



Universidade Católica Portuguesa

**Impacto de Medidas de Melhoria da
Qualidade na Satisfação do cliente de
E-commerce em Grandes
Hipermercados:**

O caso de uma maiores empresas de Distribuição
alimentar e não alimentar em Portugal.

Mafalda Filipa Veloso Araújo

Católica Porto Business School

Abril 2024



Universidade Católica Portuguesa

Impacto de Medidas de Melhoria da Qualidade na Satisfação do cliente de E- commerce em Grandes Hipermercados:

O caso de uma das maiores empresas de
Distribuição alimentar e não alimentar em
Portugal.

Trabalho Final na modalidade de dissertação apresentado à
Universidade Católica Portuguesa
para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão

por:

Mafalda Filipa Veloso Araújo

Sob orientação de:

Professor Doutor Luís Pina Rebelo

Católica Porto Business School Abril 2024

Agradecimentos

A realização de uma tese de mestrado não é de todo uma tarefa fácil. Para concluí-la, foi necessário superar vários desafios. No entanto, não há nada mais gratificante do que alcançar esse objetivo.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão aos meus pais pela oportunidade de concluir o meu ciclo de estudos na Universidade Católica do Porto. Sei o esforço financeiro que fizeram para garantir o meu sucesso.

Gostaria também de agradecer ao Professor Doutor Luís Pina Rebelo, meu orientador de tese, por esclarecer sempre as minhas dúvidas e orientar-me da melhor forma, mesmo quando me sentia “perdida”.

Deixo o meu sincero agradecimento às minhas colegas e amigas da Universidade Católica Beatriz, Leonor e Marta, que estiveram sempre prontas para me apoiarem e por viverem comigo esta experiência desde o primeiro dia de mestrado.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão à minha irmã e aos demais amigos, que sempre me incentivaram a ser uma pessoa melhor a cada dia e me motivaram a dar sempre o meu máximo.

Resumo

Esta investigação parte do conceito de Reichheld em 2003, onde a **empresa X** utiliza uma métrica capaz de avaliar se os clientes ficam com um pensamento positivo em relação a um determinado produto ou serviço e se estão dispostos a partilhar a sua experiência com outras pessoas, designada por Net Promoter Score.

Tendo por base o artigo “The online Journal of Distance Education and e-learning”, procura-se analisar os fatores apontados pelos clientes como sendo os mais fracos, ou seja os menos pontuados, e perceber se algumas das medidas temporariamente implementadas num determinado período de análise, fizeram registar alguma evolução no NPS.

Foi selecionada uma unidade da loja, afeta ao E-commerce, e durante o período em análise foram apontadas as questões positivas e negativas dadas pelos clientes, de forma a entender quais os fatores mais apreciados e criticados.

O estudo recorreu a uma análise de estatística descritiva dos dados e realizou um conjunto de testes de hipóteses para procurar identificar se as medidas de facto promoveram o aumento da satisfação média do cliente.

Nesta análise, procurou-se ainda entender se o NPS se apresenta como uma métrica que traduz de forma completa a satisfação do cliente e se as medidas adotadas impactam o seu resultado.

Palavras Chave: NPS; Satisfação do cliente; E-commerce; Mercado retalhista

Abstract

This study expands on Reichheld's 2003 concept, where **Company X** employs a measure known as the Net Promoter Score (NPS) to determine whether or not consumers have a favorable opinion of a specific product or service and whether or not they are inclined to recommend it to others.

Based on the article "The Online Journal of Distance Education and E-Learning," the aim is to analyze the factors identified by customers as the weakest, i.e., those with the lowest scores, and to determine if any of the temporarily implemented measures during a certain period of analysis led to any improvement in the NPS.

One department of the E-commerce was chosen, and throughout the analysis period, both favorable and unfavorable client feedback was recorded in order to identify the most valued and disliked elements.

To determine if the measures actually increased average customer happiness, the study used descriptive statistical analysis of the data and performed a number of hypothesis tests.

The objective of this investigation was also to determine whether the NPS offers a complete picture of customer satisfaction and whether the measures that were chosen had an effect on the result.

Keywords: NPS; Customer satisfaction; E-commerce; Retail market

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	viii
Abstract	x
1.1 Enquadramento Geral e Motivação	19
1.2 Objetivos:	20
Capítulo 2: Revisão de Literatura	22
• Evolução do E-commerce nos Mercados Retalhistas	22
• Mercado do E-commerce.....	23
• Vantagens do canal Online	24
• Desvantagens do canal online	25
• Satisfação do Cliente	25
• Compromisso e Lealdade do cliente.....	26
• Experiência do cliente	27
• Qualidade do Serviço.....	28
• Qualidade como medida estratégica competitiva	29
• O Net Promoter Score(NPS)	30
• Jornada do cliente	33
Capítulo 3-Metodologia	35
3.1 Caso de Estudo	35
3.1.1 Caracterização da Empresa X	37
3.1.2 Caracterização e acesso ao questionário (NPS).....	37
3.2- Seleção e caracterização da Unidade em análise: a unidade de E-commerce	39
3.3 Medidas operacionais adotadas pela Unidade afeta ao E-commerce.....	40
3.4 Dados Amostrais	43
3.4.1. Método de Recolha de Dados	43
3.4.2- Análise Descritiva dos Dados.....	45
3.4.3.- Formulação de Hipóteses.....	47
Capítulo 4- Análise e discussão de resultados	51
4.1- Análise dos Fatores benéficos e detratores em 2022 e 2023	51
• Ano 2022- Fatores Detratores e Positivos.....	51
• Ano 2023- Fatores Detratores e Positivos.....	55
4.2- Análise da Evolução do Net Promoter Score (NPS) em 2022 e 2023	59

4.3- Resultados dos Testes de Hipóteses.....	63
Capítulo 5- Conclusões.....	66
5.1- Conclusões Principais.....	66
5.2 Sugestões para a empresa X.....	68
5.3- Limitações do estudo.....	69
Referências bibliográficas e Sites Consultados.....	70
Anexos- I.....	72

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1- MOMENTO CHAVE "SERVIÇO DE ENTREGA " DISTINGUIDO PELA EMPRESA X.....	34
TABELA 2- MOMENTO CHAVE " ENCOMENDA ONLINE" DISTINGUIDO PELA EMPRESA X.....	34
TABELA 3- QUESTIONÁRIO DA EMPRESA X.....	38
TABELA 4- DIVISÃO DA CLASSE DOS CLIENTES	47
TABELA 5- DIVISÃO DOS PERÍODOS POR CADA MEDIDA.....	48
TABELA6- LISTA DOS FATORES DETRADORES EM 2022	52
TABELA 7- LISTA DE FATORES POSITIVOS DO 2022	53
TABELA 8- LISTA DOS FATORES DETRADORES EM 2023.....	56
TABELA 9-LISTA DOS FATORES POSITIVOS EM 2023	57
TABELA 10- VOLUME DE NEGÓCIOS POR MÊS.....	60
TABELA 11- RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESES.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1- ILUSTRAÇÃO DO CÁLCULO DO NPS.	39
FIGURA 2- LOJAS ZONA DE VIDA DO PORTO ENTRE 01/01/2021-31/12/2021.....	44
FIGURA 3- LOJA DA MAIA ENTRE 01/01/2021- 31/12/2021	44
FIGURA 4- EXEMPLO DE FIGURA DO NPS	45
FIGURA 5- TOTAL DE RESPOSTAS DO E-COMMERCE EM 2022	51
FIGURA 6- EVOLUÇÃO DOS FATORES DETRADORES DO EM 2022	53
FIGURA 7- EVOLUÇÃO DOS FATORES POSITIVOS EM 2022.....	54
FIGURA 8- TOTAL DE RESPOSTAS DO E-COMMERCE EM 2023 -	55
FIGURA 9- EVOLUÇÃO DOS FATORES DETRADORES EM 2023	57
FIGURA 10- EVOLUÇÃO DOS FATORES POSITIVOS EM 2023.....	58
FIGURA 11- EVOLUÇÃO DO NPS EM 2022 E 2023-	59

Capítulo 1: Introdução

1.1 Enquadramento Geral e Motivação

O sucesso de qualquer organização depende da satisfação do cliente (Kotler, 2007). Os clientes que estão satisfeitos geralmente são mais leais, gastam mais e podem-se tornar promotores da marca (Reichheld, em 2003). Além disso, a satisfação do cliente está diretamente ligada aos resultados financeiros de uma empresa, por via de maiores vendas e maiores margens de lucro (Kotler P,2007). De forma a sustentar a tomada de decisão da gestão, pela adoção de determinadas medidas que promovam melhoria de qualidade , a utilização de instrumentos de medida da satisfação e de análise de reclamações é, portanto, crucial.

O cerne deste trabalho centra-se em analisar o impacto que determinadas medidas de incremento na qualidade tiveram na satisfação do cliente no ramo do E-commerce em uma das lojas desta empresa, designada como **Empresa X**.

Para medição da satisfação do cliente, seguiu-se o indicador adotado por Lowie C. (2014), que defende que o Net Promoter Score (NPS) é uma medida de análise da satisfação do cliente que permite abranger toda a experiência do cliente, tanto física quanto emocionalmente. Assim, de forma a dar resposta à questão central, esta tese irá analisar de que forma uma série de medidas adotadas pela **empresa X** impactaram o NPS, procurando aferir se o fizeram significativamente.

1.2 Objetivos:

Para o desenvolvimento do trabalho final de mestrado, formula-se a seguinte questão de pesquisa: "Estarão as medidas relacionadas com a qualidade do produto implementadas pela **empresa X** a influenciar o score do NPS?" Para responder a esta questão, são identificadas as medidas adotadas pela empresa e as dimensões relacionadas com a avaliação feita pelo cliente.

O objetivo geral do trabalho é compreender se a pontuação do NPS é afetada pelas medidas implementadas. Os objetivos específicos são definidos da seguinte forma:

- Analisar os fatores detratores e positivos classificados pelos clientes e seu impacto.
- Avaliar se cada medida tem algum impacto na classificação do NPS antes e depois de sua implementação.
- Compreender quais as dimensões alteradas se têm peso na classificação do NPS.

A pesquisa é estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro dedicado à motivação, ao escopo e ao contexto da investigação, bem como à delimitação dos objetivos e da estrutura adotada.

No segundo capítulo, realiza-se uma revisão de literatura sobre o mercado de E-commerce, suas vantagens e desvantagens e tópicos relacionados à satisfação do cliente.

O terceiro capítulo trata da metodologia e está dividido em duas partes, sendo que na primeira, aborda o artigo relacionado o estudo de caso explicando minha

questão investigação. A segunda parte é dedicada à coleta de dados, descrevendo como foram obtidos e o ponto de partida da pesquisa.

O quarto capítulo concentra-se na no tratamento dos dados, incluindo uma análise dos resultados. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões da pesquisa, as suas limitações e propostas para futuras investigações.

Capítulo 2: Revisão de Literatura

- Evolução do E-commerce nos Mercados Retalhistas

Atualmente, observa-se um encerramento crescente de lojas físicas e um aumento significativo de clientes nas lojas virtuais, refletindo em lucros. Conforme destacado por (Berman, em 2018) esse fenômeno é justificado pelo aumento da competição nas vendas online, já que essas plataformas atendem às necessidades dos clientes de forma diferente e, muitas vezes, mais eficaz.

Com o avanço do e-commerce e o surgimento de empresas como a Amazon que dominam o mercado, alguns retalhistas têm optado pelo encerramento de lojas com desempenho abaixo do esperado, procurando eficiência operacional, conforme observado por (Herring, L., Wachinger, T. & Wigley, 2014). No entanto, embora essas medidas possam resultar em melhorias a curto prazo, elas apenas adiam os problemas subjacentes e não representam uma solução real. Isso pode, na verdade, fortalecer ainda mais os mercados de e-commerce em todo o mundo.

