



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Proposta de Implementação do Net Promoter Score

Estudo de Caso do Mercado

Bruna da Piedade Castelão





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Proposta de Implementação do Net Promoter Score

## Estudo de Caso do Mercado

Trabalho Final na modalidade Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

**Bruna da Piedade Castelão**

sob orientação de  
Prof. Paulo de Lencastre

Católica Porto Business School  
Abril, 2022



# Agradecimentos

À minha família, especialmente aos meus pais, por todo o apoio, incentivo e compreensão.

Aos meus amigos e colegas de curso pelo companheirismo e interajuda.

Ao Professor Paulo de Lencastre pela sua análise crítica e aconselhamento no desenvolvimento deste relatório.

À Bruna por me ter orientado durante o estágio e ajudado a desenvolver este trabalho e a todos os meus colegas do Mercado, especialmente à Carolina, à Inês, à Joana, à Marta, ao Tiago e à Vanessa pela ajuda e boa-disposição.

Por fim, queria também agradecer a todas as pessoas que colaboraram na partilha de informações úteis para o desenvolvimento deste relatório.



# Resumo

Este relatório retrata a forma como a estagiária trabalhou o desafio colocado pelo Mercado, que teve por base a formulação de duas questões “Qual a importância da implementação do Net Promoter Score no Mercado?” e “De que forma o Net Promoter Score deve ser implementado?”.

O objetivo principal deste estudo de caso consistiu, primeiramente, na análise da empresa e, posteriormente, na apresentação da proposta da implementação do NPS, juntamente com a devida fundamentação teórica e prática, baseada em investigações anteriormente efetuadas e num estudo feito com empresas que trabalham atualmente com esta métrica.

O Net Promoter Score é uma métrica, criada por Reichheld em 2003, que é utilizada por várias empresas, com o intuito de calcular o nível de lealdade dos seus clientes. A elaboração de um questionário com o cálculo deste score e com questões adicionais que o complementam tem demonstrado ser muito relevante na tomada de decisões que promovem melhorias significativas no serviço prestado pelas empresas e, por conseguinte, na experiência do cliente.

O conceito de lealdade já foi estudado por vários investigadores que comprovaram ser crucial para a retenção e criação de boas relações com os clientes, de onde advêm vantagens competitivas para a empresa.

Palavras-chave: Lealdade, Net Promoter Score, NPS, Satisfação, Relação com o Cliente e Experiência do Cliente

Número de Palavras: 8757



# Abstract

This report describes the way the trainee worked on the challenge proposed by Mercadão, which was based on the following questions “What is the importance of implementing the Net Promoter Score at Mercadão?” and “How should the Net Promoter Score be implemented?”. The main objective of this case study consisted, firstly, in analyzing the company as a whole and, subsequently, in presenting the proposal of implementing the NPS, together with the due theoretical and practical background, based on previous researches and on a study carried out with companies that currently use this metric.

The Net Promoter Score was created by Reichheld in 2003 and many companies use it nowadays in order to calculate the level of loyalty of their customers. The development of a survey with the calculation of this score, together with additional questions that complement it, has proven to be a very relevant tool to make some improvements in the service provided and, consequently, in the customer experience.

The concept of loyalty has already been studied by many researchers who have shown that it is crucial for retaining customers and creating good relationships with them, which may lead to a significant competitive advantage.

**Keywords:** Loyalty, Net Promoter Score, NPS, Customer Satisfaction, Customer Relationship and Customer Experience

**Word Count:** 8757



# Índice

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Agradecimentos</b> .....  | <b>v</b>    |
| <b>Resumo</b> .....  | <b>viii</b> |
| <b>Abstract</b> .....  | <b>ix</b>   |
| <b>Índice</b> .....  | <b>xii</b>  |
| <b>Índice de Figuras</b> .....   | <b>xiii</b> |
| <b>Índice de Tabelas</b> .....   | <b>xv</b>   |
| <br>   |             |
| <b>1. Introdução</b> .....   | <b>17</b>   |
| <b>2. Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico</b> .....            | <b>20</b>   |
| 2.1. Lealdade do Cliente.....  | 20          |
| 2.1.1. Os Antecedentes da Lealdade .....                                 | 21          |
| 2.2. Marketing Relacional e Gestão do Relacionamento com o Cliente ..... | 25          |
| 2.3. Net Promoter Score .....  | 26          |
| <b>3. Metodologia</b> .....  | <b>30</b>   |
| <b>4. Caso</b> .....   | <b>32</b>   |
| 4.1. Apresentação da Empresa .....                                       | 32          |
| 4.2. Estágio - Contexto Atual .....                                      | 36          |
| 4.3. Questionário Proposto.....  | 39          |
| 4.4. Customer Journey.....   | 46          |
| 4.5. Inquérito Interno.....  | 47          |
| 4.6. Funcionamento do NPS em Empresas.....                               | 50          |
| <b>5. Discussão</b> .....  | <b>53</b>   |
| <b>6. Conclusão</b> .....  | <b>58</b>   |
| 6.1. Limitações e Sugestão para Investigação Futura.....                 | 58          |
| <b>Bibliografia</b> .....  | <b>60</b>   |
| <b>Anexos</b> .....  | <b>66</b>   |
| <b>Apêndices</b> .....   | <b>77</b>   |



# Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Cálculo do Net Promoter Score.....                              | 28 |
| Figura 2 – Países onde o Mercado + Lola Market operam.....                 | 35 |
| Figura 3 – Resumo dos Resultados das Encomendas (Mercado + Lola Market).35 |    |
| Figura 4 – Principais Parceiros (Mercado + Lola Market).....               | 36 |
| Figura 5 – Primeira Questão do Questionário Proposto.....                  | 39 |
| Figura 6 – Segunda Questão do Questionário Proposto.....                   | 40 |
| Figura 7 – Parâmetros Relacionados com os Produtos.....                    | 41 |
| Figura 8 – Parâmetros Relacionado com o Site.....                          | 41 |
| Figura 9 – Parâmetros Relacionado com os Shoppers.....                     | 42 |
| Figura 10 – Parâmetros Relacionado com Compras e Pagamento.....            | 42 |
| Figura 11 – Parâmetros Relacionado com Apoio ao Cliente.....               | 43 |
| Figura 12 – Parâmetros Relacionado com o Serviço de Click&Collect.....     | 43 |
| Figura 13 – Parâmetros Relacionado com a Comunicação.....                  | 44 |
| Figura 14 – Última Questão do Questionário.....                            | 44 |
| Figura 15 – Página Final do Questionário.....                              | 45 |
| Figura 16 – Esquema da Lógica do Questionário.....                         | 46 |
| Figura 17 – Inquérito Distribuído Internamente.....                        | 48 |



# Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Mapa da Customer Journey do Mercado..... | 47 |
|---|----|



# Capítulo 1

## Introdução

Hoje em dia, os mercados estão cada vez mais competitivos e isso requer que as empresas definam estratégias criativas de modo a conseguirem diferenciar-se da concorrência. Uma boa forma de diferenciação é adotar uma estratégia com uma visão mais centrada no cliente, ou seja, nas suas necessidades e interesses, a par com a prestação de um bom serviço.

As empresas que se diferenciam pelo seu foco no cliente e inovação são capazes de obter grandes lucros pelos seus investimentos. Ao perceberem o que os clientes desejam, vão conseguir adaptar a sua oferta da melhor forma e, consecutivamente, alcançar um maior desempenho empresarial, ganhando vantagem competitiva (Gebauer, Gustafsson e Witell, 2011).

O Mercado é um marketplace on-demand que faz entregas de compras efetuadas nas lojas parceiras, onde a prestação de um bom serviço e a satisfação do cliente são fundamentais. A personalização do serviço é o que diferencia o Mercado da concorrência e, por isso, é necessário conhecer muito bem o cliente, as suas motivações e expectativas, de forma a que recebam as encomendas, tal como se tivessem sido os próprios a fazer a compra na loja física.

Para alcançar estes objetivos, é necessário estabelecer uma boa relação com o cliente que, como diversos estudos comprovam, poderá estar diretamente ligada à fidelidade dos mesmos à empresa. Atualmente, várias empresas usam o Net Promoter Score para obterem informações relativamente ao nível de lealdade dos seus clientes e, de facto, esta métrica tem revelado a sua utilidade, na medida em que tem ajudado as empresas a melhorar a experiência do cliente.

Este relatório de estágio apresenta uma proposta da implementação do Net Promoter Score (NPS) ao Mercado, tendo em consideração o conhecimento

adquirido pela estagiária durante os 6 meses de trabalho e também casos reais de empresas que utilizam, neste momento, o NPS. Posto isto, as questões de pesquisa formuladas no quadro desta investigação são as seguintes: **Qual é a importância da implementação do Net Promoter Score no Mercado?; De que forma o Net Promoter Score deve ser implementado?**

O relatório é composto por quatro partes distintas. Primeiro, é apresentada a Revisão da Literatura, onde são abordados temas como a Lealdade do Cliente e os seus Antecedentes, a Gestão do Relacionamento com o Cliente e o Marketing Relacional, de forma a fundamentar a importância da métrica proposta. Para além disso, o Net Promoter Score também é sucintamente apresentado neste capítulo.

A segunda parte diz respeito à Metodologia que, neste caso, será um estudo de caso, onde estão expostos os motivos pelo qual este método foi escolhido.

De seguida, é apresentado o estudo de caso que engloba vários temas, como a apresentação da empresa, as funções que a estagiária desempenhou, o contexto atual da empresa, o questionário proposto e a opinião dos colaboradores do Mercado acerca do NPS.

Por fim, o relatório termina com uma Discussão (que tem em conta os tópicos analisados no Estudo de Caso), com uma breve Conclusão e com algumas Limitações que foram identificadas ao longo do estudo.



# Capítulo 2

## Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico

### 2.1. Lealdade do Cliente

Segundo Gee (2008), as empresas devem criar ou promover relações leais a longo-prazo com os clientes. O conceito de lealdade ou fidelidade do cliente é muito complexo e multidimensional em termos académicos (Majumdar, 2005). Ainda assim, pode ser facilmente definido como um compromisso assumido perante uma marca, onde é evidenciado um comportamento repetido de compra. Se um cliente preferir uma marca em particular, mesmo que haja marcas semelhantes com o potencial de provocar uma alteração de preferências do cliente, então isto pode ser um indicador de lealdade. Ou seja, para falar em lealdade, não só precisamos de garantir que os clientes fiquem satisfeitos com a experiência, como também garantir que eles voltem a repeti-la (Ertemel, Civelek, Pektas e Çemberci, 2021). De acordo com Pfeifer (2005), custa cinco vezes mais adquirir um novo cliente, do que reter um cliente já existente, nesse sentido há vários autores, para além de Pfeifer, que sustentam a necessidade das empresas adotarem uma visão mais centrada no cliente.

Nas investigações académicas que procuram compreender os fatores chave que geram a lealdade do cliente, há a carência de uma definição genérica do que é a “lealdade” (Gee, Coates e Nicholson, 2008). No entanto, é clara a importância de perceber quais são os tais fatores chave que levam à lealdade, de forma a, posteriormente, percebermos os benefícios derivados da fidelização de clientes (Terblanche e Boshoff, 2006). Posto isto, e segundo Rauyruen (2007), para manter uma relação de lealdade com o cliente, os seguintes fatores devem ser

melhorados ou tidos em consideração: Confiança, Compromisso, Satisfação e Qualidade do Serviço.

### 2.1.1 Os Antecedentes da Lealdade

De acordo com Akbar e Parvez (2009), a **Confiança** é um dos requisitos mais relevantes para uma relação estável e colaborativa, além disso vários investigadores, como Rousseau (1998) e Singh (2000), também demonstraram que a confiança é essencial para construir e manter relações de longo-prazo. Na ótica dos investigadores Morgan e Hunt (1994), “a confiança é importante para a dinâmica relacional, porque as relações caracterizadas pela confiança são tão valorizadas que ambas as partes desejam comprometer-se com tais relações”.

De acordo com Gefen e Straub (2004), a confiança é particularmente importante num contexto de comércio online, na medida em que ajuda a reduzir a incerteza, devido à falta de contacto interpessoal que é comum no e-commerce.

Em contrapartida, Gounaris (2003) refere que a perceção de qualidade do serviço e as técnicas de fidelização de clientes, utilizadas pela empresa, são os dois antecedentes inerentes da confiança e, conseqüentemente, do compromisso com o cliente. Ou seja, estes dois antecedentes têm uma influência direta sobre o nível de confiança, o que, por sua vez, resulta num compromisso afetivo.

O **Compromisso**, tal como a confiança, é um fator muito importante para o sucesso de uma relação. Não só é um aspeto central do marketing relacional, como também é um indicador da qualidade de uma relação (Rauyruen, Miller e Barrett, 2006). Do ponto de vista de uma relação comercial, o compromisso é um sentimento que demonstra uma vontade em continuar uma relação com o cliente (de Ruyter, Birgelen e Wetzels, 1998).

Segundo Gustafsson (2005), existem dois tipos de compromisso, o calculista e o afetivo. Enquanto que o compromisso calculista está relacionado

com questões económicas, por exemplo, a falta de produtos ou serviços alternativos, custos mais reduzidos, análises de custo-benefício, etc., o compromisso afetivo é criado através da interação pessoal, reciprocidade e confiança.

