhorias em níveis de serviço nem o processo de ciclo de *feedback*, que através da divulgação de resultados comparativos entre agências e compartilhamento de boas práticas, foi chave na melhoria de resultados do piloto (Figura 8).

Hoje, o NPS está sendo expandido dentro do banco com a criação de uma área exclusivamente dedicada à medição, acompanhamento e disseminação da cultura de foco no cliente dentro da organização - sinal de que o NPS veio para ficar.

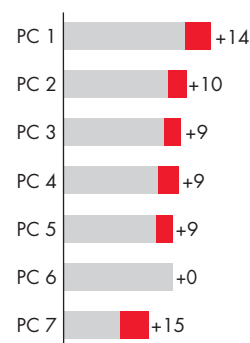
### Como chegar lá - criando uma organização de promotores

O NPS é uma peça fundamental dentro da estratégia de crescimento que a Bain chama de Crescimento Orgânico liderado Pelo Cliente. Empresas que adotam esta estratégia buscam simultaneamente três imperativos (que chamamos de "3 Ds"): elas criam (*design*) as propostas de valor corretas para os clientes corretos. Elas concretizam estas propostas (*deliver*) com a menor estrutura de custo possível, tratando cada interação com o cliente como um momento precioso. E elas desenvolvem (*develop*) as competências institucionais necessárias para fazer tudo isso de forma rápida e recorrente. Cada um destes imperativos (*design, deliver, develop*) alimenta e reforça os outros. Juntos, eles transformam a empresa em uma organização continuamente movida pelas vozes de seus clientes. Veja na figura 9 seis práticas comuns de empresas líderes em crescimento orgânico liderado pelo cliente que sua empresa pode adotar.

E onde o NPS entra neste contexto? Ao ouvir o *feedback* dos clientes, é possível identificar suas necessidades, o que os faz recomendar a empresa e criar (*design*) propostas mais

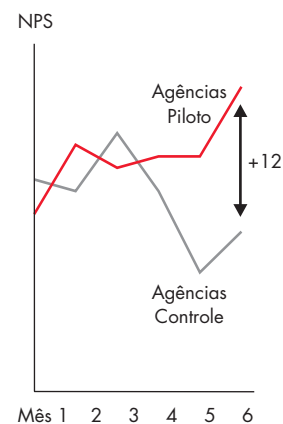
Figura 8 - Resultados obtidos pelo Banco Real ABN Amro após a implementação do NPS

### NPS por ponto de contato (PC)



■ NPS mês 1  
■ Aumento do NPS após 6 meses da implementação das melhorias

### Evolução do NPS



Fonte: Pesquisa NPS ABN Amro Real

## NPS em serviços financeiros no Brasil

adequadas. Quem interage com o cliente e entrega (*deliver*) esta proposta é a linha de frente - que deve estar envolvida no ciclo de *feedback* de modo a aprender com o próprio consumidor como realizar um atendimento excelente. Finalmente, a medição constante do NPS nos permite desenvolver competências (*develop*) para aprender continuamente com o cliente, ao mesmo tempo em que incluindo o NPS nas metas dos funcionários tem-se uma maneira clara de alinhar seus incentivos com as necessidades dos clientes.

### Por onde começar - implementando o NPS na sua empresa

Desde a publicação do livro de Fred Reichheld sobre o Net Promoter Score - "A Pergunta Definitiva" (Ed. Campus) -, muitas empresas começaram a implementar o NPS em diferentes áreas de suas organizações.

Aos interessados em aplicar esta ferramenta em suas empresas, a Bain & Company coloca à disposição um seminário de Lealdade, Net Promoter e Crescimento Orgânico liderado pelo Cliente (*Design, Deliver e Develop*) com um trabalho prévio de diagnóstico e compilação de informações nos clientes da organização de aproximadamente oito semanas.

Neste período será avaliada a situação da empresa quanto à realidade da base de clientes, através da pesquisa de NPS e de entrevistas de causa-raiz, e serão desenvolvidas iniciativas para identificar as oportunidades para aumentar os índices de NPS e incrementar a geração de lucros saudáveis - passos-chave para ajudá-lo a converter seus clientes em promotores e assim melhorar seus resultados na busca do crescimento sustentável. 🔄

Figura 9 - Seis práticas comuns das empresas líderes em crescimento orgânico liderado pelo cliente



### **Fred Reichheld e "A Pergunta Definitiva"**

A experiência pioneira da Bain & Company com lealdade começou no início dos anos 90, com a publicação na HBR do artigo *Loyalty-based Management*, de Fred Reichheld (sócio da Bain & Company).

Desde então, Reichheld publicou três livros sobre o tema de lealdade: "Loyalty Effect" publicado no Brasil como "A Estratégia da Lealdade", "Loyalty Rules", publicado aqui como "Princípios da Lealdade" e, finalmente, "The Ultimate Question", traduzido para o português pela Editora Campus como "A Pergunta Definitiva".

Neste último livro, Fred explora um dos maiores obstáculos para o crescimento enfrentado pelas empresas hoje: o vício por "lucros nocivos". Lucros nocivos são aqueles obtidos no curto prazo, em detrimento da lealdade dos clientes no longo prazo. Eles prejudicam o crescimento através da criação de uma legião de detratores - consumidores que sujam a reputação da empresa e eventualmente migram para o concorrente.

Através de uma única pergunta, no entanto, as empresas podem começar a gerir a performance dos clientes tão rigorosamente quanto se gerencia o crescimento de receita ou retorno sobre patrimônio. Este foco no cliente pode reverter o ciclo de lucros ruins, convertendo clientes em promotores que geram lucros saudáveis e crescimento sustentável.

Ao perguntar "Você nos recomendaria a um amigo ou colega?", as empresas podem acompanhar seu índice de promotores e detratores. Esta pergunta produz uma medida clara para a organização do ponto de vista do cliente - o Net Promoter Score. As análises da Bain mostram que empresas com os maiores NPS em suas indústrias crescem 2,6 vezes mais que seus competidores - daí o valor em se acompanhar esta métrica simples e fácil como o termômetro de seus clientes, visando ao crescimento sustentável.

## **O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor**

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## **Para quem trabalhamos**

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o *status quo*.

## **O que fazemos**

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## **Como fazemos**

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

# **BAIN & COMPANY**

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Fone: 55 11 3707 1273

email: [rodolfo.spielmann@bain.com](mailto:rodolfo.spielmann@bain.com)

Para maiores informações, por favor visite [www.bain.com](http://www.bain.com).

AMSTERDAM • ATLANTA • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • CHICAGO • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • HELSINKI • HONG KONG • JOHANNESBURG • KYIV  
LONDON LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • PALO ALTO • PARIS • ROME  
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • ZURICH