Ao longo do tempo, o comércio tem passado por mudanças significativas, desde os dias em que os retalhistas operavam exclusivamente em lojas físicas até a era atual do conceito omnicanal. A integração dos canais físicos e digitais é considerada uma das transformações mais impactantes no retalho (Brynjolfsson, E., Hu, 2013).

O marketing omnicanal é reconhecido pelos consumidores que utilizam uma variedade de canais e dispositivos em todo o processo de compra, desde a descoberta do produto até ao atendimento pós-compra. Esta mudança de canais é influenciada pelas características individuais dos consumidores, como idade, aversão ao risco e preferência tecnológica (Sousa, R., & Voss, 2012).

- Mercado do E-commerce

O comércio eletrónico emergiu na década de 1990 com o avanço da internet e o avanço de informações disponíveis, houve uma mudança significativa na distribuição das vendas de produtos online (Olmedilla, M., Martínez-Torres, M. R., & Toral, 2019). Assim, este refere-se à venda de produtos e serviços pela internet, sendo uma modalidade de comércio que utiliza plataformas online, websites e aplicativos móveis.

No caso da empresa em estudo, o tipo de comércio eletrónico é B2C (Business to Consumer), que envolve transações entre empresas e o consumidor final. A quota do E-commerce no total das vendas a retalho a nível mundial era de 18% em 2020, dobrando em relação a 2016.

A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo no comércio eletrónico, acelerando várias tendências que já estavam em andamento e impulsionando a adoção do comércio online em diferentes setores. As vendas globais deste comércio aumentaram devido à pandemia, uma vez que as pessoas foram obrigadas a usar a internet na sua rotina diária, já que precisavam evitar sair de casa e manter o distanciamento social. No entanto, os retalhistas enfrentaram alguns desafios, como o prolongamento do prazo de entrega devido ao elevado número de pedidos e a falta de alguns produtos devido à grande procura, o que resultou na insatisfação do cliente. Apesar desta insatisfação, as vendas de E-commerce no retalho tiveram um aumento devido à pandemia e espera-se que atinjam 5,25 bilhões de euros até 2023 (Jones, 2020).

- Vantagens do canal Online

De acordo com Park em 2009, um cliente que utiliza o canal online enfrenta custos de pesquisa mais baixos do que aquele que recorre à loja física. Isso deve-se ao reduzido tempo de pesquisa e ao esforço na comparação de preços, já que os próprios sites das empresas oferecem a possibilidade de realizar pesquisas dentro de intervalos monetários ou têm uma configuração, que facilita essa comparação para o consumidor.

Outra vantagem do canal online é a transparência do preço. Chiu em 2019 explica que, no canal online, o cliente tem a aptidão de comparar um maior leque de produtos, mostrando por isso maior sensibilidade ao preço e maior investimento na pesquisa de artigos.

Um outro fator que beneficia o comércio online é a conveniência, permitindo aos clientes comprarem em qualquer altura do dia, sem restrições de horários e evitando a deslocação à loja física.

O negócio online possui uma diversidade de gama e profundidade de linha de produto superior à loja física. Aliás, determinados produtos ou modelos específicos apenas estão disponíveis online, assumindo que as organizações consideram que só assim estes podem ser lucrativos. Isto relaciona-se com o eixo dos custos de armazenamento, no sentido em que estes são, geralmente, mais baixos no canal online, pois os centros operacionais localizam-se, na sua maioria, nas periferias das cidades, em zonas em que o aluguer de espaço de armazém é mais baixo (Bhatnagar, A., & Syam, 2014).

- Desvantagens do canal online

Como qualquer negócio, o E-commerce possui benefícios, mas também desvantagens que podem ser classificadas em duas categorias, os desafios técnicos e não técnicos.

Em relação aos inconvenientes não técnicos, o online não permite testar os produtos pessoalmente, não garante a real qualidade do produto, uma vez que o consumidor não pode experimentar o artigo antes de o adquirir. (Alhamdi, M., Alnoor, A., Eneizan, B., Abdulla, M., & Abdulaali, 2019) A espera pela encomenda é uma das características das compras online, no entanto o atraso de horas ou dias da mesma pode ser um inconveniente se o cliente não for suficientemente paciente (Bhasin, 2019). Para terminar as desvantagens não técnicas, o artigo durante o transporte e entrega pode ficar danificado ou estragado.

Relativamente aos desafios técnicos, estes dizem respeito ao desenvolvimento de um Software, no qual as empresas têm de desenvolver um website ou plataforma acessível e espontânea; à fraude com o cartão de crédito, à necessidade de conexão com internet e demais problemas de segurança. (Bhasin, 2019)

- Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é medida pelos sentimentos do próprio após comparar o desempenho ou o resultado com suas expectativas (Wulanjani, H., & Derriawan, 2018). Os consumidores podem experimentar um dos três níveis de satisfação. Primeiramente, se o desempenho do produto excede as expectativas, alguns consumidores podem sentir-se decepcionados. Em segundo lugar, se o desempenho do produto está alinhado com as expectativas, os clientes tendem a

ficar satisfeitos. Em terceiro lugar, se o desempenho supera as expectativas, os consumidores tendem a sentir-se muito satisfeitos.

Esta perspectiva de Derriawan Wulanjanij (2018), é muito idêntica à de Kotler, a qual refere que a satisfação do cliente é definida como o sentimento de prazer ou de desapontamento que resulta da comparação entre o desempenho percebido de um produto ou serviço.

Sendo a satisfação do cliente um indicador prospetivo, este deve ser um indicador foco a trabalhar pelas empresas, pois permite ganhar confiança, lealdade do cliente, fazendo compras repetidas e estabelecendo um relacionamento afetuosos com a própria marca. As empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem ter uma grande satisfação do cliente, surpreendê-los e dar-lhes aquilo que eles esperam ter.

Os fatores relacionados com a logística, a qual desempenha um papel muito importante na fidelização dos clientes, são sentidos pelos clientes depois de efetuarem os pagamentos e são frequentemente agrupados como os fatores pós-compra. Os estudos de Gajewska, em 2015, concluíram que os clientes consideram a entrega física como um fator muito importante e que a capacidade logística está associada ao desempenho da empresa. A relação entre o desempenho logístico e a fidelidade do cliente é muito mais estreita no E-commerce do que em outro setor.

- Compromisso e Lealdade do cliente

Todas as empresas trabalham arduamente para manter uma quota de mercado potencial através da fidelização. A lealdade é um elemento essencial na formação

do composto de marketing competitivo e é sustentada por consumidores leais, o que resulta em relações duradouras entre empresas e consumidores.

Com base em Sangadji, em 2013 a lealdade é definida como a compra não aleatória repetida ao longo do tempo por parte de algumas unidades. Portanto, esta refere-se ao comportamento contínuo das unidades de decisão em realizar compras de bens e serviços.

Além disso, Griffin em 2009, afirma que os critérios de fidelização dos clientes são os seguintes: repetição de compra (buyback); retenção, na qual o cliente compra exclusivamente produtos da empresa; vendas relacionadas com serviços, em que os clientes desejam utilizar os mesmos produtos no futuro; referências ou recomendações a outros, pois os clientes aconselham outros a consumir produtos.

O compromisso de um cliente não surge instantaneamente, mas é construído ao longo de um relacionamento entre o consumidor e a marca, ou seja, trata-se de um envolvimento emocional e psicológico com uma marca. Para estabelecer um compromisso duradouro, as empresas devem proporcionar uma experiência positiva, tanto virtual quanto físico, para criar laços emocionais.

- Experiência do cliente

A experiência do cliente pode ser definida como o conjunto de interações entre uma pessoa e um produto ou serviço em uma determinada situação, gerando reações e significado para a pessoa envolvida. Essa experiência é pessoal e implica um compromisso do consumidor em diferentes níveis, como o racional, emocional, sensorial e físico. Pode ocorrer em ambientes físicos, como lojas, ou em ambientes virtuais, como sites de compras online. A vivência do cliente é influenciada por diversos fatores, como o ambiente em que ocorre, as atividades

disponíveis e a forma como a marca ou empresa se relaciona com o cliente durante o processo. (Gentile C, 2007)

Relativamente a algumas definições de experiência, Kim em 2011, apresenta as seguintes conclusões:

- 1." A experiência do consumidor com a empresa é natural e multidimensional"
- 2." A experiência do consumidor envolve uma pessoa em vários níveis físicos e psicológicos."
3. "A experiência do consumidor em relação a uma marca é pessoal e individual."

- Qualidade do Serviço

A qualidade de serviço é um conceito complexo e, por esse motivo, continua a evoluir, especialmente diante da necessidade de modelos para avaliar a qualidade do serviço fornecido pelo mercado moderno. Essa avaliação, como uma abordagem geral e minuciosa dos serviços, deve ser constituída por uma conceção multidimensional que englobe a avaliação da construção de vários atributos relacionados com o serviço.

Em 2013, Maya Angelou afirmou que, em mercados cada vez mais competitivos, a experiência do cliente torna-se um ponto fundamental de diferenciação. "As pessoas vão esquecer o que disse, as pessoas vão esquecer o que fez, mas as pessoas nunca vão esquecer de como as fez sentir."

Fandy Tjiptono em 2008, formula a dimensão da qualidade de serviço da seguinte forma: Profissionalismo e habilidades; Atitudes e comportamento; Acessibilidade e Flexibilidade; Confiança; Recuperação do serviço e Reputação e credibilidade.

A Qualidade está indissociavelmente ligada à eficiência e eficácia dos processos implementados na cadeia de abastecimento, desempenhando um papel

dominante entre os processos associados à produção e aos serviços compreendidos. As empresas devem compreender as atividades destinadas a melhorar a qualidade dos serviços. (Management & Analysis”, 2018)

- Qualidade como medida estratégica competitiva

No cenário competitivo global, a vantagem competitiva é crucial para a sobrevivência das organizações. Maximiano, em 2000 defende que existem diversas vantagens que uma organização pode obter. No entanto, algumas merecem mais destaque, como a Inovação; Qualidade; Baixo custo; Velocidade e Flexibilidade. Para as alcançar é necessário que haja uma correta aplicação dos objetivos e metas definidas de planeamento.

Para produzir qualidade de bens e serviços, a empresa tem de realizar um conjunto de esforços, uma vez que requer um planeamento e empenho de toda a organização. Paladini, em 2008, declara que “Planear em qualidade é programar ações que contribuam para o aumento da produtividade em medidas de atuação no mercado que ampliem a capacidade da organização”.

Quando a qualidade começa a ser desenvolvida como uma medida estratégica competitiva, a empresa deixa de apenas produzir bens e serviços com qualidade e passa a ter uma visão sistémica do todo, ou seja, voltada para fora, onde os seus clientes fazem a todo o momento comparações com os seus concorrentes. Esse cenário leva organizações a elevarem os seus padrões de qualidade e a procurarem sempre mostrar-se competitivas.(Garvin, 2002).

Hoje em dia, a qualidade está associada à lucratividade definindo-a de acordo com o ponto de vista do cliente, exigindo a sua inclusão no processo de planeamento estratégico. No ponto mais radical, o mesmo autor defende que a qualidade pode ser vista como “arma agressiva” de concorrência. (Garvin, 2002).

A qualidade como medida estratégica requer prudência, pois constitui um método de prevenção de que as organizações dispõem no longo prazo e prevê situações de como o seu ambiente interno e externo vai reagir a determinadas ações.(Garvin, 2002)

- O Net Promoter Score(NPS)

Desenvolvida por Reichheld,(2003) o indicador Net Promoter Score (NPS) surgiu para medir o necessário para garantir o crescimento das vendas e para assegurar a lealdade do cliente (Kristensen e Eskildsen, 2011). O NPS é visto como um método capaz de avaliar se os clientes ficam com um pensamento positivo em relação a um determinado produto ou serviço e se estão dispostos a partilhar a sua experiência com outras pessoas (word-of-mouth). Além disso, Reichheld(2003), afirma que usar a métrica NPS é mais relevante do que medir taxas de retenção ou intenção de recompra, uma vez que estas métricas nem sempre estão ligadas à lealdade, podendo ser apenas baseadas, por exemplo, na falta de produtos alternativos.