Uma das potenciais consequências do compromisso pode incluir um word-of-mouth favorável para a empresa (atitude importante no contexto de lealdade), uma vez que os clientes que têm um elevado compromisso para com um produto ou serviço, irão comprar mais e estarão mais dispostos a partilhar a sua experiência (Dick e Basu, 1994). “Os clientes parecem mais suscetíveis a envolverem-se num word-of-mouth quando têm notáveis experiências emocionais” (Westbrook, 1987).

Kotler (1994) refere que a chave para a retenção de clientes, é a **Satisfação** dos mesmos e, de facto, vários estudos mostram que há uma ligação entre a satisfação, a retenção e a lealdade do cliente (Rauyruen, Miller e Barrett, 2007). A satisfação do cliente é uma variável bastante relevante para a explicação da lealdade e é crucial que esteja presente, em todos os níveis, quando se fala em lealdade à marca. A satisfação dos clientes é definida como a apreciação global de um serviço entre o desempenho esperado e o desempenho percecionado. Se o desempenho percecionado corresponder ou exceder as expectativas, significa que os clientes ficaram satisfeitos com o serviço. Caso contrário, significa que ficaram insatisfeitos (Ertemel, Civelek, Pektas e Çemberci, 2021). Além disso, o nível de satisfação pode também influenciar a probabilidade de recompra de um determinado produto, ou reutilização de um determinado serviço.

Segundo Oliver (1997), existem três dimensões de satisfação, nomeadamente, a cognitiva (onde o cliente reconhece que tem preferência por uma determinada marca, em relação às alternativas), a afetiva (o cliente desenvolveu um gosto pela marca, devido às experiências satisfatórias que teve) e a conativa (está

relacionada com o comportamento do consumidor e, por definição, implica um compromisso de recompra perante a marca).

Em suma, um dos principais pré-requisitos para obter clientes leais é garantir a satisfação sustentável dos mesmos em cada experiência ou interação com a marca (Ertemel, Civelek, Pektas e Çemberci, 2021), sendo que cada experiência é uma resposta interna, subjetiva e comportamental do consumidor, que inclui sensações, sentimentos e percepções, evocadas por estímulos relacionados com a marca e que podem fazer parte da identidade da mesma (Brakus, Schmitt e Zarantonello, 2009).

Relativamente à **Qualidade do Serviço**, estudos anteriores revelaram uma ligação positiva entre a experiência do cliente (onde se percebe a qualidade do serviço) e a sua fidelidade à marca (Ertemel, Civelek, Pektas e Çemberci, 2021). Alguns estudos indicam que apenas uma experiência positiva do cliente pode aumentar consideravelmente a lealdade à marca (Morgan-Thomas e Veloutsou, 2013; Bidenbach e Marell, 2010). Lin e Kuo (2013) descobriram que o grau de fidelidade dos consumidores é afetado pelas suas recentes compras, sugerindo que uma experiência positiva com a marca pode ser a chave para uma forte fidelidade do cliente. Brakus (2008) conceptualizou a experiência do cliente como uma construção multidimensional e sugere que todos os tipos de experiências do cliente têm o potencial de afetar a lealdade do cliente. Por conseguinte, podemos afirmar que, para alcançar altos níveis de satisfação, é necessário proporcionar um serviço de boa qualidade. Deste modo, é importante assegurar que o produto que estamos a oferecer, ou o serviço que estamos a prestar vai, pelo menos, ao encontro das expectativas dos clientes (Zhang, 2015).

Segundo Palmer e Cole (1995), de forma a medir a percepção de qualidade de um serviço, é fundamental analisar quais foram os seus antecedentes e quais

serão os melhores métodos para obter vantagem competitiva e criar clientes leais (Rauyren, Miller e Barret, 2006). A qualidade do serviço está relacionada com a percepção do cliente sobre o serviço prestado, uma vez que, caso fique satisfeito, o cliente irá demonstrar uma atitude de recompra, de lealdade e vontade de manter uma relação a longo-prazo com a empresa (Gounaris, 2005).

De forma a proporcionar a melhor experiência ao cliente, é importante analisar o tipo de experiência que os clientes estão a ter atualmente, com a ajuda de um mapa da customer journey, onde estão destacadas todas as etapas da experiência e respetivos pontos de interação (touchpoints) com os clientes. A análise deste mapa é relevante, uma vez que a experiência do cliente pode ser definida pela sua resposta pessoal e subjetiva a qualquer contacto direto ou indireto com a empresa, através dos múltiplos touchpoints que ocorrem durante o processo de compra, ou prestação do serviço (Schwager e Meyer, 2007). É importante proporcionar uma boa experiência, visto que isso afetará a satisfação e a lealdade do cliente e poderá também ter influência nas expectativas, na confiança e no apoio à marca (Lemke, Clark e Wilson, 2011).

Cada vez mais, as empresas têm como um dos seus principais objetivos garantir a satisfação dos clientes, em virtude dos benefícios de longo-prazo que se geram, tal como um word-of-mouth positivo (ou seja, os clientes promovem positivamente a marca, produto, ou serviço de forma gratuita, levando a um aumento da quota de mercado e, consecutivamente, a lucros mais sustentáveis (El-Adly, 2019). Nesse sentido, a lealdade poderá ser considerada um dos melhores indicadores de sucesso de uma empresa, na medida em que contribui para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, considerando que quanto mais clientes fidelizados uma empresa tiver, mais clientes se mantêm a longo prazo (Ertemel, Civelek, Pektas e Çemberci, 2021).

Resumindo, podemos constatar que a experiência do cliente é o ponto chave que deve ser gerido para, consecutivamente, conquistar a satisfação e a lealdade do cliente (Brakus, 2008).

## 2.2. Marketing Relacional e Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)

O conceito de Customer Relationship Management (CRM), ou em português, Gestão do Relacionamento com o Cliente, refere que desenvolver e fortalecer relações com os clientes ao longo do tempo é a melhor forma de os reter, para consecutivamente criar lealdade (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). Deste modo, os principais objetivos do CRM são atrair, desenvolver e manter relações de sucesso com os clientes, contribuindo para um aumento do número de clientes leais que, por sua vez, atraem mais clientes e, por conseguinte, lucros mais sustentáveis para a empresa (Nyadzayo, Khajehzadeh, 2016). Nesse sentido, a utilização eficaz de um sistema de CRM permite à empresa entregar, de forma rápida e consistente, o que os clientes procuram em cada interação, visto que as suas preferências, histórico de compra, etc. estão registados.

Segundo Grönroos (2004), o marketing relacional baseia-se na noção de que, para além do valor dos produtos (ou serviços) que são comercializados, a existência de uma relação entre duas partes cria um valor adicional não só para o cliente, como também para a empresa. Além disso, outro aspeto bastante importante é a comunicação entre ambas as partes, uma vez que, para que o marketing relacional seja bem-sucedido, é necessária a integração de todas as mensagens de comunicação, a fim de sustentar a criação, a manutenção e a melhoria das relações com os clientes.

Posto isto, é importante salientar que as empresas devem não só criar relações com os clientes, como também saber geri-las da melhor forma, a fim de terem a possibilidade de aumentar a fidelidade dos seus clientes.

### 2.3. Net Promoter Score

Em 2003, Reichheld publicou um artigo na Harvard Business Review acerca da métrica Net Promoter Score (NPS), introduzida pelo mesmo (e desenvolvida pelas empresas Satmetrix e Bain & Company, com direitos de autor registados). Nesse artigo, Reichheld afirmava que o NPS era o único número necessário para garantir o crescimento das vendas e para assegurar a lealdade do cliente (Kristensen e Eskildsen, 2011), visto que seria um método capaz de avaliar se os clientes ficaram 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). Com o grau de satisfação dos clientes atuais e com o grau de recomendação de um produto ou serviço será possível prever a disposição das pessoas, que interagiram com a marca, em recomendá-la a outras que estejam no seu círculo, sendo, portanto, um bom indicador de crescimento potencial (Florea, Tănăsescu e Duică, 2018). Além disso, Reichheld afirma também 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 apenas ser baseadas, por exemplo, na falta de produtos alternativos.

A métrica sugerida por Reichheld foi posteriormente criticada por outros investigadores que puseram em causa a eficácia do uso único do NPS para apresentar conclusões em relação à lealdade dos clientes e ao crescimento da empresa, dado que as informações extraídas não seriam suficientes para tirar tais

conclusões. Ainda assim, o NPS continuou a ganhar popularidade entre as empresas até aos dias de hoje, atuando principalmente como um indicador de lealdade do cliente e, só em última análise, como potencial de crescimento das empresas, devido, sobretudo, às incertezas provocadas pelos mercados que são cada vez mais competitivos. Isto sugere que o mais provável é que as empresas tenham identificado situações sob as quais o NPS acrescenta valor (Kristensen e Eskildsen, 2011), como por exemplo, na identificação de falhas ou defeitos que possam prejudicar a experiência do cliente.

Reichheld (2003), estipulou que o cálculo do NPS seria baseado numa simples questão: **“Qual é a probabilidade de recomendar o produto/serviço/marca a um amigo, colega ou familiar?”**, que é respondida pelos clientes numa escala de 0 a 10 (0 – nada provável e 10 – extremamente provável), após terem interagido com a empresa. Estes valores estão divididos em três categorias de lealdade:

- Os **Promotores** são os clientes que deram pontuação de 9 ou 10; estes clientes são leais e vão continuar a comprar, a falar favoravelmente e a recomendar o produto/serviço/marca aos outros. As empresas pretendem ter o máximo número de promotores possível, visto que são clientes felizes com a relação que têm com a empresa; fazem compras repetidas; gastam mais dinheiro; falam das suas boas experiências aos amigos; respondem a questionários e oferecem feedback e sugestões de melhoria. Deste modo, é importante que as empresas mantenham este tipo de clientes entusiasmados, proporcionando-lhes benefícios e recompensas para os manter ativos.
- Os **Passivos** são clientes que deram pontuação de 7 ou 8. Estes clientes estão satisfeitos com a experiência que tiveram e, de certa forma, podem ser considerados leais, mas é menos provável que recomendem o

produto/serviço a amigos ou familiares. O principal objetivo das empresas é converter clientes Passivos em Promotores, visto que se continuarem nesta categoria, trazem pouca energia à empresa e não são considerados ativos de longo-prazo.

- Os **Detratores** são clientes que deram pontuações abaixo de 7. Estes clientes estão insatisfeitos (em diferentes escalas) com o produto ou serviço prestado pela empresa e não são leais. Os Detratores são clientes que geralmente ficaram insatisfeitos pela forma como foram tratados; são os mais prováveis a desencorajar os amigos a comprar determinado produto/serviço; fazem reclamações; espalham um word-of-mouth pejorativo e criticam normalmente os preços altos e a performance de produtos ou a qualidade do serviço. É possível converter alguns Detratores em Passivos ou Promotores, identificando os motivos da sua insatisfação e arranjando soluções para os mesmos.

O Net Promoter Score é calculado através da subtração da percentagem de Promotores pela percentagem de Detratores, como se pode observar na figura seguinte:



Figura 1 – Cálculo do Net Promoter Score

Fonte: g4educacao

Logo, o resultado do NPS varia entre -100 e 100 e poderá ser interpretado da seguinte forma:

- De **75 a 100** a empresa está num nível de excelência.
- 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 e a sua relação com os 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.

Por fim, Reichheld também afirma que podemos ter dois tipos de lucro: um lucro bom e um lucro mau. 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. Além disso, esta métrica também 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). Assim, podemos concluir que o NPS pode facultar noções muito relevantes em relação às forças e fraquezas dos produtos ou serviços, tendo como principal objetivo ajudar a resolver os seus problemas e a potenciar as suas qualidades.

# Capítulo 3

## Metodologia

A presente dissertação foi elaborada no contexto de um estágio curricular de 6 meses, realizado no Mercadão e baseia-se na aplicação da metodologia do estudo de caso (em inglês, case study). Com base nesta metodologia pretende-se responder às questões de pesquisa formuladas “Qual é a importância da implementação do Net Promoter Score no Mercadão?” e “De que forma o Net Promoter Score deve ser implementado?”, mas também abrir pistas que permitam no futuro equacionar a utilização do NPS e, desta forma, contribuir para melhorar continuamente a experiência do cliente.

Tendo em conta os condicionalismos de tempo existentes, o contexto exploratório e qualitativo da investigação e as questões de pesquisa formuladas, considerou-se que esta seria a metodologia mais adequada.

Segundo Yin (2011), os métodos qualitativos analisam o “como” e o “porquê” de qualquer evidência em particular acontecer, por exemplo, certos comportamentos ou ações. Além disso, em 2009, o autor referiu também que este método é a melhor opção em situações em que os investigadores têm pouco ou nenhum controlo sobre os factos e não conseguem manipular os resultados do acontecimento. A investigação qualitativa surgiu também pela incapacidade de estudar certos fenómenos, por exemplo, humanos através de métodos quantitativos, sendo, por este motivo, muito associada a investigações no campo das ciências sociais. Não obstante, Yin (2011) refere que em vários contextos académicos e profissionais, a investigação qualitativa passou a ser bastante aceitável, se não mesmo dominante, uma vez que, em diversas áreas, incluindo na economia, este método tem sido uma forma útil de fazer investigações.

Um estudo de caso é uma abordagem qualitativa, onde o investigador estuda um fenómeno contemporâneo, no contexto da vida real, especialmente quando a separação entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2009). Além disso, segundo Unicomb (2015), é uma metodologia que permite uma análise detalhada, que pode ser muito apropriada no começo do desenvolvimento de novas intervenções e avaliações.

Posto isto, nesta investigação, o estudo de caso terá uma abordagem exploratória, de forma a poder explicar as ligações causais nas intervenções da vida real, que são demasiado complexas para a utilização de uma estratégia experimental (Yin, 2009).

Assim sendo, esta investigação será composta por três fases. Numa primeira fase, será analisado o contexto atual da empresa, os seus objetivos estratégicos e os mecanismos de interação com o cliente.

De seguida, tendo em conta a análise efetuada na fase anterior, será apresentada à empresa a proposta de implementação do NPS, a qual inclui uma proposta de questionário e enquadramento do mesmo.

Por fim, de forma a sustentar a proposta apresentada, serão evidenciadas um conjunto de ideias e conclusões retiradas não só de um questionário interno, distribuído aos colaboradores do Mercadão, como também da análise de conversas exploratórias realizadas com uma colaboradora do Auchan e outra com dois colaboradores do El Corte Inglés sobre o tema em estudo.

Além disso, ainda que não tenha sido possível falar diretamente com outras empresas, conseguiu-se obter algumas respostas complementares por email, relativamente ao funcionamento do NPS na Fnac, na Worten, no Lidl e no Dia, as quais serão apresentadas e incorporadas na análise efetuada.

# Capítulo 4

## Caso

### 4.1. Apresentação da Empresa

O Mercadão é um marketplace on-demand (Q-commerce), isto é, um comércio eletrónico rápido, caracterizado principalmente pela rapidez nas entregas. No Mercadão as entregas podem ser feitas a partir de duas horas após a submissão da encomenda e os clientes podem acompanhá-la em tempo real através do site. As lojas disponíveis no marketplace são muito diversificadas e destinadas a vários públicos alvo. Alguns exemplos são o Pingo Doce, a Lev, a Ornimundo, a Dechatlon, a Odisseias e a Gleba.

O Mercadão pertence à Fonte – Negócios Online, S.A. e foi fundado em 2018 por Gonçalo Soares da Costa (CEO), Ricardo Monteiro (COO) e Elísio Santos (Partner), todos eles já com experiência prévia em retalho online. A ideia de criar o Mercadão foi inspirada pelo estudo de empresas, como a americana InstaCart, contudo foi adotado um modelo de negócio adequado às condições do país e ao consumidor português.

Fazer uma encomenda pelo Mercadão funciona da seguinte forma: o cliente acede ao site [www.mercadao.pt](http://www.mercadao.pt) (não há nenhuma app disponível, contudo o site está otimizado para computadores, tablets e smartphones), de forma a poder ter acesso ao conjunto de lojas disponíveis na sua zona de residência e efetuar as suas escolhas. Após ter submetido a encomenda, um colaborador do Mercadão, conhecido como personal shopper, dirige-se a uma loja próxima da morada de entrega para fazer as compras pelo cliente. Durante este processo, o cliente pode não só acompanhar a encomenda pelo site, como

também entrar em contacto com o shopper, e vice-versa, caso haja algum imprevisto, como por exemplo ruturas de stock.

O Mercadão nasceu com a missão de “melhorar a vida das pessoas, esticando o seu tempo para que tenham mais horas para fazer o que gostam”. Tendo esta missão em vista, o Mercadão trabalha diariamente com o objetivo de prestar o melhor serviço ao cliente possível e de obter o melhor índice de satisfação do mercado. Além disso, um dos fatores de diferenciação do Mercadão é a prestação de um serviço mais pessoal e personalizado ao cliente, em comparação com os serviços rígidos e tradicionais prestados pela concorrência. Nesse sentido, o seu modelo de negócio é muito centrado no cliente (customer centricity), sendo necessário conhecer profundamente o consumidor e monitorizar regularmente as suas preferências e necessidades, de forma a alcançar a tal diferenciação.

O começo do negócio não exigiu um grande investimento inicial, uma vez que os sócios tiveram apenas de investir na criação da plataforma onde os clientes fazem as encomendas e na rede de personal shoppers. Também é importante salientar que o Mercadão não tem qualquer impacto na operação dos parceiros, nem em termos de investimento, nem na gestão das empresas. O modelo de negócio do Mercadão consiste num acordo de profit sharing, o que significa que ganham uma percentagem sobre as vendas efetuadas. Além disso, as entregas têm um custo associado. No caso de uma entrega do Pingo Doce, se a encomenda tiver um valor inferior a €100, o cliente terá de pagar €5 pelos portes e, caso pretenda receber a encomenda em menos de 4 horas, terá de pagar €6,50. Por outro lado, se a encomenda tiver um valor igual ou superior a €100, a taxa de entrega é gratuita.

Relativamente à rede de personal shoppers, alguns fazem parte do Mercadão, ou seja, recebem um ordenado base e uma comissão sobre as vendas. Outros, são shoppers independentes e recebem apenas um valor fixo por entrega.

Foi com a pandemia do Covid-19 que o Mercado começou a crescer exponencialmente (+800% em 2020), sendo o Pingo Doce o principal responsável por este crescimento. Em 2020, a empresa teve um volume de negócios de 28,8 milhões de euros (cerca de 7 vezes mais em comparação com 2019) e obteve um resultado líquido de 171,6 mil euros. Não obstante, atualmente, o Mercado ainda se encontra em fase de crescimento, por isso, os principais objetivos estratégicos continuam a ser idênticos aos iniciais, ou seja, a expansão geográfica e o aumento do número de parceiros presentes no marketplace.

Face a estes objetivos e com a ambição de expandir o negócio internacionalmente, em setembro de 2021, o Mercado foi adquirido pela Glovo, uma empresa experiente e com uma visão muito ambiciosa do futuro do comércio online de mercearias. Simultaneamente, a Glovo também acabou por adquirir a Lola Market, que é uma empresa espanhola, que presta um serviço idêntico ao do Mercado, em Espanha e na Roménia. Tanto o Mercado, como a Lola Market continuam a ter as suas identidades e a operar de forma independente da empresa-mãe, no entanto o CEO do Mercado, Gonçalo Soares da Costa, assumiu a liderança das duas empresas.

Para a Glovo, estas aquisições complementam a sua estratégia de crescimento e fortalecem o seu setor de Q-Commerce. O principal objetivo desta aquisição é replicar o sucesso do Mercado e da Lola Market nos países em que a Glovo opera atualmente, começando por se expandir para Itália e para a Polónia.

Nas imagens abaixo, podem observar-se algumas informações relevantes sobre o Mercado e a Lola Market no ano de 2021.



Figura 2 – Países onde o Mercado + Lola Market operam

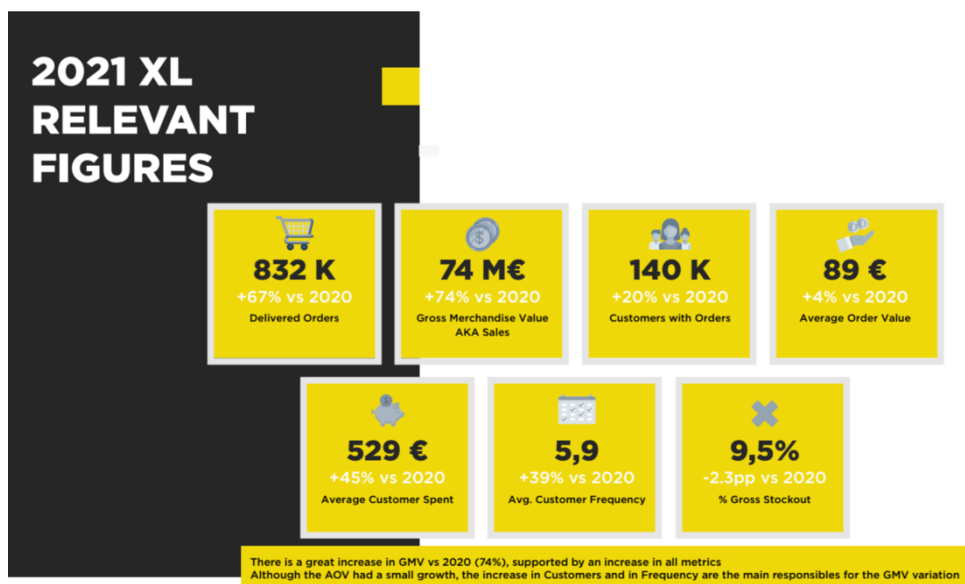


Figura 3 – Resumo dos Resultados das Encomendas (Mercadão + Lola Market)



Figura 4 – Principais Parceiros (Mercadão + Lola Market)

## 4.2. Estágio - Contexto Atual

Durante os 6 meses de estágio, a estagiária esteve a trabalhar com o departamento de Customer Experience. Este departamento é responsável por todos os assuntos que estejam relacionados com o cliente, como por exemplo, o tratamento de reclamações, processamento de reembolsos, assuntos de faturação, esclarecimento de dúvidas em relação ao serviço, atendimento de pedidos especiais por parte de clientes, etc. O facto do Mercadão ter como um dos principais objetivos oferecer o melhor serviço de apoio ao cliente do mercado e ter o maior índice de satisfação do cliente, explica o papel crítico do departamento de Customer Experience na garantia de uma boa qualidade do serviço e experiência do cliente.

Atualmente, o contacto com o cliente é efetuado exclusivamente por mensagens, através de três plataformas, nomeadamente Email, Messenger (Facebook) e WhatsApp. A rapidez de resposta é priorizada nas plataformas de

chat (ou seja, Messenger e WhatsApp), uma vez que os clientes esperam ter uma resposta imediata quando contactam as empresas por chat e tendem a ser mais pacientes quando contactam por Email. Por este motivo, tendo em conta que o tempo de resposta ao cliente tem impacto direto na sua satisfação, um dos fatores mais relevantes do dia-a-dia é a gestão das respostas, garantindo que as respostas por chat sejam, preferencialmente, respondidas quase ao minuto e que as respostas por Email não se prolonguem por horas.

No Mercadão, as reclamações são encaradas sempre de forma positiva, acabando por ser uma excelente oportunidade de recuperar os clientes e, em alguns casos, de ficarem ainda mais satisfeitos depois da situação ficar resolvida. No fundo, é dar valor aos clientes que reclamam, porque são esses que vão ajudar a empresa a detetar falhas no serviço, permitindo uma constante melhoria. Os clientes que ficam insatisfeitos e não reclamam, à partida, são tidos como perdidos. Nesse sentido, o envio de questionários de satisfação ganha particular importância, visto que incentiva este tipo de clientes a expressarem a sua opinião.

Para além do contacto direto com o cliente, a estagiária também teve a oportunidade de perceber o funcionamento do questionário que é atualmente distribuído. Este questionário é enviado aos clientes após a entrega de cada encomenda, juntamente com a fatura, com o objetivo de perceber o grau de satisfação dos clientes relativamente a todos os fatores que envolvem a entrega. Assim sendo, primeiro os clientes avaliam a entrega no geral (numa escala de 0 a 5) e depois, caso desejem, avaliam parâmetros mais específicos, nomeadamente, a escolha e cumprimento do horário de entrega, o serviço prestado pelo/a shopper, o acondicionamento dos artigos, etc. Este questionário pode ser consultado no anexo 1. A equipa de Customer Experience, é também responsável por fazer a análise das avaliações recebidas e caso os clientes avaliem a encomenda com uma pontuação igual ou inferior a 3, são contactados via Email, para que seja possível perceber o que correu menos bem com a encomenda e

propor uma solução ou compensação face ao sucedido. No final de cada semana é partilhado internamente um relatório com análise da semana, onde se inclui a pontuação média de satisfação e também um resumo geral das respostas obtidas nos questionários, por exemplo, sugestões de melhoria, artigos disponíveis no site, etc. No anexo 2, é possível consultar um exemplo de um destes relatórios.

Um dos principais objetivos deste questionário é fazer um Service Recovery. O Service Recovery é um processo que se sucede após uma má experiência do cliente com o serviço, no intuito de reconquistar a sua lealdade. Este processo, caso seja bem executado, pode ser muito relevante para aumentar a satisfação do cliente, uma vez que, segundo o paradoxo do Service Recovery, mesmo quando um cliente vivencia falhas no serviço, se a situação for suficientemente bem remediada, o cliente poderá tornar-se mais leal do que alguma vez foi. No entanto, esta teoria também aponta algumas condições relevantes para que o efeito se verifique, como por exemplo o grau de gravidade dos problemas. Normalmente, a teoria é aplicável a problemas menos graves, por exemplo, considerando casos reais que acontecem no Mercado, quando um cliente pede um determinado tipo de café e recebe um café diferente. Neste caso, como forma de compensação pelo erro cometido, por norma faz-se o reembolso do café. No caso de serem problemas mais complicados, relacionados, por exemplo, com pagamentos, poderá ser mais difícil para o cliente esquecer o sucedido.