No entanto esta métrica sugerida por Reichheld, foi posteriormente criticada por outros investigadores que puseram em causa a eficácia do uso único do NPS.

Fisher & Kordupleski, 2019 , apresentou um artigo com alguns problemas que o NPS apresenta. Entre eles está mencionou que o NPS é um indicador do seu desempenho, mas não fornece dados que ajudem a saber o que fazer, ou seja, o NPS não fornece dados e informações estatisticamente fiáveis sobre o que é que os clientes valorizam, para que se possa retê-los e conquistar novos clientes. Uma métrica de Fidelização ajuda a responder à pergunta: “Como estamos a lidar com os próprios clientes?”, no entanto não ajuda a responder “O que devemos fazer?” ou “O que devemos fazer e por que ordem?”

A segunda crítica feita pelo autor é o facto de o NPS centrar -se na manutenção dos clientes e não na conquista de novos e retenção de antigos. Sem a conquista de novos clientes, uma empresa não pode crescer. O NPS é uma métrica razoável de fidelização de clientes, mas não é o suficiente para o sucesso de uma empresa, porque não é uma métrica competitiva e as empresas precisam desse tipo de métricas diretamente ligadas à conquista do cliente. Em termos simples, o que impulsiona o crescimento dos clientes é o facto de estes escolherem os seus produtos e serviços em vez da concorrência. O crescimento e o declínio das vendas são medidos pelos clientes se os seus produtos e serviços têm valor em comparação com a concorrência e o NPS não mede esse valor percebido

Além destes dois pontos, (Fisher & Kordupleski, 2019) também afirma e, como já foi referido anteriormente em consonância com os outros pontos anteriores, que o NPS não fornece dados sobre a concorrência. Apesar de o NPS não ser uma medida de concorrência, o mercado é um mercado de concorrência.

Em 2003, Reichheld, estipulou que o calculo do NPS seria baseado numa simples questão “**Qual a probabilidade de recomendar o produto/serviço/ marca a um amigo, colega, familiar?**”, que é respondida pelos clientes numa escala de 0 a 10 (0-nada provável e 10-extramamente provável) , após terem interagido com a empresa. Após a classificação, que passará a ser designada pelas três categorias de classificação média dada pelo o cliente, divide-se em três categorias de lealdade:

- Os **Promotores** são os clientes que classificam entre 9 e 10, que são leais, que vão continuar a comprar e vão recomendar o produto/marca/serviço aos outros. As empresas pretendem ter o máximo de promotores possíveis, visto que são clientes felizes e satisfeitos com a relação que têm com a empresa, uma vez que fazem recompras, gastam mais dinheiro, falam das suas boas experiências aos amigos, respondem aos questionários, dão sugestões de melhoria. Assim, é importante manter

este tipo de clientes, proporcionando-lhes benefícios e recompensas para os manter ativos.

- Os **passivos** são clientes que deram a pontuação de 7 ou 8. Este tipo de cliente está satisfeito com a experiência que teve, mas é menos provável que recomende o produto/marca/serviço a amigos e familiares. O principal objetivo das empresas é converter clientes passivos em promotores, visto que, se continuarem nesta categoria, não vão ser ativos a longo prazo.

O termo de Clientes Passivos é criticado também, uma vez que os clientes podem falar favoravelmente ou desfavoravelmente, mas estarem dispostos a comprar por um valor melhor. (Fisher & Kordupleski, 2019).

- Detratores são os clientes que atribuíram pontuações abaixo de 7. Estes clientes estão insatisfeitos a vários níveis com o produto ou serviço prestado pela empresa e não são leais. Os Detratores geralmente ficam insatisfeitos pela forma como foram tratados, são mais prováveis de desencorajar os amigos a comprar determinado produto/marca/serviço, fazem diversas reclamações e criticam os preços altos e a performance dos produtos ou qualidade dos serviços. É possível converter estes clientes em passivos ou promotores, identificando os motivos da sua insatisfação e arranjando soluções para os mesmos.

Por fim, Reichheld, também sustenta que se uma empresa pretende obter um lucro bom, deverá saber conquistar clientes leais, uma vez que para o investigador, o fator chave do crescimento de uma organização é a lealdade do cliente. Assim, a métrica do NPS acrescenta valor ao cliente na medida em que toma em consideração o seu feedback para melhorar o serviço de modo a satisfazer ou até superar as expectativas do cliente (Rao,2018). Além disso o NPS pode concluir noções muito relevantes em relação aos pontos fortes e fracos de

um produto/marca/serviço e tem como principal objetivo ajudar a resolver os seus problemas e potenciar as suas qualidades.

- Jornada do cliente

O conceito de Jornada de Cliente ou “Customer Journey” está relacionado (Addis, 2016) com a experiência do cliente, definida como um processo de ações diretas e indiretas entre clientes e uma empresa em vários pontos e canais. Esta jornada, que o cliente percorre, abrange uma ampla gama de situações, uma vez que este examina todo o processo interativo, desde antes da compra (exposição em publicidade) até ao ato de compra e consumo real.

Para Clark, (2013) a customer Journey é relatada como sendo uma descrição da experiência do consumidor onde diferentes etapas (Touchpoints) caracterizam a interação do consumidor com a marca, produto ou serviço. Segundo Tax, S. S., McCutcheon,(2013) pode ser descrito como um conjunto de interações envolvidas numa série de transformações ocorridas entre o consumidor e a marca.

Por outras palavras e de forma mais simplória, a Jornada do Cliente é o modo como o cliente vive sua experiência na loja, no Drive, na recolha na loja, no site e afins. É composta pelas várias experiências (chamadas momentos-chave na **empresa X**) pelas quais os clientes passam quando interagem com a marca. O momento-chave é uma interação/momento específica entre um cliente e a marca, cada um é composto de atributos de satisfação e a avaliação dessa satisfação num momento chave depende da coesão dos seus diferentes atributos.

Segue-se em tabela cada momento chave que o cliente pode experienciar considerado pela **empresa X** no setor do E-commerce.

- **Momento Chave -Serviço entrega**

Atributos	Tópicos
Conformidade	-Respeito pela encomenda -Respeito dia/hora - Seguimento encomenda e substituição produtos
Qualidade Serviço Entrega	-Prazo entrega --Prazo resolução -Qualidade serviço entrega -Qualidade produto entregue
Serviços Adicionais	-Ofertas -SMS Aviso de entrega -Sacos

Tabela 1-Momento chave “Serviço de entrega” distinguido pela empresa X.

Fonte 1: NPS&CESprogram

Momento Chave -Encomenda online

Atributos	Tópicos
Encomendar	-Fácil encomendar -Estado Encomenda -Cancelamento Encomenda -Modificar/Validar Encomenda
Usabilidade Site e da App	-Usabilidade Site e da APP
Produtos Online	-Variedade Oferta -Disponibilidade Produto -Informação Produto
Preços/Promoções/Pagamentos	-Preços/promoções Online -Pagamentos Online

Tabela 2- Momento Chave " Encomenda online" distinguido pela empresa X

Fonte 2: NPS&CESprogram

Capítulo 3-Metodologia

3.1 Caso de Estudo

Ao longo do semestre de desenvolvimento da dissertação do Mestrado, no âmbito de um estágio curricular de 5 meses, num Hipermercado em Portugal, obteve-se acesso ao NPS (Net Promoter Score), por forma a avaliar o grau de satisfação do cliente de forma contínua.

Conforme o estudo de Lowie em 2014, o NPS permite abranger toda a experiência do cliente tanto física como emocional. Este inquérito tem um impacto positivo nos inquiridos, uma vez que é exclusivamente necessário responder a uma única pergunta para o completar, promovendo participações mais elevadas.

De acordo com Baehre S, e O'Dwyer(2022) as empresas com pontuações mais elevadas são as que dominam o setor e as empresas que pretendem promover lealdade à escala mundial devem procurar receber pontuações entre 75%-80%.

No seu trabalho de investigação Jadhav G (2015), defende o método DMAIC (Definir, Medir; Analisar; Melhorar; Controlar), procurando medir primeiro os parâmetros existentes e, para em seguida, tomar medidas corretivas, quando se verifica que os processos não atingem níveis especificados.

Assim o estudo conduzido pelo "The online Journal of Distance Education and e-learning" recolhe a pontuação mensal de 17 supermercados durante três meses e começa por fazer uma análise do Modelo DMAIC. O seguinte passo foi analisar tópicos que mais posicionavam o NPS para baixo e os seus respetivos efeitos e, por fim, escolheram duas lojas com o NPS mais baixo para a realização de um teste experimental. Esse teste consistiu na criação de um plano de melhoria dos fatores detratores, ou seja, dos pontos mais negativos, das respetivas lojas e teve

em prática em ambas a lojas durante aproximadamente um mês com evoluções positivas.

Desta forma, a questão de investigação passa por selecionar uma loja de um conjunto de lojas de uma empresa de retalho alimentar e selecionar uma unidade ou departamento, específico para analisar o impacto que determinadas medidas de melhoria de qualidade produziram, ou não, em termos de evolução da classificação do NPS. Na investigação desta dissertação não é utilizado a classificação do NPS em si, mas a componente do mesmo como o nível de satisfação médio que é dividido em três categorias de pontuações (0-6; 7-8; 9-10)

Além duma análise exploratória descritiva dos dados, este estudo procurará produzir alguma inferência estatística pela realização de testes de hipótese que procurem concluir quanto ao impacto das referidas medidas.

Portanto as questões que se colocam são:

- “Quais são os fatores detratores mais criticados no NPS do respetivo mercado?”
- “Que medidas têm sido aplicada para melhorar os processos e consequentemente a satisfação do cliente?”;
- “As mudanças que têm sido realizadas estão a gerar algum efeito em termos de nível de satisfação das três categorias de classificação média ou dos fatores detratores/positivos?”

A empresa de retalho selecionada é designada por **empresa X** e a análise do caso de estudo é realizada entre janeiro de 2022 até dezembro de 2023.

3.1.1 Caracterização da Empresa X

A **empresa X** está presente em Portugal desde os anos setenta e atualmente emprega cerca de 8000 colaboradores no país. Possui, aproximadamente 32 hipermercados, 4 supermercados e outros estabelecimentos comerciais, como gasolinhas, espaços de saúde e bem-estar e óticas. A empresa em estudo oferece uma variedade de produtos alimentares e não alimentares, além de apresentar serviços de compra online.

A **empresa X** divide Portugal em zonas geográficas, sendo a Zona de Vida do Grande Porto uma delas, sendo esta zona a que é objeto de análise na investigação. Esta zona compreende 4 Hipermercados e um 1 supermercado.

3.1.2 Caracterização e acesso ao questionário (NPS)

O questionário (NPS) do Hipermercado em estudo é composto por três perguntas, uma quantitativa obrigatória e duas qualitativas opcionais. Os clientes que têm acesso ao NPS são os que estão registados na plataforma digital da empresa e que fazem compras pelo menos uma vez por semana em loja física, e todos os clientes que compram online, mesmo que o façam mais de uma vez por semana.