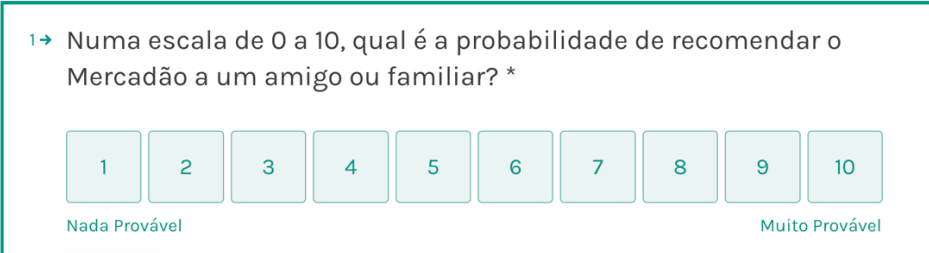
Existem algumas diferenças relevantes entre o questionário de satisfação das encomendas e o questionário proposto pela estagiária, ou seja, o questionário do Net Promoter Score. Conforme mencionado anteriormente, o questionário que é distribuído neste momento é referente à avaliação de uma encomenda em específico e nada nos diz sobre a satisfação global do cliente em relação ao serviço no seu todo. Por vezes, uma encomenda pode correr mal, o que não quer dizer necessariamente que o cliente tenha uma má perceção do serviço. Nesse sentido,

o questionário do NPS tem o intuito de obter uma avaliação geral do serviço, tendo em consideração todas as experiências do cliente, sejam elas boas ou más. Outra diferença relevante poderá ser a frequência com que os questionários são enviados. O questionário atual é enviado após cada entrega, ao passo que o questionário do NPS seria enviado, por exemplo, algumas vezes por ano. Por fim, também é importante salientar as diferenças nas resoluções dos resultados mais negativos, uma vez que atualmente os clientes são contactados com o objetivo de resolver o que correu menos bem com a encomenda e no questionário do NPS os clientes seriam contactados para perceber e tentar melhorar aspetos relacionados com o serviço em geral.

### 4.3. Questionário Proposto

Neste capítulo será apresentado o questionário do Net Promoter Score, proposto pela estagiária, bem como a justificação de todas as questões que foram sugeridas.

O questionário começa com a questão através da qual se irá calcular o NPS, como se pode observar na imagem abaixo.



1→ Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de recomendar o Mercadão a um amigo ou familiar? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada Provável Muito Provável

Figura 5 – Primeira Questão do Questionário Proposto

De seguida, independentemente da pontuação escolhida, o cliente é redirecionado para a seguinte questão:

2 → Qual o principal motivo por nos ter atribuído esta pontuação?

- A Produtos ✓
- B Site
- C Shoppers
- D Compras e Pagamento
- E Apoio ao Cliente
- F Click&Collect
- G Comunicação

**Figura 6 – Segunda Questão do Questionário Proposto**

Esta questão foi formulada com o objetivo de perceber o principal motivo, ou a origem da pontuação, boa ou má, dada pelo cliente, de modo a que seja possível identificar o que já está bem e o que pode ser melhorado no serviço. Na verdade, o questionário do NPS só é relevante para a empresa caso abranja questões adicionais, para além da questão do NPS, dado que esta questão não dá informações suficientes para que o Mercado possa agir.

Depois do cliente selecionar um dos motivos expostos na imagem anterior, irá avaliar parâmetros mais específicos, relacionados com esse motivo, numa escala de 1 a 5, de forma a que seja possível localizar, principalmente, onde estão as falhas do serviço.

As imagens seguintes dizem respeito à avaliação dos parâmetros relacionados, respetivamente, com os Produtos, Site, Shoppers, Compras e Pagamento, Apoio ao Cliente, Click&Collect e Comunicação.

3 → De acordo com a sua experiência, qual o seu grau de satisfação com as seguintes categorias?

De 1 (nada satisfeito/a) a 5 (muito satisfeito/a).

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Informação nos Produtos                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Método de Seleção das Quantidades             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Variedade de Produtos e Marcas                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Facilidade de Encontrar um Produto Específico | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Artigos em Promoção                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Figura 7 – Parâmetros Relacionados com os Produtos**

3 → De acordo com a sua experiência, qual o seu grau de satisfação com as seguintes categorias?

De 1 (nada satisfeito/a) a 5 (muito satisfeito/a).

|                                      | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Organização do Site                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Facilidade de Navegação              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Horários de Entrega                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Simplicidade no Processo de Checkout | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Processo de Substituição             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Repetir Encomenda                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Favoritos                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Figura 8 – Parâmetros Relacionados com o Site**

3 → De acordo com a sua experiência, qual o seu grau de satisfação com as seguintes categorias?  
De 1 (nada satisfeito/a) a 5 (muito satisfeito/a).

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Disponibilidade e Simpatia                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Empenho nas Substituições                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atenção na Escolha e no Acondicionamento de Produtos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuidado no Contacto e Prestação de Informações       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Figura 9 – Parâmetros Relacionados com os Shoppers**

3 → De acordo com a sua experiência, qual o seu grau de satisfação com as seguintes categorias?  
De 1 (nada satisfeito/a) a 5 (muito satisfeito/a).

|                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Métodos de Pagamento Disponíveis      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Facilidade na Utilização de Cupões    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Simplicidade no Processo de Pagamento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Clareza da Fatura                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Figura 10 – Parâmetros Relacionados com Compras e Pagamento**

3 → De acordo com a sua experiência, qual o seu grau de satisfação com as seguintes categorias?

De 1 (nada satisfeito/a) a 5 (muito satisfeito/a).

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Meios de Contactos Disponíveis          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compreensão das Questões Colocadas      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conhecimento sobre a Assuntos Abordados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valorização do Cliente                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Clareza das Informações Prestadas       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Facilidade na Resolução de Problemas    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Figura 11 – Parâmetros Relacionados com o Apoio ao Cliente**

3 → De acordo com a sua experiência, qual o seu grau de satisfação com as seguintes categorias?

De 1 (nada satisfeito/a) a 5 (muito satisfeito/a).

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tempo de Espera para Receber a Encomenda | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Processo de Levantamento da Encomenda    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Horários de Recolha Disponíveis          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação com a Loja                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Figura 12 – Parâmetros Relacionados com o Serviço de Click&Collect**

3 → De acordo com a sua experiência, qual o seu grau de satisfação com as seguintes categorias?

De 1 (nada satisfeito/a) a 5 (muito satisfeito/a).

|  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Meios de Comunicação (Ex: Newsletters, etc...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Divulgação de Campanhas                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Figura 13 – Parâmetros Relacionados com a Comunicação**

O objetivo é que o cliente avalie os parâmetros apenas uma vez, tendo em conta a resposta que for dada na segunda questão.

Por fim, o questionário termina com uma questão de resposta aberta, onde o cliente poderá dar sugestões de melhoria.

4 → O que poderíamos fazer para melhorar a sua experiência?

Responde aqui...

---

Carrega em Shift ⌘ + Enter ↵ para fazer uma quebra de linha

**Enviar** carrega em Cmd ⌘ + Enter ↵

**Figura 14 – Última Questão do Questionário**

De forma a compensar o cliente pelo tempo despendido, é oferecido um cupão de entrega gratuita que poderá ser utilizado logo na encomenda seguinte.

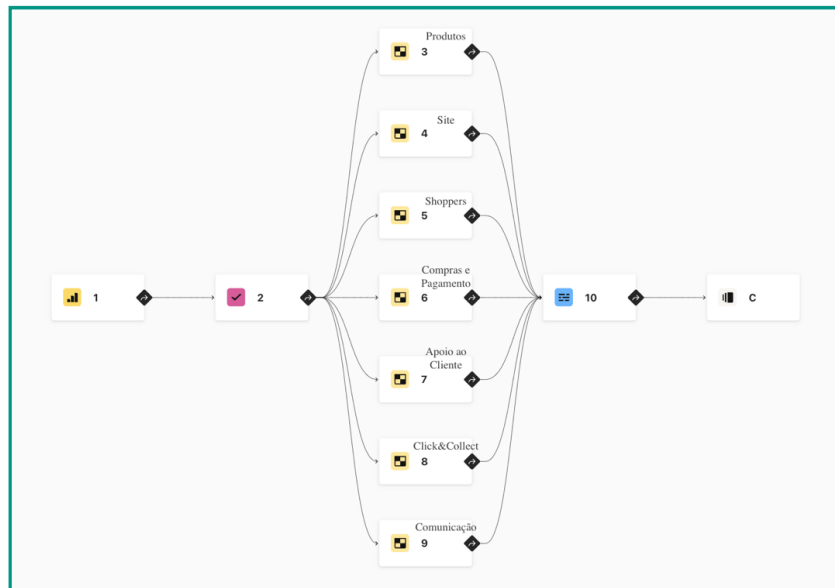


**Figura 15 – Página Final do Questionário**

Este questionário foi desenhado de forma a que o cliente não necessite despende muito tempo no seu preenchimento, motivo pelo qual, em quase todas as questões, não é necessário escrever. Além disso, todas as questões são facultativas, à exceção da primeira. O questionário também é muito específico e direto, permitindo que seja mais fácil e eficaz identificar o que mais satisfaz, ou que mais incomoda o cliente, durante a sua experiência.

Antes da construção deste questionário, foi realizado um benchmarking de alguns inquéritos de satisfação, que são atualmente enviados por empresas como o Auchan, a Fnac, a Barkyn, a Deco Proteste, a Media Market e a Worten. Ainda que nem todos os questionários estejam a avaliar o NPS (Deco Proteste), acabaram por ser relevantes, na medida em que serviram como fonte de inspiração na elaboração das questões do inquérito proposto pela estagiária. No terceiro anexo, estão disponibilizados os questionários das empresas anteriormente mencionadas.

O questionário proposto foi inteiramente construído em [www.typeform.com](http://www.typeform.com), site que é atualmente utilizado pelo Mercadão, em ações deste género.



**Figura 16 – Esquema da Lógica do Questionário**

#### 4.4. Customer Journey

De modo a identificar onde estão os principais pontos de melhoria do Mercado, poderá ser interessante desenhar uma customer journey, desde o início da interação do cliente com a empresa até ao seu último contacto, dado que torna visualmente mais perceptível em que fase da experiência do cliente deverão ser tomadas as devidas diligências que visam melhorar o serviço prestado pela empresa.

Nesta customer journey não foi desenhada nenhuma persona (uma personagem criada para representar as principais características do público alvo), visto que, neste momento, ainda não é possível identificar nenhum público-alvo em particular. Esta situação poderá estar relacionada com a variedade de lojas disponíveis no marketplace, que despertam o interesse de diversos públicos-alvo.

|                       | Como é que os clientes conhecem o Mercado?                               | Porque é que escolheram o Mercado?  | Processo de compra no Mercado                                 |   | Fatores envolvidos numa entrega do Mercado  |   | Reação do Mercado perante reclamações                                      | Criação relações de longo prazo com os clientes  |  |
|-----------------------|--|---|---|---|---|---|--|--|--|
|                       | CONHECIMENTO   | CONSIDERAÇÃO  | COMPRA  |   | ENTREGA E UTILIZAÇÃO  |   |  | LEALDADE   |  |
| AÇÕES DO CLIENTE      | Ouvir recomendações de amigos/familiares; Ver publicidades; Ler notícias | Comparar com a concorrência e analisar as alternativas                        | Adicionar artigos ao carrinho                                 | Submeter a encomenda                          | Receber a encomenda em casa/Levantar a encomenda na loja  | Desfrutar das compras efetuadas   | Contacto com o Apoio ao Cliente  | Encomendar de novo   | Partilhar a experiência  |
| OBJETIVOS DO CLIENTE  | Processo de conhecimento do serviço                                      | Encontrar a melhor alternativa para fazer compras online                      | Encontrar facilmente os artigos; Facilidade de navegação      | Facilidade em efetuar uma encomenda/pagamento | Receber/Recolher a encomenda facilmente e no horário que deseja   | Consumir/utilizar os produtos como se tivessem sido escolhidos pelos próprios | Pedir ajuda em caso de problemas com a encomenda; Dúvidas a esclarecer     | Repetir a boa experiência que teve em encomendas anteriores                                    | Partilhar com amigos/familiares a qualidade do serviço; Dar feedback à empresa |
| TOUCHPOINTS           | WOM; Redes Sociais; TV; Rádio  | WOM; Website; Serviço de Apoio ao Cliente; Redes Sociais                      | Website (PC; Smartphone; Tablet)                              | Website; Email de confirmação da encomenda    | Chamada telefónica com o Shopper antes da entrega; Serviço de Entrega; Email com fatura e inquérito de satisfação.          | Qualidade dos artigos; Acondicionamento por parte do Shopper                  | Inquérito de Satisfação; Email; Messenger (Facebook); WhatsApp             | Website (PC; Smartphone; Tablet)   | WOM; Redes Sociais   |
| OBJETIVOS DO MERCADÃO | Aumentar o reconhecimento e interesse                                    | Adquirir mais potências clientes; Aumentar visitas ao site e às redes sociais | Aumentar o valor de compra e a Taxa de Conversão              | Aumentar as vendas                            | Entrega feita dentro da janela horária escolhida; Boa escolha e acondicionamento dos artigos; Boa comunicação com o cliente | A encomenda corresponde às expectativas dos clientes                          | Manter ou aumentar a satisfação do cliente; Não perder o cliente           | Aumentar a Taxa de Retenção (#clientes leais) e a regularidade com que fazem encomendas        | Gerar um WOM positivo (clientes a dizer bem do serviço)                        |
| AÇÕES DA EMPRESA      | Criação de campanhas de marketing  | Criação de campanhas de marketing   | Optimizar a experiência do cliente na preparação da encomenda | Optimizar o processo de compra online         | Picking e Entrega   | Escolher bem os artigos e acondicioná-los da melhor forma                     | Resolver os problemas do cliente da melhor forma e no menor tempo possível | Facilitar o processo de recompra (ex: lista de favoritos); Campanhas que incentivem a recompra | Gerir o feedback e as redes sociais; Manter contacto com os clientes           |

Tabela 1 – Mapa da Customer Journey do Mercado

## 4.5. Inquérito Interno

De forma a perceber a opinião dos colaboradores do Mercado acerca da distribuição do questionário do NPS, foi partilhado um inquérito na plataforma de comunicação interna da empresa, o que permitiu a participação voluntária dos interessados.

Um total de 22 colaboradores, de diversas áreas, respondeu a este inquérito e foi possível concluir que, de maneira geral, a ideia da implementação do NPS na empresa foi bem-recebida.

Este inquérito consistiu nas seguintes perguntas e todas as respostas podem ser consultadas no apêndice número 1.

## Questionário

Olá! No intuito de concluir a minha dissertação de Mestrado, pedia que respondesses às seguintes questões. Não deverá demorar mais do que 5 minutos. :)  
Desde já, muito obrigada pela ajuda.

[Inicie sessão no Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

Na tua opinião, o que é mais relevante: investir recursos na aquisição de novos clientes, ou na retenção de atuais clientes?

- Investir recursos na aquisição de novos Clientes
- Retenção dos Clientes atuais

## Net Promoter Score (NPS)

O NPS é uma metodologia desenvolvida para medir os níveis de lealdade dos clientes, através de uma simples pergunta: "Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de recomendar a nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou familiar?".

Através dos resultados, é possível identificar 3 tipos de clientes:

- Os Promotores (pontuação de 9-10) são os nosso fãs, que nos recomendam a amigos e familiares. 😄
- Os Passivos (pontuação 7-8) são clientes que demonstram passividade em recomendar o serviço.
- Os Detratores (pontuação 0-6) são clientes que ficaram insatisfeitos com o serviço e, para além de não o recomendarem, ainda poderão passar uma imagem negativa da empresa.

Esta metodologia ajuda-nos a perceber o grau de lealdade dos clientes e a tomar decisões de forma a que os clientes Detratores passem a ser Passivos e os Passivos passem a Promotores.

Na tua opinião, achas que a implementação do NPS, no Mercado, seria importante para a empresa?

- Sim, é bastante importante
- Não considero relevante
- Talvez...

Porquê?

A sua resposta

Enquanto cliente, estarias disposto a responder a esta questão?

Sim!

Não, que chatice

**Informações Adicionais**

Qual é o teu cargo no Mercado?

A sua resposta

**Figura 17 – Inquérito Distribuído Internamente**

Relativamente à resposta à primeira questão, 72.7% dos inquiridos referiu que era mais relevante investir na retenção dos clientes atuais, remetendo para a importância em aumentar o nível de lealdade dos clientes.

Após uma breve explicação acerca do NPS, 86.4% dos colaboradores disseram que a implementação do NPS seria bastante importante e os restantes responderam “Talvez”. Logo, à partida, nenhum dos inquiridos considera o NPS completamente irrelevante.

A pergunta subsequente era de resposta aberta e as respostas obtidas apontaram, maioritariamente, para aspetos positivos na implementação do NPS. Por outro lado, os comentários com carácter mais negativo, também foram muito

importantes para colmatar certas lacunas que o questionário proposto poderia ter.

Aparentemente, enquanto clientes, todos os colaboradores, à exceção de um, estariam dispostos a responder ao questionário do NPS. No entanto, claro que depende da estrutura do mesmo, uma vez que convém que seja customer-friendly.

Por fim, também foi questionado o cargo que cada um dos colaboradores exercia no Mercadão, na tentativa de encontrar algum padrão de resposta consoante o departamento. No entanto, não foi possível apresentar conclusões neste âmbito.

#### 4.6. Funcionamento do NPS em Empresas

A estagiária entrou em contacto com algumas empresas, que utilizam regularmente o NPS, para perceber melhor a forma como lidam com os resultados obtidos e como o questionário é trabalhado na empresa. As empresas que colaboraram na partilha de informações sobre o NPS foram a Fnac, a Worten, o Dia, o Lidl, o Auchan e o El Corte Inglés. Para conseguir obter respostas consistentes entre empresas, foram formuladas cinco questões:

- 1) Com que regularidade, ou em que circunstâncias, é enviado o questionário do NPS? (ex: depois de uma compra / de 6 em 6 meses, etc.)
- 2) O questionário é enviado a que clientes? (todos os clientes respondem, ou fazem uma seleção?)
- 3) Quais os meios que utilizam para enviar o questionário? (ex: Email, SMS, etc.)
- 4) O NPS tem sido relevante para a empresa?
- 5) Já utilizaram o questionário do NPS para fazer melhorias no serviço, tomar decisões, etc.?

De modo geral, não foi possível identificar nenhum padrão de resposta, o que é previsível, uma vez que a utilização destes questionários está, certamente, alinhada com os objetivos estratégicos de cada empresa e também com o meio em que operam.

Relativamente à primeira questão, as respostas foram muito diversificadas. Há empresas, como o Dia e o Auchan, que enviam o questionário após uma compra e há outras, como a Fnac, a Worten e o Lidl, que analisam o NPS semanalmente, trimestralmente e semestralmente, respetivamente.

Em relação aos clientes que são inquiridos, a grande maioria das empresas referiu que não faz uma grande seleção, à exceção da Worten, que envia apenas a clientes que fizeram compras nos últimos 6 meses e da Fnac que só envia a clientes que não tenham respondido a nenhum questionário nos últimos 3 meses.

Quanto aos meios utilizados para a distribuição dos questionários, as empresas tendem a optar, principalmente, pelo Email, no entanto também são utilizados o SMS e o contacto telefónico. Além disso, o Auchan também possibilita aos clientes de responderem anonimamente através de um QR Code, que consta nas faturas. No caso do El Corte Inglés, a recolha das respostas é feita exclusivamente nas lojas físicas, através de entrevistas aos clientes que se mostrem disponíveis.

Por fim, relativamente às duas últimas questões, todas as empresas referiram que o questionário do NPS tem sido relevante e que tem ajudado a empresa a fazer melhorias no serviço. Neste momento, no Auchan, o NPS já é considerado um KPI e o processo de análise das respostas dos clientes já está muito automatizado. Por último, é relevante destacar que o El Corte Inglés, tal como o Mercadão, é uma empresa que pretende diferenciar-se pela qualidade do serviço prestado (para além da qualidade dos produtos) e olha para o NPS como uma ferramenta que os ajuda a prestar um serviço de excelência, alinhado com as mais altas expectativas dos clientes.

As respostas completas de cada empresa podem ser consultadas no apêndice número 2.

# Capítulo 5

## Discussão

Após a análise do estudo realizado, é evidente que o questionário do Net Promoter Score pode ser muito útil para o Mercado. O NPS, apesar de ser criticado por alguns investigadores, é utilizado por muitas empresas, devido aos benefícios reais que se geram, quando se verificam subidas no grau de lealdade.

Quando se obtém um bom resultado no NPS, pode prever-se que haja um word-of-mouth favorável para a empresa, o que quer dizer que há clientes que não só estão a dizer bem do serviço a amigos e familiares, como também estão a cativar mais pessoas a experimentá-lo. Por conseguinte, dependendo dos objetivos da empresa, poderá haver uma redução de custos relacionados com a aquisição de novos clientes. Além disso, a vantagem mais evidente do NPS é a possibilidade de fazer melhorias contínuas na experiência do cliente, na medida em que ajuda a detetar possíveis falhas ou pontos de melhoria no serviço num todo. Uma das principais consequências a médio/longo prazo é o aumento das vendas e da quota de mercado, uma vez que, conforme mencionado anteriormente, um WOM positivo atrai mais clientes que, se ficarem tão ou mais satisfeitos, vão permanecer como clientes leais, aumentando a quota de mercado. Por fim, calcular o NPS também dá a possibilidade de fazer comparações com os níveis de lealdade da concorrência, tal como acontece com o Lidl que costuma fazer esta comparação duas vezes por ano. Outras empresas, como o El Corte Inglés, também usam os resultados do NPS para fazerem comparações internamente, entre lojas e/ou países onde a marca está presente.

Ainda que o objetivo principal do Mercado não seja obter o maior número de clientes leais, isso poderá ser uma consequência de um dos seus principais objetivos, que é prestar o melhor serviço ao cliente do mercado. Claro que, como

Rauyrueen (2007) refere, para ganhar clientes leais, para além da satisfação do cliente e da qualidade do serviço, também é necessário estabelecer uma relação de confiança e de compromisso perante o cliente. No entanto, estes dois últimos fatores não aparentam ser difíceis de alcançar pelo Mercado, uma vez que, atualmente, a empresa já preza as boas relações que tem com o cliente.

Posto isto, parece que o NPS está muito bem alinhado com os objetivos do Mercado, visto que mostra ser uma ferramenta útil para os alcançar.

A implementação deste questionário implica a tomada de mais decisões, para além das questões que o compõem, nomeadamente, o seu público-alvo, a periodicidade de envio, os meios de envio e a frequência com que a análise dos dados do questionário é efetuada.

Tendo em consideração a experiência da estagiária no Mercado e o funcionamento do questionário do NPS nas empresas que foram inquiridas, foi possível elaborar uma proposta à empresa relativamente aos tópicos anteriormente descritos.

Relativamente ao público-alvo, segundo a informação obtida, a grande maioria das empresas não seleciona nenhum público em específico. No entanto, há empresas, como a Fnac e a Worten, que têm alguns aspetos relevantes em consideração. No caso da Worten, clientes que não compram há mais de 6 meses, não respondem ao questionário e, no caso da Fnac, o questionário só é enviado a clientes que não responderam a nenhum idêntico há mais de 3 meses. Nesse sentido, seria interessante adaptar a lógica usada pela Fnac e pela Worten no Mercado. Isto é, considerar o dia da última encomenda efetuada pelo cliente (se um cliente não faz encomendas no Mercado, por exemplo, há dois anos, não faz sentido contactá-lo para avaliar um serviço que, provavelmente, já sofreu alterações) e considerar a última vez que o cliente respondeu a um questionário do NPS, de modo a evitar que se sinta incomodado. Posto isto, foi proposto o envio de questionários a clientes que tenham feito encomendas nos últimos 6

meses (tal como acontece na Worten) e que não tenham respondido a nenhum questionário do NPS também nos últimos 6 meses, ou seja, prevê-se que os clientes respondam, no máximo, a dois questionários por ano (na Fnac, os clientes podem responder até 4 questionários por ano, contudo o Mercadão é uma empresa de menor dimensão e, provavelmente, menos automatizada, por isso não seria exequível o envio de mais questionários por ano, devido à incapacidade de fazer a análise de todos os dados). O intervalo de 6 meses também teve em consideração o tempo que o Mercadão poderá levar a efetuar as alterações ou melhorias sugeridas pelos clientes, sendo que a segunda avaliação dos clientes já iria incluir as ações tomadas pelo Mercadão. Além disso, também seria interessante dividir o público-alvo, definido anteriormente, em dois grupos: clientes que fizeram mais de 3 encomendas e clientes que fizeram 3 ou menos encomendas. Esta divisão permitiria investigar a perceção do cliente pelo serviço, dependendo do número de encomendas efetuadas, por exemplo, seria possível identificar se um cliente consegue ficar leal ao Mercadão com poucas interações, ou se é necessário estabelecer uma relação mais prolongada. As conclusões retiradas desta análise também poderiam ser relevantes para o lançamento de campanhas de marketing adaptadas às necessidades da empresa (por exemplo, campanhas que incentivassem os clientes com poucas encomendas a voltar a encomendar pelo Mercadão).

Em relação à periodicidade de envio dos questionários, empresas como o Auchan e o Dia, enviam o questionário aos clientes após cada compra, uma vez que a questão do NPS está integrada na avaliação de uma encomenda ou compra na loja física. As restantes empresas inquiridas dissociam o envio do questionário de uma compra efetuada, ainda que possam ter em consideração outros critérios de envio, como por exemplo a última vez que o cliente fez uma compra. No caso do Mercadão, a avaliação individual das encomendas é muito importante para assegurar a satisfação do cliente em cada experiência. Deste modo, como o

questionário proposto tem objetivos diferentes do questionário da avaliação das encomendas, não é lógico enviá-los conjuntamente. Considerando a capacidade do Mercado para analisar as respostas dos clientes, o envio do questionário do NPS deveria ser mensal, a uma amostra de clientes, tendo em conta o público-alvo que foi definido (não é viável fazer o envio semanal, tal como a Fnac faz).

Quanto aos meios de envio do questionário, no Mercado, à partida, o Email é o que terá mais sucesso, já que é o meio que a empresa utiliza regularmente para comunicar com o cliente, pelo que poderá transmitir um maior nível de confiança. Para além de ser a forma mais económica de distribuir o questionário, também permite a apresentação de uma mensagem com um design mais atrativo para o cliente. Todavia, alguns estudos referem que a distribuição de questionários por SMS proporciona uma maior taxa de resposta. Ainda assim, é necessário conhecer bem o cliente para estabelecer conclusões acerca da eficácia do envio por SMS (Tan et al. 2014). Dado que, no Mercado, há um vasto leque de clientes, não é fácil deduzir de antemão qual seria o método mais adequado. Diante disso, uma solução possível seria experimentar fazer a distribuição do questionário por Email e por SMS, para verificar qual dos métodos é o mais conveniente para o Mercado.