O seguinte quadro é a estrutura do mesmo questionário:

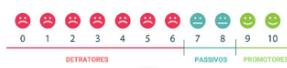
<p>1- "Tendo em conta a sua experiência recomendaria a um amigo ou família, sendo que 10 é recomendaria de certeza e 1 não recomendaria de certeza"</p> 
<p>2- "Diga-nos o que gostou mais durante a sua visita?" (Resposta aberta)</p>
<p>3- "Também gostaríamos de saber o que não gostou e o que podemos melhorar?" (Resposta Aberta)</p>

Tabela 3- Questionário da empresa X

Fonte 3: NPS&CESprogram

O Net Promoter Score é calculado através da subtração da percentagem de promotores entre Detratores, como se pode observar na seguinte figura 1.

Os clientes pontuam o serviço entre 0-10, sendo estas pontuações divididas em três categorias de pontuação como indica a imagem. Estas três categorias de classificação média têm em cada uma pontuações médias (3, 7.5, 9.5), que são usadas no estudo, uma vez que não é possível ver a pontuação individual do NPS, mas sim quantos clientes se enquadram em cada categoria.

O resultado do NPS varia entre -100 e 100 e pode ser interpretado da seguinte forma:

- De 75 a 100 a empresa está num excelente nível.
- De 50 a 75 a empresa tem qualidade, mas deve focar-se em algumas melhorias.

- De 0 a 50 significa que a empresa deve melhorar significativamente a sua oferta em relação aos clientes.

Um NPS negativo significa que a empresa oferece um nível de qualidade muito baixo e que precisa de reavaliar por completo a organização num todo.

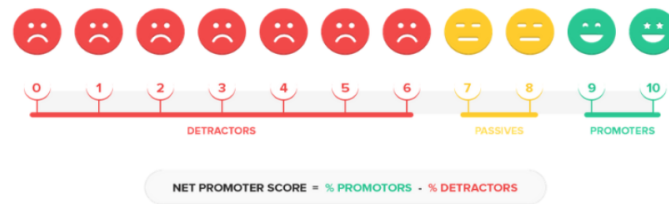


Figura 1- Ilustração do Cálculo do NPS.

3.2- Seleção e caracterização da Unidade em análise: a unidade de E-commerce

A empresa de retalho em estudo divide a sua atuação em diversas unidades afetas a diferentes produtos ou mercados, incluindo Produtos Frescos, Casa e Decoração, Perfumaria e Drogeria, Gastronomia, E-commerce, Produtos de Grande Consumo, Lazer Exterior, Brinquedos e Papelaria, Têxtil, Equipamento Tecnológico, Saúde e Bem-estar, Ótica, Gasolineira e Frente de Loja.

A unidade selecionada para análise foi a do E-commerce, uma vez que é a única que exige que os clientes respondam ao questionário de satisfação, dependendo do número de compras realizadas. Esta opera na zona de vida do Grande Porto com serviços de E-commerce nas lojas da categoria de hipermercado: Gaia, Gondomar, Maia e Matosinhos.

As lojas de Gaia, Gondomar e Matosinhos oferecem apenas o serviço de Drive, o que significa que os clientes podem fazer pedidos online ou na plataforma da empresa e recolhê-los na loja desejada. A loja da Maia, que constituiu o objeto de

análise deste estudo, oferece as duas modalidades de E-commerce (Drive e Domicílio), sendo portanto a plataforma principal da zona de vida do Porto.

O mercado do E-commerce tem tido um crescimento significativo nos últimos anos e continua a ser uma parte fundamental da economia global e em termos de serviços, o E-commerce oferece a personalização de encomendas, chatbots para melhorar o atendimento ao cliente, logística de entregas, segurança e privacidade.

A **empresa X** oferece um serviço online onde os clientes podem fazer pedidos e escolher entre recolher na loja ou receber em casa. Para o serviço de recolha na loja (Drive), os pedidos devem ser feitos com pelo menos três horas de antecedência. Já para o serviço de entrega ao domicílio, os horários disponíveis dependem da disponibilidade no momento do pedido. A empresa possui três turnos de entrega ao domicílio: manhã, tarde e noite.

A loja da **empresa X** na Maia conta com 36 funcionários que trabalham, entre 6h e 23h. Os funcionários desempenham diversas funções, incluindo Pickers responsáveis pela coleta e embalagem de produtos, Pickers especializados em produtos específicos como frutas, peixes ou carnes, funcionários administrativos responsáveis pela gestão de procedimentos e tarefas administrativas, e motoristas encarregados de entregar os pedidos.

3.3 Medidas operacionais adotadas pela Unidade afeta ao E-commerce

Desde o lançamento deste serviço, a empresa tem trabalhado em vários pontos para melhorar tanto a eficácia dos processos quanto a satisfação do cliente pelo serviço prestado. A análise remete-se ao período entre janeiro de 2022 e

dezembro de 2023, durante o qual a **empresa X** adotou uma série de medidas para aprimorar a experiência do consumidor.

Medida número 1(M1), fim de março 2022- Embalagens e embalamento

A qualidade do produto entregue foi um dos fatores detratores mais relevantes no ano de 2022, uma vez que os produtos, quando entregues ao consumidor final, não estavam preservados da melhor forma, muitas vezes devido a erros de embalamento ou conservação.

Em março de 2022, os comentários dos clientes destacavam a forma como a fruta, um produto fresco, chegava casa, frequentemente pisada, devido ao frágil embalamento e à proximidade com produtos mais duros. Em resposta a essas preocupações, a empresa adotou uma embalagem mais resistente e reforçou a separação entre produtos mais pesados e leves, evitando assim que fossem esmagados ou pisados durante o transporte. Esta medida foi aplicada especialmente em frutas mais sensíveis, como morangos, manga, papaia ou fruta cortada.

Medida número 2 (M2), início junho 2022- Condições do meio de transporte

Além do problema relacionado com a qualidade do produto entregue mencionado anteriormente, houve outros tipos de produtos que não chegavam nas condições apropriadas. Um dos itens com mais observações foram os gelados e outros produtos congelados, que chegavam à casa do cliente com uma temperatura superior à ideal, quase ou completamente descongelados.

A empresa identificou que o problema estava na temperatura da área dos congelados das carrinhas de entrega, que estava em torno de 0°C, quando deveria estar em -15°C. Como medida preventiva, a **empresa X** implementou a prática de os funcionários responsáveis pelas entregas ao domicílio drenarem a água das

carrinhas diariamente, o que contribui para a solidificação, antes das entregas. Além disso, os funcionários devem apresentar, para cada turno de entrega (manhã, tarde, noite), três tickets onde está registada a temperatura da carrinha.

Perturbação 1 (P1), Fim de Julho de 2022- Obras no Interior da Loja

No final de julho de 2022, ocorreu um evento extraordinário com potencial impacto significativo: o hipermercado iniciou obras de grande magnitude, as quais continuaram ao longo do restante período em análise.

É importante destacar que essa ocorrência não fazia parte de uma estratégia de melhoria para esse período, mas foi considerada para se procurar isolar o forte impacto negativo que este evento porventura teve no imediato.

Medida número 3(M3), início janeiro 2023- Equipa especializada na seleção de artigos, por tipos de produto.

Uma das principais queixas dos clientes em 2022 foi o fato de alguns produtos frescos não chegarem em boas condições, seja devido à má escolha do estado do produto ou à falta de cuidado na embalagem e preservação do artigo.

Diante disso, a **empresa X** buscou melhorar esse aspeto da qualidade do serviço e criou uma equipa especializada para escolher os produtos de forma mais cuidadosa e consciente. Essa medida foi reforçada principalmente na seção de frutas com o objetivo de estas chegarem de acordo com as preferências dos clientes, maduras ou verdes. No entanto também ocorre na categoria das carnes em que a equipa presta mais atenção às preferências dos clientes e garante maior cuidado com os produtos.

Medida número 4(M4), início julho 2023- Seguimento da encomenda e substituição de produtos.

É um problema nativo do setor as ruturas de stock e de logística, que afetam a disponibilidade dos artigos online, desde atrasos na cadeia de suprimentos, problemas armazenamento e transporte; desafios tecnológicos, como falhas do sistema online; gerenciamento do inventário em tempo real; ou comportamento do consumidor_ como mudanças repentinas no comportamento do cliente, impulsionadas por eventos imprevistos que podem levar a variações no inventário.

Para lidar com esses desafios, a **empresa X** adota já desde 2021 a ação de informar sempre o cliente que existe uma rutura no produto pedido e sugerir uma substituição para o artigo em falta.

Em março de 2023, a empresa procurou investir na conformidade da encomenda, ou seja, especializar os funcionários em áreas de forma a dar mais apoio e qualidade de serviço ao cliente. Por outras palavras, esta medida diz respeito à tentativa de garantir uma substituição de qualidade do artigo em falta e dar apoio e conhecimento ao cliente que, apesar de o produto desejado não estar disponível, pode trocar por outro, mas com um acompanhamento mais personalizado, na medida em que o cliente recebe sugestões já bem informadas pelo trabalhador, quando está a ser feita a troca.

3.4 Dados Amostrais

3.4.1. Método de Recolha de Dados

Como explica o ponto anterior, o estudo foca no mercado do E-commerce durante o período de janeiro de 2022 até dezembro de 2023. Foram recolhidas um total de 3094 respostas no período anual de 2022 e um somatório de 2342 no intervalo de 2023. Este montante de respostas inclui todos os meses de cada ano, sem qualquer exceção.

A pesquisa inicia-se pela análise do NPS atual de cada loja da categoria de hipermercado da zona de vida do Porto.

①	Auchan Gaia	67.6 (478)
②	Auchan Gondomar	59.6 (441)
③	Auchan Matosinhos	59.1 (394)
④	Auchan Maia	55.4 (2809)

Figura 2 - Lojas zona de vida do Porto entre 01/01/2021-31/12/2021

Fonte 4: NPS&CESprogram

Como se verifica na imagem anterior, a loja da Maia configurava-se como sendo a loja com menor pontuação, no arranque da investigação. Por ser esta a plataforma principal de E-commerce da **empresa X**, na zona do Porto, e por apresentar a pontuação mais baixa é a loja escolhida para a investigação. A seguinte figura corresponde à caracterização do NPS da loja na data do início da investigação, logo no fim do ano anterior em 2021.

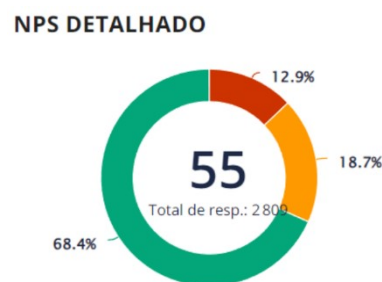


Figura 3-Pontuação da loja da Maia entre 01/01/2021- 31/12/2021

Fonte 4: NPS&CESprogram

No fim do ano de 2021, a loja da Maia soma um total de 2809 respostas, com 68,4% dos clientes como promotores; 18,7% passivos; 12,9% detratores e um Net Promoter Score de 55%.

Analisar-se-á mensalmente a evolução do NPS durante os anos 2022 e 2023, consoante as 4 medidas adotadas pela **empresa X** para expandir o nível de satisfação do cliente. Além da análise do NPS a questão centra-se nos tópicos vantajosos e nefastos que os usuários do serviço de E-commerce classificam. A análise soma um resultado de 3190 comentários positivos e 2004 menções negativas.

Em 2022, o volume de negócios do E-commerce da loja da Maia apresenta o montante de 3 901 000€, já em 2023 o valor é de 3 719 90€.

3.4.2- Análise Descritiva dos Dados

Como mencionado anteriormente, o NPS é calculado subtraindo a percentagem de Promotores da percentagem de Detratores. Os clientes são divididos em três categorias: Promotores, Passivos e Detratores. Os Promotores são aqueles que respondem à primeira pergunta da pesquisa com uma pontuação de 9 ou 10, os Passivos dão uma pontuação de 7 ou 8, e os Detratores dão pontuações entre 0-6.

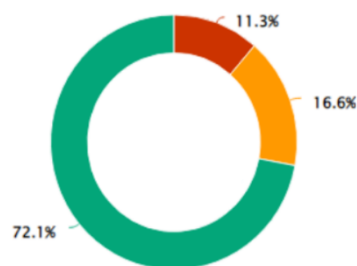


Figura 4- Exemplo de figura do NPS

Fonte 5: NPS&CESprogram

A figura 4 exemplifica como obter o número de respostas de cada categoria de cliente, multiplicando a percentagem de cada categoria pelo número total de respostas.

Primeiramente, foi conduzida uma análise de estatística descritiva dos dados relativos ao NPS, bem como ao detalhe proporcionado pelos clientes quanto aos fatores detratores e positivos

Adicionalmente, e porque o NPS é uma medida agregada que calcula a percentagem de promotores líquida da de detratores, procurou-se também analisar com maior grau de detalhe a distribuição das classificações individuais dadas pelos clientes, que estão na base de cálculo do resultado do Net Promoter Score.

Devido à impossibilidade de visualizar as classificações individuais de cada cliente no programa NPS&CES, procurou-se caracterizar a sua distribuição com recurso à extração, do programa, de número de registos, que resultaram da pontuação (de 0-10) dada por cada cliente, ao longo de cada período de análise, entre implementações de medidas (Tabelas de resumo no anexo I). Note-se que é pedido a cada cliente que, de facto, reflita numa pontuação em termos de “nível de satisfação” da experiência de 0-10, mas, na realidade, o cliente tem que projetar a sua escolha em uma das 3 classes ou intervalos de valores. Como tal, tomou-se como referência de resposta dos clientes o ponto médio (das classes) de cada categoria, como segue na tabela 4.

<u>Classificação de clientes</u>	<u>Ponto médio</u>	<u>Total de respostas</u>
Detratores 0-6	<u>3</u>	<u>593</u>
Neutros 7-8	<u>7,5</u>	<u>845</u>
Promotores 9-10	<u>9,5</u>	<u>4002</u>

Tabela 4- Divisão da classe dos clientes

Fonte 6: NPS&CESprogram

3.4.3.- Formulação de Hipóteses

Seguidamente, procurou-se conduzir testes de hipóteses para a igualdade das médias entre períodos consecutivos de análise. As hipóteses a testar pretendiam determinar se a classificação média permaneceu consistente entre as medidas estratégicas implementadas ou se alguma delas produziu alguma alteração significativa.

A tabela que se segue sintetiza os períodos de análise que compreenderam os intervalos entre cada medida de relevo implementada nos anos 2022 e 2023, identificadas atrás na secção 3.3.

<u>Antes da Medida 1 (M0)</u>	Janeiro 22;Fevereiro 22;Março 22
<u>Medida Embalagens e Embalamento (M1)</u>	Abril 22; Maio 22
<u>Medida Condições do meio de transporte (M2)</u>	Junho 22; Julho 22;
<u>Perturbação Obras no interior da loja(P1)</u>	Agosto 22; Setembro 22; Outubro 22; Novembro 22; Dezembro 22
<u>Medida Equipa especializada na seleção de artigos(M3)</u>	Janeiro 23,Fevereiro 23; Março 23;Abril 23,Maio 23;Junho 23
<u>Medida Seguimento da encomenda e substituição de produtos(M4)</u>	Julho 23; Agosto 23; Agosto 23;Setembro 23; Outubro 23; Novembro 23; Dezembro 23

Tabela 5- Divisão dos períodos por cada medida

Fonte 7: NPS&CESprogram

Definindo as seguintes variáveis aleatórias:

V.A M0- Nível de satisfação de um cliente antes da medida 1

V.A M1- Nível de satisfação de um cliente após implementação da medida 1

V.A M2- Nível de satisfação de um cliente após implementação da medida 2

V.A P1- Nível de satisfação de um cliente após introdução da perturbação 1

V.A M3- Nível de satisfação de um cliente durante a medida 3

V.A M4- Nível de satisfação de um cliente durante a medida 4

- Formulação de Hipóteses

Teste 1

H0: Média M0 ≤ Média em M1

H1: Média M0 > Média em M1

Teste 2

H0: Média de M1 ≤ Média de M2.

H1: Média de M1 > Média de M2.

Teste 3

H0: Média de P1 ≤ Média de M2.

H1: Média de P1 > Média de M2.

Teste 4

H0: Média de M3 ≤ Média de P1.

H1: Média de M3 > Média de P1.

Teste 5

H0: Média de M4 ≤ Média de M3.

H1: Média de M4 > Média de M3.

- Foi utilizada como Estatística de Teste a que segue, (a título exemplificativo, para o segundo teste), considerando grandes amostras, seguirá uma distribuição aproximadamente normal (reduzida).

$$z = \frac{(\bar{e}_1 - \bar{e}_2) - (u_1 - u_2)}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n^1} + \frac{s_2^2}{n^2}}}$$

Capítulo 4- Análise e discussão de resultados

4.1- Análise dos Fatores benéficos e detratores em 2022 e 2023

Os seguintes gráficos são uma análise dos aspetos positivos e criticados pelos clientes no questionário (NPS) no ano de 2022 e 2023. O NPS&CES PROGRAM, usado pela **empresa X**, faz automaticamente uma seleção dos fatores com maior número de comentários pelos clientes em todos os mercados e em todas as lojas.

- Ano 2022- Fatores Detratores e Positivos

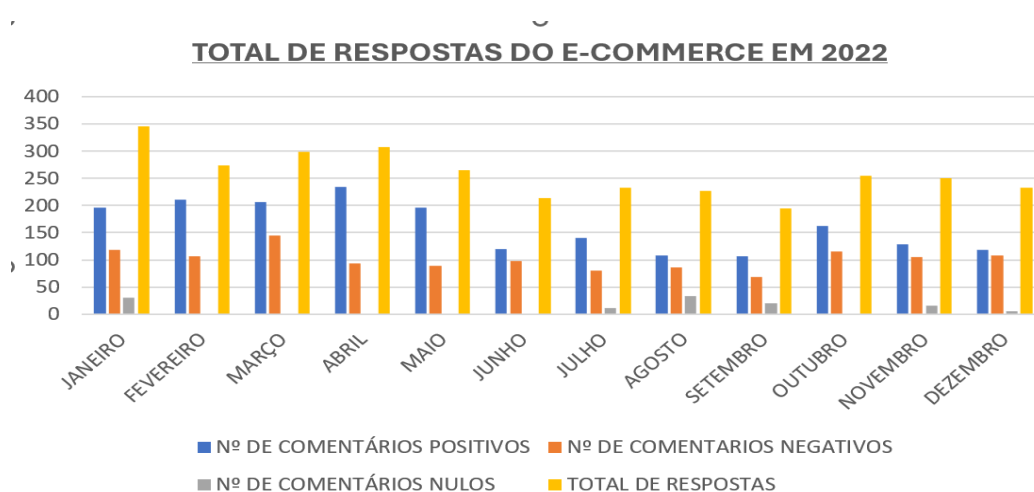


Figura 5- Total de Respostas do E-commerce em 2022

Fonte 8: NPS&CESprogram

Com um somatório de 1213 comentários negativos, no ano de 2022, a gama de tópicos é bastante diversa entre eles: Respeito da Encomenda; Qualidade de Produto entregue, entre outros. Já em relação aos pontos positivos, o ano 2022 somou um total de 1928 comentários e a variedade de tópicos compreende-se entre a Qualidade do serviço de entrega; Respeito dia e hora; Seguimento da encomenda e substituição de produtos; entre outros.

As seguintes tabelas e gráficos são a listagem de temáticas nefastas e positivas abordadas nos comentários dos clientes no ano 2022 do mercado do E-commerce e a sua respetiva evolução.

FATORES NEGATIVOS EM 2022	
Respeito da Encomenda	1º 205
Qualidade do produto entregue	2º 116
Sacos	3º 148
Variedade, Disponibilidade, Preços e Promoções online	3º 70
Taxa de entrega	5º 72
Seguimento da encomenda e substituição do produto	6º 70
Respeito dia e hora	7º 65
Usabilidade do Site a da App	53
Ofertas	52
Qualidade do serviço e entrega	48
Pagamento e devoluções online	44
Prazo de entrega	32
Prazo de resolução	26
SMS aviso de entrega	22
Pagamento na entrega	3
Fidelidade	1

Tabela 6- Lista dos fatores Detratores em 2022

Fonte 8: NPS&CESprogram

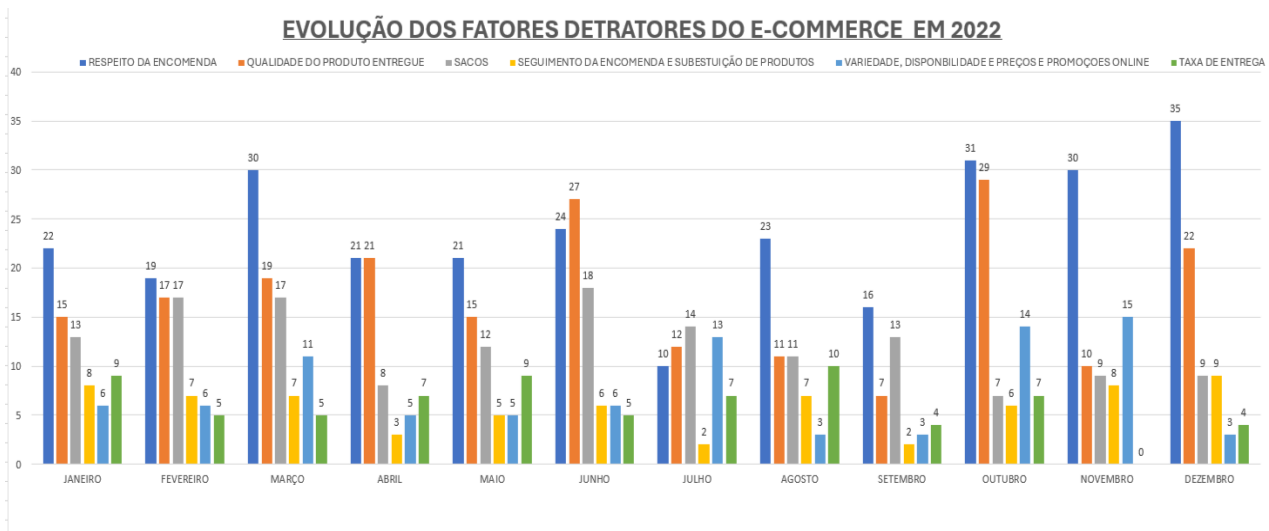


Figura 6- Evolução dos fatores Detratores do em 2022

Fonte 9: NPS&CESprogram

FATORES POSITIVOS EM 2022	
Qualidade do serviço de entrega	1º 562
Respeito dia e hora	2º 216
Seguimento da encomenda e substituição do produto	3º 209
Prazo de entrega	4º 195
Qualidade do produto entregue	5º 165
Ofertas	6º 121
Sacos	7º 121
Respeito pela encomenda	112
Variedade, Disponibilidade, Preços e Promoções online	95
Usabilidade do Site a da App	71
Taxa de entrega	23
Pagamento na entrega	14
SMS aviso de entrega	14
Pagamento e devoluções online	12
Prazo de resolução	12
Fidelidade	3

Tabela 7- Lista de Fatores Positivos do 2022

Fonte 9: NPS&CESprogram

EVOLUÇÃO DOS FATORES POSITIVOS DO E-COMMERCE 2022

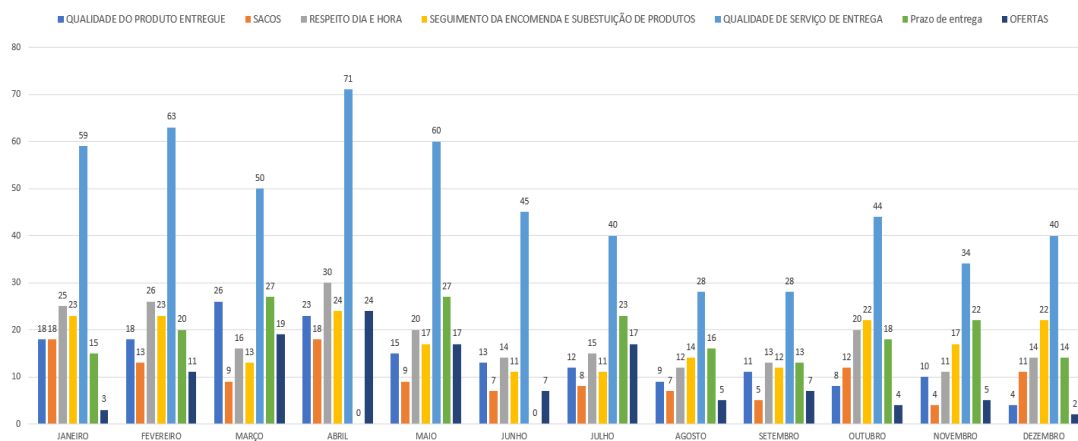


Figura 7- Evolução dos fatores Positivos em 2022

Fonte 10: NPS&CESprogram

Para uma análise mensal mais aprofundada, foram selecionados os 7 fatores com maior número de menções ao longo do ano, acompanhando a evolução desses fatores em ambos os sentidos.