No que toca à análise dos dados do questionário, como foi proposto um envio mensal (a uma amostra de clientes), o ideal seria analisar os resultados obtidos, de um determinado mês, no mês seguinte. Desta forma, o Mercado pode fazer um acompanhamento regular dos resultados no NPS e agir relativamente rápido, caso seja necessário. Além disso, é muito importante contactar, com a maior brevidade, os Detratores, ou seja, os clientes que deram uma pontuação entre 0 e 6, na tentativa de voltar a recuperá-los e evitar que degradem a imagem do Mercado, através de um WOM negativo. Relativamente a este tema, mais uma vez, as respostas obtidas foram muito diversas. Por exemplo, o Auchan tem um software que permite fazer uma análise diária das

respostas. Já o El Corte Inglés faz uma análise no fim de cada trimestre, através de entrevistas efetuadas num fim-de-semana. No caso da Worten, tal como o que foi proposto pela estagiária ao Mercadão, faz uma análise mensal, contudo só partilha os resultados trimestralmente com as restantes equipas.

Em suma, a implementação do Net Promoter Score no Mercadão seria muito relevante para a empresa, na medida em que é uma ferramenta útil, principalmente, no alcance de dois dos seus grandes objetivos, nomeadamente, a prestação do melhor serviço e a conquista e manutenção do maior índice de satisfação do cliente que, consecutivamente, poderá estar relacionado com o seu nível de lealdade.

# Capítulo 6

## Conclusão

Este relatório apresentou uma análise integral do Net Promoter Score que serviu para sustentar a proposta da implementação desta métrica no Mercadão e também a construção do próprio questionário proposto pela estagiária. Ao longo do estudo, foram evidenciados alguns motivos pelo qual o Mercadão deveria incluir o Net Promoter Score na sua atividade, considerando casos reais de empresas portuguesas e investigações feitas nos últimos anos.

O relatório destaca também a importância da lealdade e da relação com o cliente numa organização, de forma a sustentar a relevância da implementação da métrica proposta.

Segundo os resultados obtidos a nível interno (inquéritos distribuídos internamente no Mercadão), de maneira geral, a possibilidade da distribuição do questionário do Net Promoter Score aos clientes é vista de forma positiva, o que demonstra a preocupação dos colaboradores com a satisfação e lealdade dos clientes Mercadão.

A opinião dos colaboradores das empresas que foram inquiridas também foi muito positiva, visto que todos relataram que este questionário contribui para um melhor desempenho da empresa e relação com o cliente.

### 6.1. Limitações e Sugestão para Investigação Futura

Neste estudo, foram identificadas algumas limitações que podem ter influenciado as conclusões tomadas.

Em primeiro lugar, a estagiária não teve acesso à base de dados de clientes do Mercadão. A única informação que se tem é que é composta por cerca de 130 mil clientes. Deste modo, a seleção do público-alvo poderia ser ligeiramente

diferente, se se soubesse o número de clientes que iriam ser inquiridos, tendo em conta as condicionantes que foram sugeridas.

Além disso, não houve tempo para fazer a implementação da proposta da estagiária no decorrer do estágio, logo ainda é possível que as especulações relativas aos benefícios do NPS e as sugestões efetuadas em relação ao funcionamento do questionário, possam não ser aplicadas ao Mercado.

Por fim, as informações obtidas acerca do desempenho do NPS, em certas empresas, também poderiam ter sido mais ricas, caso tivesse sido possível agendar mais conversas, tal como aconteceu com o Auchan e com o El Corte Inglés. Como as restantes empresas responderam às questões apenas por mensagem, não foi possível desenvolvê-las de forma a extrair mais informações que pudessem ser interessantes para o caso do Mercado.

Neste sentido, as investigações futuras devem analisar a base de dados do Mercado, para verificar se o número de clientes que irão receber o questionário é relevante para o estudo do NPS. Por último, também poderia ser interessante entrevistar mais empresas ou pessoas que trabalhem diretamente com o NPS, de forma adquirir noções mais profundas sobre o funcionamento e utilidade deste questionário. Em contrapartida, também seria relevante abordar empresas que não utilizam o NPS, de modo a identificar os principais motivos que levam algumas organizações a tomar esta decisão.

# Bibliografia

- Akbar, M. M., & Parvez, N. (2009). Impact of Service Quality, Trust, and Customer Satisfaction on Customers Loyalty. *ABAC Journal*, 29, 24–38.
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2021). The use of net promoter score (NPS) to predict sales growth: Insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 67–84.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. e Mead, M. (1987). The case study research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, pp. 369-386.
- Bidenbach G, Marell A. (2010) The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of brand management*, 17(6): 446–58.
- Brakus J.J. (2008) Embodied cognition, affordances and mind modularity: using cognitive science to present a theory of consumer experiences. *Handbook on brand and experience management*, 144–162.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? how is it measured? does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.
- de Ruyter, K., van Birgelen, M., & Wetzels, M. (1998). Consumer ethnocentrism in International Services Marketing. *International Business Review*, 7(2), 185–202.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99–113.
- Educação, D. G. (2022, January 11). *NPS: O que É e como calcular a experiência do cliente na sua empresa*. G4 Educação Portal. Retrieved April 5, 2022, from <https://g4educacao.com/portal/nps/>

- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322–332.
- Ertemel, A. V., Civelek, M. E., Eroğlu Pektaş, G. Ö., & Çemberci, M. (2021). The role of customer experience in the effect of online flow state on Customer Loyalty. *PLOS ONE*, 16(7).
- Faltejsková, O., Dvořáková, L., & Hotovcová, B. (2016). Net promoter score integration into the enterprise performance measurement and management system – a way to performance methods development. *E+M Ekonomie A Management*, 19(1), 93-107.
- Florea, N., Tănăsescu, D., & Duică, A. (2018). Enabling Customer-Centricity and Relationship Management using Net Promoter Score. *Valahian Journal Of Economic Studies*, 9(2), 115-126.
- Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1270–1280.
- Gee, R., Coates, G., & Nicholson, M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 359–374.
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer Trust in B2C e-commerce and the importance of social presence: Experiments in E-products and e-services. *Omega*, 32(6), 407–424.
- Gomes, P. Z. (2021). Glovo compra portuguesa Mercado. *Exame*.
- Gounaris, S. P., Stathakopoulos, V., & Athanassopoulos, A. D. (2003). Antecedents to perceived service quality: An exploratory study in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 21(4), 168–190.

- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126–140.
- Grönroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113.
- Guido, G. (2015). Customer satisfaction. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–8.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210–218.
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2011). Is the Net Promoter Score a reliable performance measure? IEEE International Conference On Quality And Reliability.
- Larguesa, A. (2018). Pingo Doce volta a vender online com entrada no Mercado. *Jornal De Negócios*.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2010). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869.
- Lin CH, Kuo BZL. (2013) Escalation of loyalty and the decreasing impact of perceived value and satisfaction over time. *Journal of electronic commerce research*, 14(4): 348–362.
- Majumdar, A. (2005). A Model for Customer Loyalty for Retail Stores inside Shopping Malls: An Indian Perspective. *Journal of Services Research*, 47–64.
- Magatef, S. (2015). The Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Retention. *International Journal of Business and Social Science*, 6.

- Marcela, A. (2018). Mercadão. Eles fazem as compras por si e ainda as levam a casa. *Dinheiro Vivo*.
- Marmé, P. (2021). Glovo coloca no cesto das compras Mercadão e Lola Market. *Forbes Portugal*.
- Mercadão. (n.d.). *Comprar online do seu supermercado e Muito Mais - Mercadão*. Comprar online do seu supermercado e muito mais - Mercadão. Retrieved March 23, 2022, from <https://mercadao.pt/sobre-nos>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Morgan-Thomas A, Veloutsou C. (2013) Beyond technology acceptance: Brand relationships and online brand experience. *Journal of Business Research*, 66(1): 21–7.
- Nyadzayo, M. W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of Customer Relationship Management Quality and Brand Image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262–270.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. Irwin/McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33.
- Rao, D. N. (2018). How Net Promoter Score Relates To Organizational Growth. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(2), 972–981.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
- Reichheld, F. F. (2015, July 16). *The One number you need to grow*. Harvard Business Review. Retrieved March 17, 2022

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Schwager, A., & Meyer, C. (2007). Review of Understanding Customer Experience. Harvard Business Review.
- Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 150–167. <https://doi.org/10.1177/0092070300281014>
- Tan, C.-H., Sutanto, J., Phang, C. W., & Gasimov, A. (2014). Using personal communication technologies for commercial communications: A cross-country investigation of email and SMS. *Information Systems Research*, 25(2), 307–327.
- Terblanche, N. S., & Boshoff, C. (2006). The relationship between a satisfactory in-store shopping experience and retailer Loyalty. *South African Journal of Business Management*, 37(2), 33–43.
- Unicomb, R., Colyvas, K., Harrison, E., & Hewat, S. (2015). Assessment of reliable change using 95% credible intervals for the differences in proportions: A statistical analysis for Case-Study Methodology. *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*, 58(3), 728–739.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish* (1st ed.). Guilford Press.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31.

Zhang, Y. (2015). The impact of Brand Image on Consumer Behavior: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 03(01), 58–62.

# Anexos

## Anexo 1 – Questionário da Avaliação da Entrega

1 → Avalie a sua entrega: \*

Como classifica a sua entrega de 1 a 5 ?

1  2  3  4  5

Uma desilusão Um sonho

2 → Para tornar o nosso serviço ainda melhor, pode responder a algumas perguntas?

São apenas alguns segundos 😊 Obrigado!

Sim

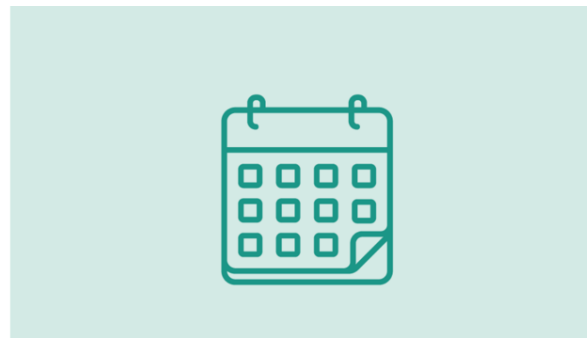
Não



3 → Conseguiu escolher dia/horário que desejava?

Sim

Não



4→ A sua encomenda chegou à hora combinada?

A Sim

B Não



5→ Os produtos estavam bem acondicionados?

A Sim

B Não



6→ Contactaram para avisar as substituições?

A Sim

B Não

C Não tive substituições



7→ O shopper usava máscara?

A Sim

B Não



### 8 → Deixe-nos sugestões!

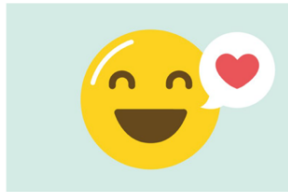
Sobre produtos que gostaria de comprar no Mercado e não encontrou ou sobre o serviço em geral.

Responda aqui...

Carrega em Shift + Enter para fazer uma quebra de linha

Enviar

carrega em Cmd + Enter



Que bom! Partilhe a sua experiência no nosso Facebook! Vamos ficar contentes com a sua avaliação positiva 😊

Recomendar!

carrega em Enter

## Anexo 2 – Análise de Ratings

Olá!

Esta semana, tivemos um aumento nas respostas obtidas de **0,06 Pts**, e a nossa avaliação ficou nos 4,56.

| Data Inicio | Data Fim   | Qtd Encomendas | Qtd Questionários | Qt Ques / Qt Enc | Var (Pts) | SCORE |       |       |        |        |
|-------------|------------|----------------|-------------------|------------------|-----------|-------|-------|-------|--------|--------|
|             |            |                |                   |                  |           | 1     | 2     | 3     | 4      | 5      |
| 2021/10/05  | 2021/10/11 | 9955           | 1481              | 14,88%           | 0,06%     | 2,50% | 3,24% | 4,12% | 16,27% | 73,87% |

As sugestões desta semana são as seguintes 😊:

### 1- Gama

- Possibilidade de adquirir uma maior quantidade de litros de leite
- A proveniência e composição dos produtos mais detalhadas em texto, e não em imagem que se torna pouco perceptível
- Aumentar o leque de substituições possíveis

Alguns dos artigos solicitados esta semana, podem ser consultados [aqui](#)

### 2- Operações

- Possibilidade de escolha do Shopper alocado à encomenda
- Possibilidade de escolha da loja de recolha das encomendas de entrega ao domicílio
- Entregas ao domicílio na zona de Castelo Branco
- Sacos, foram cerca de 18 contactos. Sugestões: alternativas aos sacos de plástico, criar uma política de devolução e reciclagem dos sacos

Recebemos esta semana 46 observações sobre ruturas.

As lojas mais recorrentes, nas reclamações apresentadas são as seguintes (Tivemos em consideração o talão PD e não as PL em BO, para dar uma visibilidade mais concreta, de quais as lojas apontadas):

| Loja               | Qtd. Rec. |
|--------------------|-----------|
| Linda-a-Velha      | 6         |
| Loures             | 4         |
| Venda Nova         | 4         |
| Tomás Ribeiro      | 3         |
| Anadia             | 2         |
| Belavista          | 2         |
| Campolide          | 2         |
| Coimbrões          | 2         |
| João do Estoril    | 2         |
| Aqualva            | 1         |
| Algueirão          | 1         |
| Braga              | 1         |
| São Mamede Infesta | 1         |
| Setúbal            | 1         |

| Loja                     | Qtd. Rec. |
|--------------------------|-----------|
| Cavateira Algueirão      | 1         |
| Corroios                 | 1         |
| Cova da piedade          | 1         |
| Expo Norte               | 1         |
| Faro - Sítio das Figuras | 1         |
| Largo do Rato            | 1         |
| Mafra                    | 1         |
| Moinhos da Funcheira     | 1         |
| Olivais I                | 1         |
| Portimão - Recomar       | 1         |
| Póvoa de Sta. Iria       | 1         |
| Quinta do Conde          | 1         |
| Sintra                   | 1         |
| Telheiras                | 1         |

### 3- Oportunidades de Melhoria no Site

- Permitir a adição de artigos após a submissão da encomenda
- A opção de "Repetir a Encomenda" devia ter um POP-UP a alertar se tinha a certeza daquela operação, uma vez que o carrinho de compras é perdido
- Possibilidade de memorizar o filtro de ordenação quando há escolha de produtos
- Permitir escolher o produto de substituição no site no momento da submissão da encomenda
- Informar as substituições por e-mail
- Informação no site da disponibilidade / indisponibilidade de produto

### 4- Marketing e Publicidade

- Mais campanhas e ofertas iguais às existentes em loja
- Existir um cliente do mês ou da semana com um desconto extra ou um vale

### 5- Outras Sugestões

- Novos meios de pagamento (Cartão de refeição)
- Nova loja parceira: LIDL

### 6- O que nos anima 😊👍

"Hey guys :) sorry I don't speak Portuguese. My delivery was just perfect. I want to highlight that girl that brought me my groceries was extraordinary friendly, she called me when she arrived.perfect!"

"Excelente serviço de entrega. Mesmo sendo imensos artigos e a rua estar em obras, o estafeta/transportador deixou tudo à porta do nosso escritório. Recomendo vivamente."

"Gosto do serviço de entrega, são simpáticos,os produtos bem sempre bem e são pontuais continuem o bom serviço.Obrigado "

"Continuação do serviço de excelência! Cada vez mais simpatia dos colaboradores! Parabéns! "

### 7- Oportunidades de Melhoria

"É pena que pelo menos o combustível, neste caso a triplicar não esteja associado à compra pelo Mercadão. Poderiam tentar isso junto do Pingo Doce. De resto, muito satisfeito com as entregas :) "

"Muito satisfeita com o serviço. Tem sido fundamental devido aos meus horários. O único senão é que ainda existem vários artigos que não estão disponíveis online "

Até já!

## Anexo 3 – Questionários Enviados por Empresas

### Auchan



1. Tendo em conta a sua última encomenda, recomendaria a um amigo ou familiar o Auchan Online ? \*

 Nunca recomendaria   Recomendaria de certeza

2. Diga-nos o que mais gostou.

3. Também gostaríamos de saber o que não gostou e podemos melhorar.

### Worten

\* 1. Considerando a sua experiência com a Linha de Apoio da Worten, qual é o seu grau de satisfação com a globalidade dos serviços prestados?

1- nada satisfeito

2

3

4

5

6

7

8

9

10-muito satisfeito

Como correu o contacto feito com a linha de apoio da Worten?

\* 2. Por que razões atribuiu esta pontuação?

- Falha no compromisso de retorno de contacto
- Duração da chamada após ser atendido/a
- Demora na resolução do problema
- Informações pouco claras/incorrectas
- Incapacidade para resolver o problema
- Tempo de espera para ser atendido/a
- Atitude/comportamento do colaborador da linha de apoio
- Outro (especifique)

\* 3. No seguimento da sua experiência, qual a sua predisposição para recomendar a Worten a um amigo, familiar ou colega?

1- nada predisposto

2

3

4

5

6

7

8

9

10- muito predisposto

Próx.

\* 4. Por que razões atribuiu esta pontuação?

- Mau atendimento
- Tempo de espera da chamada
- Boa experiência anterior
- Rapidez
- Assunto resolvido
- Bom atendimento
- Assunto não ficou resolvido
- Má experiência anterior
- Outro (especifique)

Próx.

worten

Como correu o contacto feito com a linha de apoio da Worten?

\* 5. O assunto pelo qual nos contactou ficou resolvido?

- Sim
- Não

Próx.

worten

Como correu o contacto feito com a linha de apoio da Worten?

6. O que poderia a Worten ter feito para melhorar a sua experiência?

Concluído

## Fnac



As respostas e os dados pessoais apenas serão utilizados pela FNAC no âmbito deste estudo.

As perguntas marcadas com \* são de resposta obrigatória

\* Numa escala compreendida entre 1 (Nada provável) e 10 (Muito provável), qual a probabilidade de recomendar a FNAC a um amigo ou colega?



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada provável

Muito provável

\* Avalie os itens abaixo conforme a experiência com a FNAC

Tempo de espera na fila



Variedade de produtos e opção de escolha



Facilidade em encontrar o que procurava



Preço dos produtos



Organização da loja



Qualidade do atendimento dos colaboradores



A experiência de compra na FNAC de uma forma geral



O que poderíamos fazer para melhorar a sua experiência de compra?

Autorizo que me contactem por telefone no âmbito deste questionário

Não autorizo que me contactem por telefone no âmbito deste questionário

Enviar respostas

# Media Market

**MediaMarket**

1/3


Com base na tua recente experiência de compra na loja Lisboa 1 (Benfica) no dia 16.1.2022, qual a probabilidade de recomendar a MediaMarket a um amigo, familiar ou colega?

Pouco provável Muito provável

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[Próximo >](#)

A função de conversão de voz em texto do seu dispositivo móvel aqui mostrada pode tornar mais fácil dar-nos a sua resposta (em vez de ter de a inserir manualmente).



Qual o principal motivo para recomendar o MediaMarket Service a um amigo ou familiar?

Por favor, não escrevas aqui qualquer informação pessoal (ex. nome, número de telefone ou e-mail).

[Próximo >](#)

**MediaMarket**

2/3

Mencionou os seguintes pontos:  
*Rapidez no atendimento*

Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

[< Voltar](#) [Próximo >](#)

Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

Mais concretamente, qual destas categorias descreve com mais exatidão a tua declaração sobre Informação sobre produtos & serviços:

- Facilidade em obter informação
- Clareza do aconselhamento prestado
- Relevância das promoções de produtos
- Cobertura de todos os fabricantes e marcas

[< Voltar](#) [Próximo >](#)

Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

Mais concretamente, qual destas categorias descreve com mais exatidão a tua declaração sobre Aspetos gerais da loja:

- Ambiente na loja (música, odor, ruído, etc.)
- Organização da loja (corredores, sinalética,...)
- Disponibilidade e localização da área dedicada aos serviços
- Conforto na zona de espera

< Voltar

Próximo >

Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

Mais concretamente, qual destas categorias descreve com mais exatidão a tua declaração sobre Funcionários:

- Disponibilidade do colaborador
- Amabilidade e interesse do funcionário
- Apresentação do funcionário que realizou o serviço
- Capacidade para entender o meu problema
- Explicação sobre o processo de prestação do serviço
- Especialização e competências de assessoria

< Voltar

Próximo >

Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

Mais concretamente, qual destas categorias descreve com mais exatidão a tua declaração sobre Variedade de produtos:

- Facilidade em encontrar um produto específico
- Informações dos produtos
- Variedade de produtos e marcas disponíveis
- Disponibilidade do produto pretendido
- Disponibilidade de artigos em promoção
- Possibilidade de experimentar os produtos
- Disponibilidade de novidades e lançamentos
- Apresentação dos produtos em exposição

Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

Mais concretamente, qual destas categorias descreve com mais exatidão a tua declaração sobre Preço:

- Produtos com preços competitivos
- Serviços com preços competitivos
- Preços diferentes entre a loja física e a loja online
- Honestidade nas promoções e descontos
- Clareza da informação nas etiquetas de preços

< Voltar

Próximo >

**Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?**

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

**Mais concretamente, qual destas categorias descreve com mais exatidão a tua declaração sobre Compras e Pagamento:**

- Facilidade em transportar o produto na loja
- Informação e documentos necessários para comprar um produto
- Tempo de espera na caixa
- Variedade dos métodos de pagamento
- Facilidade do processo de pagamento
- Clareza do recibo/fatura
- Facilidade na utilização de cupões ou vouchers

**Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?**

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

**Mais concretamente, qual destas categorias descreve com mais exatidão a tua declaração sobre Atendimento telefónico:**

- Facilidade em contactar com a linha de apoio ao cliente
- Amabilidade dos funcionários
- Capacidade do funcionário para compreender o meu problema
- Especialização e competências de assessoria
- Duração da chamada
- Satisfação com a solução

< Voltar

Próximo >

**Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?**

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

**Mais concretamente, qual destas categorias descreve com mais exatidão a tua declaração sobre Gestão das reservas de produtos:**

- Facilidade em reservar produtos não disponíveis em loja
- Tempo até à entrega do produto reservado
- Informações de seguimento recebidas sobre o estado da reserva
- Facilidade de recolha dos produtos reservados

< Voltar

Próximo >

**Quais das seguintes categorias reflete melhor a tua sugestão?**

- Informação sobre produtos & serviços
- Aspetos gerais da loja
- Funcionários
- Variedade de produtos
- Preço
- Compras e Pagamento
- Atendimento telefónico
- Gestão das reservas de produtos
- Outros

**Mais concretamente, qual destas categorias descreve com mais exatidão a tua declaração sobre Outros:**


- Raramente recomendo
- Não tenho sugestões
- Não recebi/usei o produto
- Confiança na marca
- Outros, tais como:

< Voltar

Próximo >

# Barkyng

Avalie e ganhe 50 pontos

 Barkyn


**Bruna a sua opinião é importante para nós**

De 1 ( nada provável ) a 10 ( Extremamente provável), qual a probabilidade de recomendar a Barkyn a um amigo?

|   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5  |
| ★ | ★ | ★ | ★ | ★  |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ★ | ★ | ★ | ★ | ★  |


Avançar →

Avalie e ganhe 50 pontos

 Barkyn

**Na sua opinião o que faz de nós um serviço de excelência?**

Selecione a opção mais indicada.

- A entrega
- A comida
- O website
- O apoio veterinário
- O apoio ao cliente
- As comunicações
- A relação qualidade/preço 

# Deco Proteste



**De um modo geral, como avalia a sua satisfação com a DECO PROTESTE?**

1= Muito insatisfeito; 10=Muito satisfeito

|                    |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                                  |                       |                       |                       |                  |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Muito insatisfeito | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                                | 8                     | 9                     | 10                    | Muito satisfeito |
|                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                  |





A DECO PROTESTE oferece diferentes produtos e serviços orientados para suas necessidades enquanto consumidor, com informações, dicas, aconselhamento personalizado, além de promover campanhas de mobilização social para um mercado mais justo.

Qual o seu nível de conhecimento com todos estes serviços?

1=Sem conhecimento nenhum; 10=Total conhecimento

|                         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                    |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Sem conhecimento nenhum | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    | Total conhecimento |
|                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                    |



Pelo que conhece até agora, e tendo em conta as suas necessidades, até que ponto considera que a DECO PROTESTE acrescenta valor em comparação a outras alternativas existentes?

1= Não acrescenta qualquer valor; 10= Acrescenta bastante valor

|                               |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                           |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| Não acrescenta qualquer valor | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    | Acrescenta bastante valor |
|                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |                           |



Até agora, como considera o tipo de relacionamento que a DECO PROTESTE está a ter consigo?

1= Relacionamento nem pessoal, nem próximo; 10= Relacionamento muito pessoal e próximo

|   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |  |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Relacionamento nem pessoal, nem próximo | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    | Relacionamento muito pessoal e próximo |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |

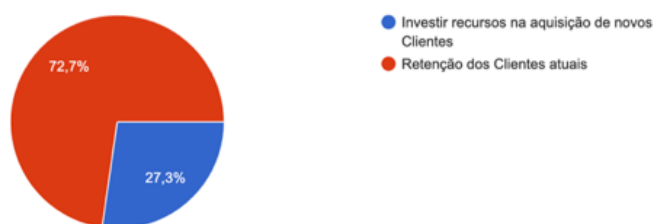


# Apêndices

## Apêndice 1 – Resultados do Inquérito Interno

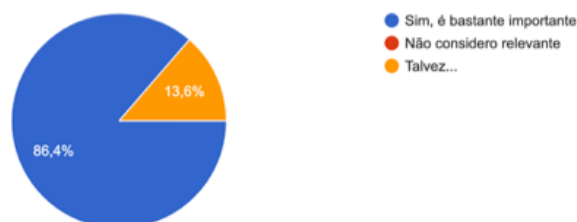
Na tua opinião, o que é mais relevante: investir recursos na aquisição de novos clientes, ou na retenção de atuais clientes?

22 respostas



Na tua opinião, achas que a implementação do NPS, no Mercado, seria importante para a empresa?