No prisma negativo, o ponto com maior número de comentários foi o "Respeito pela encomenda", que se manteve constante e com tendência para uma evolução constante ao longo do ano. O mês de dezembro destacou -se com maior número de menções, possivelmente devido à época festiva, como o Natal e a Passagem de Ano, que exigem mais compras e podem levar naturalmente a uma maior incidência de rutura de produtos.

A "Qualidade do produto entregue" refere-se ao estado em que os artigos chegam aos consumidores finais. Duas das medidas implementadas em 2022 visavam melhorar esse aspeto, relacionadas à embalagem da fruta e aos produtos congelados. Essas medidas foram implementadas em março e junho, porém não se observou uma alteração positiva constante nesse ponto ao longo do ano.

Na perspetiva positiva do cliente, destaca-se a "Qualidade do serviço de entrega", que se refere à eficiência e satisfação geral do serviço em si. O mês de abril

registou o maior número de elogios com 70 consumidores, enaltecendo o serviço. O “Respeito pelo dia e hora” remete à pontualidade e assiduidade do serviço. Ao longo do ano, 216 clientes afirmaram que o horário e dia de entrega foram cumpridos conforme o esperado.

O tópico “Seguimento da encomenda e substituição de produtos” diz respeito ao cuidado da empresa em contatar os clientes, quando ocorre a falta de algum produto no pedido, oferecendo opções de substituição. Este tópico foi abordado mais profundamente no ano seguinte na medida número 4(M4).

- Ano 2023- Fatores Detratores e Positivos

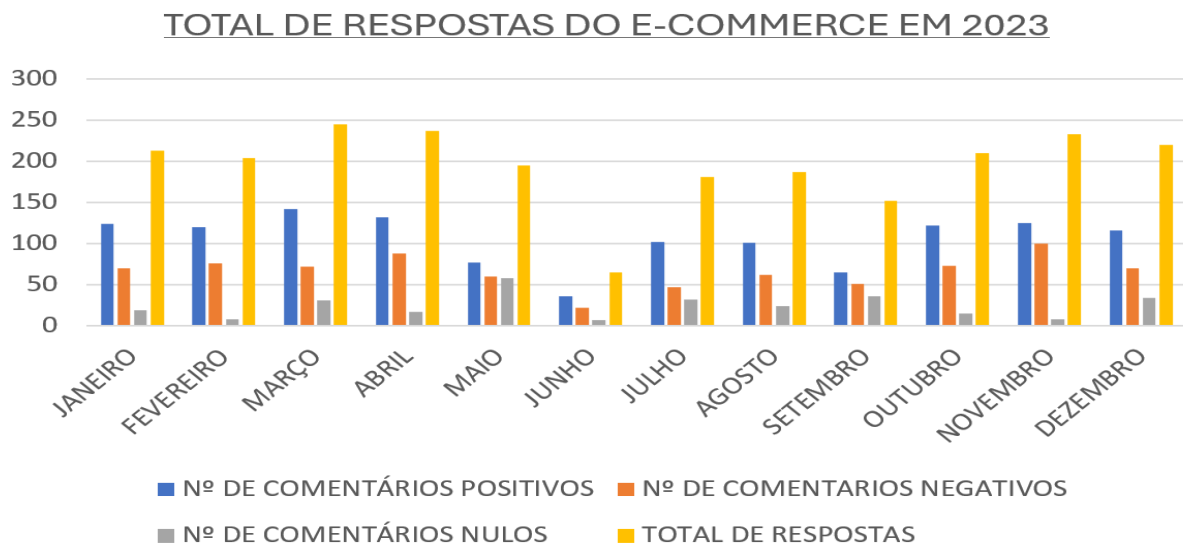


Figura 8- Total de Respostas do E-commerce em 2023

Fonte 9:NPS&CESprogram

Com um somatório de 791 comentários negativos no ano de 2022, a gama de tópicos é bastante diversa, entre eles: Respeito da Encomenda; Sacos; Seguimento da encomenda e substituição de produtos. Já nas menções positivas soma o total

de 1262 comentários no ano todo. Nesta face destaca-se a Qualidade de Serviço do cliente; Seguimento da encomenda e substituição de produtos; Respeito Dia e Hora.

Como comparação ao ano anterior, as seguintes tabelas e gráficos são a lista das temáticas abordada pelos clientes no ano corrente de 2023.

FATORES NEGATIVOS EM 2023	
Respeito da Encomenda	1º 187
Qualidade do produto entregue	2º 116
Sacos	3º 82
Qualidade do serviço entrega	4º 70
Variedade, Disponibilidade, Preços e Promoções online	5º 68
Seguimento da encomenda e substituição do produto	6º 50
Taxa de entrega	7º 50
Respeito dia e hora	48
Pagamento e devoluções online	31
Ofertas	25
Usabilidade do Site a da App	24
Prazo de resolução	17
Pagamento e devoluções online	13
Prazo de entrega	4
Pagamento na entrega	3
Fidelidade	1

Tabela 8- Lista dos fatores Detratores em 2023

Fonte 10: NPS&CESprogram

EVOLUÇÃO DOS PONTOS NEGATIVOS EM 2023

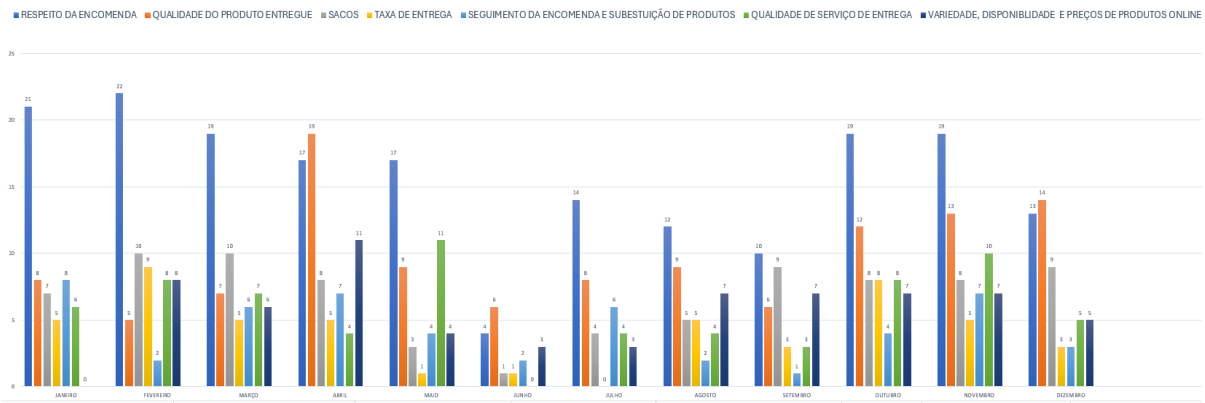


Figura 9 - Evolução dos fatores Detratores em 2023

Fonte 11:- NPS&CESprogram

FATORES POSITIVOS EM 2023	
Qualidade do serviço de entrega	1º 404
Seguimento da encomenda e substituição do produto	2º 137
Respeito Dia e hora	3º 128
Qualidade do produto entregue	4º 121
Sacos	5º 97
Prazo de entrega	6º 95
Respeito pela encomenda	7º 86
Variedade, Disponibilidade, Preços e Promoções online	57
Usabilidade do Site a da App	53
Ofertas	45
Pagamento na entrega	13
Prazo de resolução	12
Taxa de entrega	9
Pagamento e devoluções online	9
SMS aviso de entrega	8
Fidelidade	3

Tabela 9-Lista dos fatores Positivos em 2023

Fonte 11: NPS&CESprogram

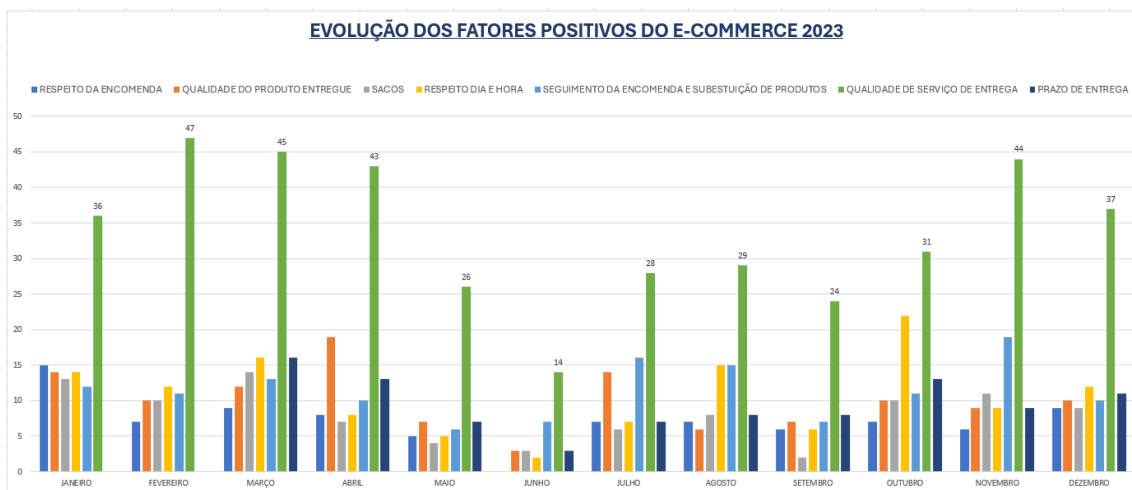


Figura 10- Evolução dos fatores Positivos em 2023

Fonte 12: NPS&CESprogram

Nos fatores detratores destaca-se novamente o "Respeito da encomenda" como o fator mais mencionado pelos clientes, presente em todos os meses, exceto em abril, onde o tópico mais destacado, com 19 menções, foi a "Qualidade de produto entregue".

Como mencionado anteriormente, em janeiro de 2023, a equipa de E-commerce tentou melhorar algumas formas de embalagem de alguns artigos, visando melhorar a "Qualidade do produto entregue". No entanto, não houve uma evolução positiva perceptível em relação a este tópico, uma vez que os comentários desfavoráveis sobre essa temática têm aumentado.

No que diz respeito aos pontos positivos, os sete tópicos variam, mas permanecem os mesmos representados tanto em 2022 como em 2023. Destaca-se novamente a "Qualidade do serviço de entrega" como o ponto com mais menções positivas. Os outros fatores não se destacam tanto quanto o primeiro, no entanto, em abril, a "Qualidade do Produto entregue" teve um ligeiro aumento, sem uma justificação aparente, assim como em outubro o "Respeito Dia e hora" também aumentou, junto com o número de respostas positivas.

4.2- Análise da Evolução do Net Promoter Score (NPS) em 2022 e 2023

O seguinte gráfico descreve a análise da evolução do NPS ao longo dos últimos dois anos e é possível observar as várias oscilações durante esse período. No decorrer deste trabalho de investigação, o objetivo é compreender se as medidas aplicadas tiveram impacto no NPS de cada mês ou se as alterações resultaram de outros fatores associados, como o maior ou menor número de respostas, volume de negócios, obras, entre outros fatores externos.

É feita uma análise a períodos que obtiveram uma grande mudança na pontuação em relação ao último mês.

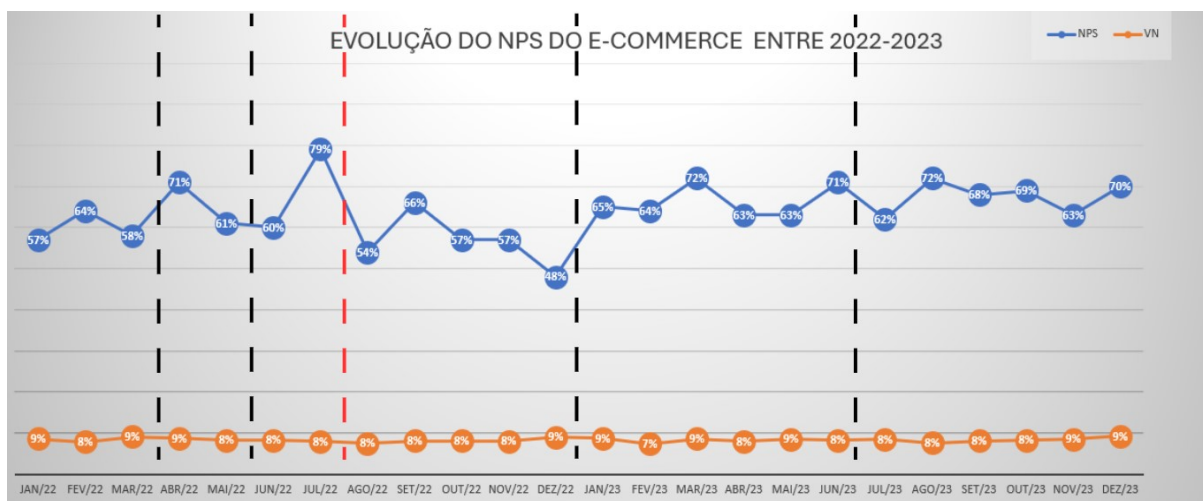


Figura 11- Evolução do NPS em 2022 e 2023

Fonte 12: NPS&CESprogram

Volume de Negócios do E-commerce da loja da Maia	
Janeiro 2022	338 700,00 €
Fevereiro 2022	305 300,00€
Março 2022	355 000,00€
Abril 2022	340 100,00€
Maio 2022	326 500,00€
Junho 2022	325 700,00
Julho 2022	309 300,00€
Agosto 2022	294 300,00€
Setembro 2022	319 200,00€
Outubro 2022	318 600,00€
Novembro 2022	315 200,00€
Dezembro 2022	353 100,00 €
Janeiro 2023	323 900,00€
Fevereiro 2023	277 000,00€
Março 2023	320 600,00€
Abril 2023	295 400,00€
Maio 2023	318 500,00€
Junho 2023	312 000,00€
Julho 2023	312 500,00€
Agosto 2023	285 500,00€
Setembro 2023	301 300,00€
Outubro 2023	310 300,00€
Novembro 2023	317 400,00€
Dezembro 2023	345 100,00€

Tabela 10- Volume de Negócios por mês

Fonte 11: Empresa X

Abril 2022:

No mês de abril, o NPS passa de 58% para 71%, onde o número de respostas positivas aumentou e o de respostas negativas diminuiu. No entanto, a medida adotada no final de março, relacionada com a qualidade do produto entregue, não influenciou a pontuação deste mês. Os únicos fatores associados podem ser o "Respeito da Encomenda" e o "Seguimento da encomenda e Substituição do produto", que ambos tiveram aumento.

Julho 2022:

O mês de julho, um mês após a implementação da segunda medida(M2) em junho, relacionada também com a qualidade do produto entregue, apresentou um grande aumento no score do NPS. O número de respostas totais aumenta, assim como o número de respostas positivas. Neste período a "Qualidade de serviço de entrega"; "Ofertas "e "Prazo de entrega" são os fatores com um aumento significativo. A medida adotada em junho, relacionada com o tópico "Qualidade do produto entregue", não está associada a esta grande subida.

Agosto 2022:

O mês de agosto teve um declínio de 25% em relação ao mês anterior, devido a um aumento de respostas negativas relacionadas ao "Respeito da encomenda", "Taxa de entrega" e "Qualidade de serviço de entrega". O aumento de respostas negativas também foi atribuído ao início de obras na loja da Maia, afetando tanto o mercado offline como o online. Algumas das consequências do online, associadas às obras, é a menor qualidade de produto entregue, o pó e outras substâncias na loja; a maior demora a realizar a preparação da encomenda, uma

vez que os layouts dos produtos estão sempre a mudar; o maior número de roturas, entre outros.

Dezembro 2022:

O último trimestre do ano registra um aumento significativo no volume de negócios e pedidos associado às festividades. No mês de dezembro de 2022, houve muitas queixas devido às roturas habituais do Natal, combinadas com as grandes obras na loja, resultando em reclamações sobre o "Respeito pela encomenda" e a "Qualidade do produto entregue".

Janeiro 2023:

O ano começou com um aumento de 17% em relação a dezembro de 2022. As temáticas "Respeito da encomenda", "Qualidade do produto entregue" e "Qualidade do serviço de entrega" somaram mais comentários positivos. A subida do mês está relacionada com a medida adotada no início deste mês relativamente ao fator "Qualidade do Produto entregue".

Março 2023:

O último mês do primeiro trimestre apresentou um ligeiro aumento de 64% para 72% no NPS. O número total de respostas e menções positivas aumentou, destacando-se as temáticas "Qualidade do Produto Entregue", "Respeito dia e hora" e "Seguimento da encomenda e substituição de produtos".

Julho 2023:

A redução do NPS de 71% para 62% resultou principalmente do aumento no número total de respostas, que foi o dobro do mês de junho, assim como o aumento no número de respostas negativas.

Agosto 2023:

O mês de agosto apresentou um aumento de 10% em relação ao mês anterior. No entanto, não houve nenhum fator específico que justificasse esse aumento, uma vez que o número total de respostas e menções positivas aumentou apenas ligeiramente. O volume de negócios diminuiu e o tópico relacionado à medida número quatro, "Seguimento da encomenda e substituição dos produtos", também não sofreu alteração.

4.3- Resultados dos Testes de Hipóteses

Resultados	H0	H1	Etobs	P-value
Teste 1	$u_0 \leq u_1$	$u_0 > u_1$	1,61956053	0,052659 > 1%
Teste 2	$u_1 \leq u_2$	$u_1 > u_2$	1,094353656	0,136899951 < 1%
Teste 3	$p_1 \leq u_2$	$p_1 > u_2$	-1,23222	0,915153 > 1%
Teste 4	$u_3 \leq p_1$	$u_3 > p_1$	2,941426976	0,001399 > 1%
Teste 5	$u_4 \leq u_3$	$u_4 < u_3$	0,76214389	0,223 > 1%

Tabela 11- Resultados dos Testes de Hipóteses

Fonte 12: Ilustração própria

Teste 1:

Não se rejeita H_0 , ou seja não se rejeita a hipótese de o nível médio de satisfação se ter mantido significativamente (para níveis de significância de 5% ou 10%). No entanto, caso fossemos mais exigente com o teste, admitindo apenas uma probabilidade de erro tipo II (i.e. um nível de significância) de 1% já se poderia concluir quanto à rejeição de H_0 . Há, portanto, algum fundamento para suspeitar duma ligeira melhoria na percepção dos clientes, em termos de satisfação, como resultado da introdução de um maior cuidado na política de Embalagem e embalamento.

Teste 2:

Não se rejeita H_0 ; ou seja, parece existir suspeita de que o nível de satisfação médio, relativamente à medida anterior de Embalagens e embalamento, na realidade até diminuiu ao implementar a medida das Condições do meio de Transporte (para qualquer nível de significância).

Teste 3:

Não se rejeita H_0 , o nível de satisfação médio, relativamente à medida de Condições do meio de Transporte, não aumentou ao surgir a perturbação das obras. Há, portanto, algum fundamento que a obra tem um impacto na satisfação média do cliente.

Teste 4:

Rejeita-se H_0 ; nível de satisfação médio, relativamente à perturbação das obras (ao período em que já haviam começado as obras), definitivamente aumentou ao implementar a medida número 3, Equipa especializada na seleção de artigos. Como não era conclusivo que tivesse diminuído anteriormente com as obras, claramente o aumento se deveu à medida número 3 (medida que me parece, de todas, ter tido maior eficácia).

Teste 5:

Não se rejeita H_0 , o nível de satisfação média não aumentou relativamente à medida número 3, Equipa especializada na seleção de artigos para a medida número 4, Seguimento da encomenda e substituição de artigos (para níveis de significância entre 5% ou 10%).

Capítulo 5- Conclusões

5.1- Conclusões Principais

O objetivo da pesquisa desde o início foi compreender o desempenho do E-commerce da loja da Maia e a opinião dos clientes sobre a sua experiência baseando-se no estudo conduzido pelo "The Online Journal of Distance Education and E-Learning" que destacou a importância de implementar medidas que fossem pertinentes para a organização, com o objetivo de melhorar o score do NPS. Ao longo dos anos de 2022 e 2023, a empresa procurou inovar os seus métodos para aprimorar a experiência do cliente, principalmente em relação à qualidade do produto, por meio de quatro medidas.

Em relação a 2022, o estudo concluiu que o NPS não permaneceu estável em alguns momentos, com picos tanto positivos quanto negativos num curto período de tempo.

O pico positivo de abril de 2022 sucede à medida número 1, "Embalagens e embalamento", adotada no fim de março de 2022. No primeiro teste de hipótese não rejeita H_0 , ou seja, parece existir fundamentação de que o nível de satisfação médio pelo menos se manteve, no entanto, em relação aos fatores positivos relacionados com essa subida de abril não foi associado nenhum fator da Qualidade do produto entregue, fator que se enquadra na medida aplicada.

O segundo momento alto, em julho de 2022, teve um aumento relacionado com outros fatores que não os da medida número 2, "Condições do meio transporte." O segundo teste de hipótese conclui que não parece ter existido aumento do nível de satisfação médio entre as duas primeiras medidas.

O mês de agosto sofre uma queda na pontuação do NPS, o maior motivo são as obras e todas as suas respectivas consequências, como roturas, falta de qualidade

de produto entregue e atraso de encomendas que começaram nesse mesmo mês e podem ter mudado e sobreposto o rumo do score. Aliás, o terceiro teste de hipótese confirma que devemos aceitar H_0 , ou seja, que existe um forte fundamento que o nível de satisfação médio pode ter diminuído.

Já o ano de 2023 revelou uma melhoria clara na classificação do score, como foi visível na figura 15, em relação ao ano anterior. A pontuação manteve-se mais estável com as obras interiores praticamente finalizadas em junho e com um layout mais atualizado e confortável para os clientes.