22 respostas

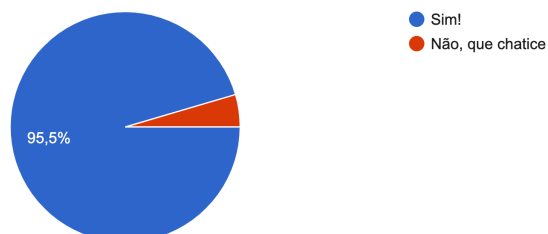


| Na tua opinião, achas que a implementação do NPS, no Mercado, seria importante para a empresa? | Porquê?   | Qual é o teu cargo no Mercado?    |
|--|---|-----------------------------------|
| Sim, é bastante importante   | Seria mais um ponto de informação que nos ajudaria a compreender o cliente  | Head of Data & Analytics          |
| Sim, é bastante importante   | Permitir-nos-ia recolher mais informações relativas a este assunto e perceber de que forma os nossos clientes nos veem e como confiam em nós para sugerir, ou não, a outros eventuais novos clientes. | Recrutamento                      |
| Sim, é bastante importante   |   | COO                               |
| Sim, é bastante importante   | Porque reter um cliente é de 5 a 7 vezes mais barato do que conquistar um novo.   | Estagiária de gestão de operações |
| Sim, é bastante importante   |   | PMO                               |
| Sim, é bastante importante   | Poderia permitir perceber melhor a opinião dos nossos clientes e pensar em estratégias mais específicas para cada tipo de cliente de acordo com o NPS   | Content Management Trainee        |
| Sim, é bastante importante   | Para que todas as tomadas de decisões sejam feitas em função das necessidades dos clientes.   | UX UI Designer                    |

|                            |   |                             |
|----------------------------|---|-----------------------------|
| Talvez...                  |   | Operações                   |
| Sim, é bastante importante | Para possuímos um feedback dos clientes face ao serviço prestado  | Apoio ao Cliente            |
| Sim, é bastante importante | Para conseguirmos adequar o tipo de comunicação a fazer com cada um. As newsletters enviadas, por exemplo, serem com focos diferentes.  | Designer                    |
| Sim, é bastante importante | Para percebermos o grau de lealdade e podermos fazer campanhas distintas para cada perfil   | Sales Manager               |
| Talvez...                  | Porque o cliente não entende o NPS. E seguindo as regras de implementação da Bain, não podemos colocar cor ou expressões faciais para facilitar a avaliação. Logo, teremos clientes muito satisfeitos mas que são 8.  | Marketing                   |
| Sim, é bastante importante | Permite saber qual o nível geral de satisfação dos nossos clientes.   | Gestora de Projeto          |
| Sim, é bastante importante |   | Designer                    |
| Sim, é bastante importante |   | Designer                    |
| Talvez...                  | A falta de contexto e feedback adicional da parte dos clientes suscitam-me algumas dúvidas relativas à eficácia da metodologia, principalmente se os dados forem usados como únicas/principais métricas de avaliação de lealdade.<br><br>2 exemplos que me ocorreram:<br>- Cliente A fez 10 encomendas num mês e nunca respondeu a inquéritos vs Cliente B encomendou uma única vez mas respondeu muito positivamente.<br><br>ou<br><br>- O mesmo Cliente A nunca recomendou o serviço a ninguém vs o Cliente B que comprou apenas 1 vez mas recomendou o serviço a X amigos. | Engenheiro de Software      |
| Sim, é bastante importante | Permite perceber o que os Cliente sentem de nós   | Head of Customer Experience |
| Sim, é bastante importante | Penso que é uma boa forma de analisar os clientes e de medir a sua lealdade   | Serviço de Apoio ao Cliente |
| Sim, é bastante importante |   | Planning Manager            |
| Sim, é bastante importante |   | Estagiária                  |
| Sim, é bastante importante |   | Marketing                   |
| Sim, é bastante importante | Pela melhoria contínua  | Assortment Manager          |

Enquanto cliente, estarias disposto a responder a esta questão?

22 respostas



## Apêndice 2 – Respostas das Empresas

### Joana Guedes – El Corte Inglés – E-commerce

- **Com que regularidade, ou em que circunstâncias, é enviado o questionário do NPS? (ex: depois de uma compra / de 6 em 6 meses, etc.)** - só é feito na loja física. No entanto, em Espanha, já se faz o envio deste questionário após uma encomenda. (Não se faz em Portugal, porque até ao ano passado não tinham um departamento de clientes e, como agora já têm, a implementação online do questionário está para breve).

- **Quais os meios que utilizam para enviar o questionário? (ex: Email, SMS, etc.)** - Neste momento, apenas na loja física

- **O NPS tem sido relevante para a empresa?** – Ainda que não haja um questionário online do NPS, os clientes têm a oportunidade de fazer reviews online (e dar uma pontuação acerca da sua experiência) quando encomendam um artigo. Os clientes que dão pontuação baixa e que escrevem que tiveram algum problema, ou que ficaram insatisfeitos com a experiência, são contactados para terem um acompanhamento.

### Manuel Paula – El Corte Inglés – Diretor de Marketing

- **Com que regularidade, ou em que circunstâncias, é enviado o questionário do NPS? (ex: depois de uma compra / de 6 em 6 meses, etc.)** – Trimestralmente, 4 vezes por ano. Costumam seguir os níveis do serviço regularmente. Identificam 20 itens, relacionados com a atenção/serviço ao cliente e são avaliados pelos mesmos. Chamam ao questionário “Índice de recomendação”.

- **O questionário é enviado a que clientes? (todos os clientes respondem, ou fazem uma seleção?)** – Têm entrevistadores junto às portas. Entrevistam as pessoas que mostram disponibilidade junto às portas de saída, seja para a rua, para a garagem ou para o metro (no caso de Lisboa). As entrevistas são feitas tipicamente de sexta a domingo. Conseguem obter uma amostra relevante ao fazer as entrevistas apenas nestes dias da semana.

- **Quais os meios que utilizam para enviar o questionário? (ex: Email, SMS, etc.)** – entrevista no local (na loja física).

- **O NPS tem sido relevante para a empresa?** – Este questionário serve como um estudo para monitorizar o serviço. É relevante porque no El Corte Inglés desejam prestar um serviço de excelência ao cliente. Acima de tudo querem ser reconhecidos como uma empresa que presta um bom serviço, para além da qualidade dos produtos, promoções, etc. que oferecem. Encaram o serviço como fator de diferenciação (o serviço prestado pelas pessoas (colaboradores), onde se inclui: o conhecimento que têm acerca dos produtos; o tempo que o cliente tem de esperar para ser atendido; a proatividade com o cliente; a simpatia; a capacidade de fazer sugestões de produtos complementares ou substitutos, caso não haja o que o cliente queria inicialmente; apresentação dos colaboradores; etc.).

Fazem benchmarking entre lojas (Gaia e Lisboa) e também em comparação com os colegas de Espanha. Competem internamente na procura de melhores resultados.

Resumindo, é relevante terem um nível de atendimento que esteja alinhado com as mais altas expectativas dos clientes. No retalho investem muito nas pessoas, por isso têm de compensar/ver bons resultados, prestando um bom serviço ao cliente.

- **Já utilizaram o questionário do NPS para fazer melhorias no serviço, tomar decisões, etc.?** – Sim, é uma dinâmica de melhoria contínua. Costumam usar a avaliação obtida nos 20 itens para fazerem melhorias. A par com este inquérito, e quando necessário, também usam clientes mistério - estudos apoiados na visita de um pseudo cliente que avalia diretamente a atenção ao cliente, ambiente da loja, etc.

### **Nazaré Velez – Auchan – Direção Experiência Cliente & Digital**

- **Com que regularidade, ou em que circunstâncias, é enviado o questionário do NPS? (ex: depois de uma compra / de 6 em 6 meses, etc.)** - todas as lojas, em todos os países distribuem este questionário. Em Portugal, é enviado 1 vez por semana a todos os clientes que fazem compras na loja física (caso façam mais do que uma compra por semana, só recebem uma vez o questionário). No e-commerce, os clientes recebem o questionário após todas as compras, no entanto só recebem 1 vez por dia o inquérito (caso façam duas compras online por dia). O cliente recebe o email dois dias após ter feito a compra, visto que o Auchan tem de transmitir primeiro as vendas a França. Têm uma marketing cloud e todas as

respostas vão para essa plataforma. O software faz uma leitura semântica dos comentários dos clientes (identifica palavras chave automaticamente; nesta fase só há ajuda humana para fazer melhorias na seleção das palavras/na qualidade da procura das palavras) e classifica os comentários consoante a sua tipologia (qualidade do produto; tempo de espera; embalagem (e-commerce), etc.). Só têm uma pergunta obrigatória (a do NPS), depois têm duas perguntas de resposta aberta (não são obrigatórias - o que gostou mais? o que poderíamos melhorar?).

- **O questionário é enviado a que clientes? (todos os clientes respondem, ou fazem uma seleção?)** - Todos os clientes da base de dados

- **Quais os meios que utilizam para enviar o questionário? (ex: Email, SMS, etc.)** - Email, mas também têm um QR Code nas faturas que dá acesso a este inquérito. No Email sabe-se quem é o cliente (e podem contactá-lo), no QR Code isso não acontece - é um cliente anónimo. Apesar de não ser possível contactar o cliente, o Auchan percebeu que era uma forma obter mais respostas, em complementação com o Email.

- **O NPS tem sido relevante para a empresa?** Sim, fazem o acompanhamento diário das respostas dos questionários. É um indicador que é seguido semanalmente e, neste momento, já é considerado um KPI no Auchan.

- **Já utilizaram o questionário do NPS para fazer melhorias no serviço, tomar decisões, etc.?** - Cada loja vai tratando dos comentários que os clientes deixam nos questionários. Os clientes detratores têm um tratamento mais “rápido”. São contactados caso seja necessário e a loja tenta resolver os problemas específicos; fazem também planos de ação para fazer melhorias em loja, no atendimento ao cliente, etc. Os comentários dos detratores são os que os movem mais rapidamente a serem tratados.

### **Diana Lourenço – Worten – Market Research Specialist**

- **Com que regularidade, ou em que circunstâncias, é enviado o questionário do NPS? (ex: depois de uma compra / de 6 em 6 meses, etc.)** – Fazemos o envio mensal.

- **O questionário é enviado a que clientes? (todos os clientes respondem, ou fazem uma seleção?)** – O target são consumidores no geral, mas apenas entram no estudo aqueles que fizeram uma compra nos últimos 6 meses nesta categoria.

- **Quais os meios que utilizam para enviar o questionário? (ex: Email, SMS, etc.)** – Telefone e Email para apanharmos os dois tipos de consumidores.

- **O NPS tem sido relevante para a empresa?** – É um dos indicativos mais importantes para a Worten. Apesar de ser mensal, apenas apresentamos às equipas trimestralmente, no entanto a equipa de research acompanha mensalmente e quando necessário, partilhamos com as equipas antes dos resultados do trimestre.

- **Já utilizaram o questionário do NPS para fazer melhorias no serviço, tomar decisões, etc.?** – Além do NPS, avaliamos fatores/indicadores que constroem/impactam o NPS. Depois, pegamos nesses valores e trabalhamos com as equipas em ações que nos permitam chegar ao nosso objetivo de NPS.

### **Fnac**

- **Com que regularidade, ou em que circunstâncias, é enviado o questionário do NPS? (ex: depois de uma compra / de 6 em 6 meses, etc.)** - O questionário é enviado semanalmente, a clientes que tenham efetuado pelo menos uma compra nas últimas X semanas, sendo que X varia entre 1 e 3 e depende do tipo de compra.

- **O questionário é enviado a que clientes? (todos os clientes respondem, ou fazem uma seleção?)** - O questionário é enviado a clientes registados (aderentes ou, em caso de compra online, não aderentes registados no site), que não tenham recebido um questionário nas últimas 12 semanas.

- **Quais os meios que utilizam para enviar o questionário? (ex: Email, SMS, etc)** - O questionário é enviado exclusivamente por e-mail.

- **O NPS tem sido relevante para a empresa?** - O NPS é calculado e analisado semanalmente e é determinante para avaliar o sucesso da FNAC.

- **Já utilizaram o questionário do NPS para fazer melhorias no serviço, tomar decisões, etc.?** - Sim, o NPS é utilizado para fazer melhorias no serviço. As avaliações e comentários são tomados em conta a nível de loja.

### **João Costa – Lidl – Head of Lidl Plus**

- **Com que regularidade, ou em que circunstâncias, é enviado o questionário do NPS? (ex: depois de uma compra / de 6 em 6 meses, etc.)** – Normalmente teremos NPS comparativo com a concorrência 2 vezes por ano.

- **O questionário é enviado a que clientes? (todos os clientes respondem, ou fazem uma seleção?)** - O questionário é gerido por uma entidade externa, instituto de estudos de mercado, por exemplo GFK, e submetido a uma amostra de clientes.

- **Quais os meios que utilizam para enviar o questionário? (ex: Email, SMS, etc.)** – Normalmente os questionários são online, por uma questão de custo. Se for contratado um estudo ad hoc, por uma qualquer questão de negócio, a pergunta do NPS também é incluída.

- **O NPS tem sido relevante para a empresa?** – o NPS faz parte do management score card e é importante para avaliação da performance e relação com o cliente

- **Já utilizaram o questionário do NPS para fazer melhorias no serviço, tomar decisões, etc.?** – Normalmente uma evolução negativa no NPS serve para despoletar um processo de diagnóstico mais profundo, através de pesquisa adicional, workshops com colaboradores, etc. para que as medidas corretivas sejam mais direcionadas – teremos ainda um inquérito adicional, gerido pela equipa de auditoria, também de recolha online e específico à loja em que o NPS é ocasionalmente questionado.

### **Ricardo Assunção – Dia – Marketing and Communication Director**

- **Com que regularidade, ou em que circunstâncias, é enviado o questionário do NPS? (ex: depois de uma compra / de 6 em 6 meses, etc.)** – Sempre que há uma compra.

- **O questionário é enviado a que clientes? (todos os clientes respondem, ou fazem uma seleção?)** – A todos os que tenhamos contacto telefónico ou email.

- **Quais os meios que utilizam para enviar o questionário? (ex: Email, SMS, etc.)** – SMS e Email.

- **O NPS tem sido relevante para a empresa?** – O NPS é um dos fatores de avaliação de loja e desempenho da equipa.

- **Já utilizaram o questionário do NPS para fazer melhorias no serviço, tomar decisões, etc.?** – Utilizamos o NPS para fazer melhorias em loja, em processos, em sortido.