A terceira medida, “Equipa especializada na seleção de artigos” realizada em janeiro de 2023, voltada para a “Qualidade do produto entregue”, demonstrou um aumento na satisfação média do cliente comparado com o último período (perturbação 1). Esta medida (M3) é a que mais impacto teve em toda a análise, a empresa entende que é além de os produtos chegarem a casa dos clientes em bom estado é preciso chegar da forma que estes gostam de comprar, passando a incorporar no seu processo de recolha uma atenção especial às necessidades e preferências dos clientes. O quarto teste de hipótese confirma o aumento da satisfação média com a rejeição de H_0 .

A última medida, “Seguimento da encomenda e substituição de produtos” (M4), realizada em junho de 2023, curiosamente não teve impacto no aumento da satisfação média do cliente. Em julho de 2023, o NPS teve uma queda significativa de 71% para 62%, sem nenhum motivo especial, apenas o dobro de respostas totais tanto como negativas. O teste de hipótese confirmou que entre períodos não aumentou a satisfação média, aceitando-se H_0 .

Em suma, este estudo permitiu sobretudo concluir que o NPS se parece consagrar como uma métrica muito sensível a qualquer tipo de mudança, como fatores externos, que alterem qualquer questão de produtividade, e eventualmente também sensível a um maior ou menor número de respostas em alguns fatores

que o fazem variar em pequenos períodos de tempo. No entanto, e do ponto de partida do estudo, o NPS finalizou o ano de 2021 com 59% e termina 2023 com o score de 70%. Isto denota que a unidade de E-commerce parece ter globalmente evoluído de forma positiva, e o conjunto de medidas parecem ter de facto contribuído para a melhoria da satisfação média a longo prazo, ainda que por vezes não o faça a curto prazo, proporcionando assim uma melhor experiência aos clientes.

5.2 Sugestões para a empresa X

A **empresa X** deve apostar em fazer uma continua revisão de temáticas a abordar e entender o porquê de alguns tópicos estarem tanto no topo de menções positivas como negativas, como por exemplo, o "Respeito dia e hora" e "Qualidade do Serviço de Entrega", uma vez que isso sugere que é uma questão de sorte o cliente receber um bom serviço de entrega e pontual. O segundo ponto é compreender a idade dos clientes da unidade do E-commerce e o que eles têm em comum, a fim de entender os fatores que não atraem outras faixas etárias.

O E-commerce da Maia encerrou o ano de 2023 com uma pontuação de 70% no NPS e está entre os top 10 de Portugal do grupo empresarial, apesar de ser um bom resultado para a empresa, esta pode continuar a apostar numa atualização da plataforma e do website, de forma a torná-los mais intuitivos, pode adicionar a opção para os clientes escreverem notas, indicando opções de produtos para substituição, a fim de facilitar o processo e economizar tempo para a empresa.

Em relação à empresa em geral, é fundamental que ela avalie se as obras interiores compensam e qual o impacto das mesmas, enquanto continuam em funcionamento, e se devem ser comunicadas de forma mais clara e eficiente aos clientes, visando minimizar críticas e descontentamento. Além disso, a **empresa X** deve investir na redução do número de ruturas, pois é um dos maiores motivos de críticas e descontentamento entre os clientes.

5.3- Limitações do estudo

Durante a investigação, foram apresentadas algumas limitações ao estudo relativamente à métrica do Net promoter Score. A primeira é o facto de não ser possível ver um NPS por diversas unidades de mercados, já que só é visível ver a classificação da loja física e da loja online como um todo. Outra limitação é entender quem são os clientes que respondem ao inquérito, faixa etária; frequência de compras na empresa, as classificações que atribuem e preferências.

Destaca-se ainda o facto de não angariar clientes neutros, porque o NPS classifica os clientes em promotores (notas 9-10) e detratores (notas 0-6), mas não leva em consideração os clientes neutros (nota 7-8). Além disso, o NPS não é um dado fácil para usar em análises estatísticas. Durante esta investigação, foi usado o nível de satisfação médio (3 ;6.5; 9.5) atribuídos pelos clientes, uma vez que não existe um NPS por cliente, mas sim por período.

A vulnerabilidade a influências externas também são limitações, o NPS pode ser influenciado por fatores externos, como campanhas de marketing, eventos, ou crises que não estão diretamente relacionados à experiência do cliente como por exemplo obras, que foi o caso deste estudo. Este acontecimento externo sem dúvida que foi uma limitação e alterou a respetiva pontuação. Como ultima limitação é a falta de orientação sobre ação, o NPS fornece uma pontuação, mas nem sempre oferece orientação clara sobre quais ações devem ser tomadas para melhorar a satisfação do cliente.

Referências bibliográficas e Sites Consultados.

- Addis, M. (2016). Understanding the Customer Journey to Create Excellent Customer Experiences in Bookshops. *International Journal of Marketing Studies*, 8(4), 20. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n4p20>
- Alhamdi, M., Alnoor, A., Eneizan, B., Abdulla, M., & Abdulaali, A. R. (2019). *Determinants of the production system time (jit) on reduce waste: Case study in a salsal water company. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.*
- Baehre S., O'Dwyer, & O. L. (2022). "The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation", *Journal of the Acad. Mark. Sci.* 50, 67–84.
- Berman, B. (2018). Combatting the death of retail stores. *Business Horizons*.
- Bhasin, H. (2019). *Disadvantages of E-commerce - Problems with E-commerce.*
- Bhatnagar, A., & Syam, S. (2014). *Bhatnagar, A., & Syam, S. Allocating a hybrid retailer's assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. Journal of Business Research.*
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. & R. M. (2013). (2013). Competing in the age of Multichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*.
- Chiu, Y.-P., Lo, S.-K., Hsieh, A.-Y., & Hwang, Y. (2019). *Exploring why people spend more time shopping online than in offline stores. Computers in Human Behavior.*
- Clark, D. (2013). *Using social media to map the consumer journey to the customer experience.*
- Efendi, B. (2020). Pengaruh experiential marketing, kepuasan pelanggan, dan citra rumah makan terhadap loyalitas pelanggan (studi empirik pada rumah makan saung mansur Banjarnegara). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 3(2).
- Fandy Tjiptono. (2008). *Pemasaran, Yogyakarta: Andi Offset.*
- Fisher, N. I., & Kordupleski, R. E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 35(1), 138–151. <https://doi.org/10.1002/asmb.2417>
- Gajewska, T. e G. (2015). *Importance of logistics services attributes influencing customer satisfaction.*
- Garvin. (n.d.). *Gerenciando a Qualidade: 2002.*
- Gentile C, S. N. and N. G. (2007). How to sustain Experience, the customer experience: An overview of Customer., components that co-create value. *European Management Journal.*
- Griffin, J. (2009). C. loyalty: M. (2009). *Customer loyalty:*

- Hamilton F., Lane V., Gaston P, Patton T., MacDonald D., Simpson W & Lowie C. (2014), “. (2014). *Assessing treatment outcomes using a single question*”, *The Bone & Joint Journal*, 96-B(5), 622-628.
- Herring, L., Wachinger, T. & Wigley, C. (2014). *Making stores matter in a multichannel world*.
- Jadhav G., J. S. & B. A. (2015). “Six sigma DMAIC Literature Review”-. *Journal of Scientific Engineering Research*.
- Jones, K. (2020). *COVID-19The Pandemic Economy: What are Shoppers Buying Online During*.
- Kim, SeungHyun, Cha JaeMin, Knutson, Bonnie J. & Beck, J. A. (2011). (2011). *Development and testing of the Consumer Experience Index*.
- Kotler, P. (2002). *Manajemen pemasaran, Jilid 1, Edisi*.
- Kotler P, Keller K, K. A. & J. (2007). “*Marketing Management- A south Asian Perspective*”, Chapter 5 “*Creating Customer Value, Satisfaction and Loyalty*”,.
- Management, Q. costing and quality, & Analysis”, maturity in G. an exploratory multi-dimensional data. (2018). *Quality costing and quality management maturity in Greece: an exploratory multi-dimensional data analysis*”. *Quality Costing and Quality Management Maturity in Greece: An Exploratory Multi-Dimensional Data Analysis*”.
- Maximiano. (2000). *Introdução à Administração*.
- Olmedilla, M., Martínez-Torres, M. R., & Toral, S. L. (2019). *The superhit effect and long tail phenomenon in the context of electronic word of mouth*.
- Paladini. (2008). *Gestão Estratégica da Qualidade*.
- Park, J.-K., Chung, H.-E., & Yoo, W. S. (2009). . *Is the Internet a primary source for consumer information search? Group comparison for channel choices*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 92-99. doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.11.002.
- Reichheld, F. F. (2003). *The One number you need to grow*. *Harvard Business Review*.
- Sangadji, E. M. & Sopiah. (. (2013). *Perilaku konsumen: Penelitian, Pendekatan praktis disertai Himpunan Jurnal*.
- Sousa, R., & Voss. (2012). *he impacts of e-service quality on customer behaviour in multi-channel e-services*. *Total Quality Management & Business*.
- Tax, S. S., McCutcheon, D., & W. (2013). *The service delivery network (SDN) a customer-centric perspective of the customer journey*. *Journal of Service Research*, 16(4), 454-470.
- Temkin, B. (2010). *Mapping the Customer Journey*.
- Wulanjani, H., & Derriawan, D. (2018). *Dampak utilitarian value dan experiential marketing terhadap customer satisfaction dan revisit intention*. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(2), 121-130. *Jurnal Manajemen Organisasi Dan Industri*.

Anexos- I

Amostras antes de M1					
Nível de Satisfação	Ponto Médio	Nº de Respostas	Média	Variância	Desvio Padrão
0-6	3	102	306	918	
7-8	7,5	167	1252,5	9393,75	
9-10	9,5	648	6156	58482	
		n0=917	X0=8,412759	4,245	S0=2,060566

Tabela 12-Cálculo das Amostras antes de M1

Fonte 13: Ilustração própria

Amostras em M1					
Nível de Satisfação	Ponto Médio	Nº de Respostas	Média	Variância	Desvio Padrão
0-6	3	55	165	495	
7-8	7,5	83	622,5	4668,75	
9-10	9,5	434	4123	39168,5	
		n1=572	X1=8,58479	3,805311	S1=1,950721

Tabela 13- Cálculo das Amostras em M1

Fonte 14: Ilustração própria

Amostras em M2					
Nível de Satisfação	Ponto Médio	Nº de Respostas	Média	Variância	Desvio Padrão
0-6	3	47	141	423	
7-8	7,5	83	622,5	46668,75	
9-10	9,5	318	3021	28699,5	
		n2=448	X2=8,447545	4,065887	S2=2,016404

Tabela 14- Cálculo das Amostras em M2

Fonte 15: Ilustração própria

Amostras em P1					
Nível de Satisfação	Ponto Médio	Nº de Respostas	Média	Variância	Desvio Padrão
0-6	3	154	462	1386	
7-8	7,5	198	1485	11137,5	
9-10	9,5	806	7657	72741,5	
		nP1=1158	XE=8,29361	4,847299	SE=2,201658

Tabela 15- Cálculo das Amostras em P1

Fonte 16: Ilustração própria

Amostras em M3					
Nível de Satisfação	Ponto Médio	Nº de Respostas	Média	Variância	Desvio Padrão
0-6	3	122	366	1098	
7-8	7,5	153	1147,5	8606,25	
9-10	9,5	884	8398	79781	
		n3=1159	X3=8,551769	4,076267	S3=2,018977

Tabela 16- Cálculo das amostras em M3

Fonte 17:-Ilustração própria

Amostras em M4					
Nível de Satisfação	Ponto Médio	Nº de Respostas	Média	Variância	Desvio Padrão
0-6	3	112	336	1008	
7-8	7,5	160	1200	9000	
9-10	9,5	911	8654,5	82217,75	
		n4=1183	X4=8,614117	3,756208	S4=1,938094

Tabela 17- Cálculo das amostras em M4

Fonte 18: Ilustração própria