

# ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE UMA CÉLULA DE RETRATAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE *CUSTOMER EXPERIENCE* (CX) DE UMA EMPRESA ATUANTE NO RAMO DE SEGUROS: METODOLOGIAS, FERRAMENTAS E DESAFIOS NO CUMPRIMENTO DA ETAPA DO "CLOSE THE LOOP" DA PESQUISA DE NPS

Daniela Fernanda Ferreira Caires<sup>1</sup>

## Resumo

A Experiência do Cliente ou CX – *Customer Experience*, tem feito com que a Cultura de Centralidade do Cliente seja trabalhada nas organizações. Para tanto, ouvir o cliente é essencial e as organizações utilizam-se muito da pesquisa de NPS – *Net Promoter Score* – que é composta essencialmente pela chamada “pergunta definitiva” – eficiente em mensurar o nível de lealdade e engajamento do cliente com a marca, sendo esta composta por uma etapa chamada de *Close the Loop* – Fechamento de Ciclo, que é basicamente o retorno da empresa dizendo ao cliente que a voz dele foi ouvida, demonstrando agilidade e resolução. Este artigo utilizou-se da metodologia de pesquisa de referencial literário e Estudo de Caso que analisou o desempenho de uma célula de Retratação atuante no *Close the Loop*, e teve como objetivo compreender como esta célula poderia produzir o aumento do nível de satisfação de clientes Detratores e como essa mesma célula poderia contribuir na identificação de oportunidades de melhorias nos processos; e como resultado, podemos atestar uma conversão considerável de clientes Detratores em Promotores ou Neutros.

**Palavras-chave:** Close the Loop. Customer Experience. CX. Detratores. Experiência do Cliente. Fechamento de Ciclo. Net Promoter Score. NPS.

## Abstract

*The Customer Experience or CX - Customer Experience, has caused the Customer Centricity Culture to be worked on in organizations. To this end, listening to the customer is essential and organizations make extensive use of the NPS - Net Promoter Score - which is essentially composed of the so-called "ultimate question" - efficient in measuring the level of customer loyalty and engagement with the brand, this being composed of a step called Close the Loop, which is basically the company's return telling the customer that his voice was heard, demonstrating agility and resolution. The objective was to understand how this cell could produce an increase in the level of satisfaction of detractors and how this same cell could contribute to the identification of opportunities for process improvements. As a result, we can attest to a considerable conversion of Detractors into Promoters or Neutrals.*

---

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão Empresarial pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: <<https://site.fatecfranca.edu.br/>>.

**Keywords:** *Close the Loop. Customer Experience. CX. Detractor. Net Promoter Score. NPS.*

## 1 Introdução

O *Customer Experience* (que traduzido para a língua portuguesa quer dizer Experiência do Cliente), ou CX (como é chamado no meio organizacional), consiste no foco das organizações em concentrar seus esforços para proporcionar a melhor experiência ao seu usuário, para tanto, a empresa deve adotar uma Cultura *Customer Centric* (Cultura de Centralidade do Cliente) que, conforme Machado (2021) afirma, consiste em

{...} uma forma de gerenciar olhando para a jornada do cliente, priorizando e melhorando a experiência do usuário, medindo a satisfação, lealdade em todos os momentos de contato e com o engajamento dos funcionários onde todos devem estar orientados por essa cultura (MACHADO, 2021, p. 1)

Ainda segundo a facilitadora do curso Introdução ao Customer Experience, Machado (2021), os resultados desejados ao se aplicar o Customer Experience são: “lealdade, diferenciação e marketing espontâneo, além de ter se tornado uma questão de sobrevivência diante de um cenário cada vez mais competitivo”.

Quando a Revolução Industrial se iniciou no século XIX, havia a necessidade da fabricação de produtos em massa para atender as demandas de uma população urbana. Já no século XX, no contexto do Pós-Segunda Guerra Mundial, houve o aumento do poder aquisitivo da classe média ocidental, especialmente a norte americana, que estava disposta a pagar mais por um produto diferenciado; a partir desse momento, segundo Machado (2021), as empresas começam a pensar em proporcionar uma experiência ao cliente por meio da qualidade de seu produto. Semelhantemente, no Japão Pós-Guerra, houve um olhar para a experiência do cliente diante da escassez dos recursos, onde se começou a pensar na produção em massa com o menor desperdício. Posteriormente, foram criados os primeiros indicadores da Experiência do Cliente: o CSAT – *Customer Satisfaction*, o NPS – *Net Promotion Score* e o CES – *Customer Effort Score*. No Brasil, o Código de Defesa do

Consumidor foi um dos marcos na construção do pensamento da experiência do cliente.

Atualmente, vivenciamos, o que muitos consideram, a “Era da Experiência”, Savastano (2012), explica que a mesma “surge do movimento natural de evolução das organizações, que buscam novos atributos e benefícios que gerem e capturem valor mais expressivo, criando e gerenciando vínculos mais robustos do consumidor com suas marcas e produtos.”

Na Era da Experiência não apenas grandes empresas se tornaram ameaças para as organizações que querem se manter no mercado, mas também, pequenas Startups que identificam as lacunas deixadas pelos processos tradicionais e propõem soluções inovadoras e descomplicadas, trazendo uma ruptura na forma anteriormente praticada para, com isso, desenvolverem modelos de negócios totalmente estruturados em torno da melhor experiência do cliente.

Diante disso, as empresas não apenas têm buscado estabelecer o CX como cultura organizacional, mas também têm estruturado departamentos inteiros com Analistas da Experiência do Cliente para que eles mapeiem a Jornada do Cliente, identifiquem os pontos de dores e proponham soluções como a reestruturação de processos que não foram desenhados levando em consideração a melhor experiência desse cliente.

Em uma época em que as expectativas e necessidades do cliente se alteram com muita velocidade, é necessário ouvi-lo constantemente para acompanhar as mudanças. Para tanto, coletar informações dos pensamentos e sentimentos do cliente nos momentos em que ele interage com a empresa é uma das formas de mapear, no CX, as diversas jornadas do cliente.

O objetivo desta pesquisa é analisar como a implantação e atuação de uma Célula de Retratação<sup>2</sup>, que compõe o departamento de CX de uma determinada empresa, poderá impactar positivamente na satisfação de seus clientes e ainda contribuir com propostas de melhorias de seus processos diante da análise da Jornada do Cliente.

A metodologia que será utilizada é uma pesquisa de referencial literário sobre a Experiência do Cliente (CX) e sua aplicação a partir de um Estudo de Caso de uma empresa, apontando os desafios enfrentados na implantação da Célula de Retratação

---

<sup>2</sup> Célula de Retratação: equipe dentro do departamento de CX responsável por se retratar junto ao cliente por alguma situação que causou transtornos ou uma experiência indesejada a esse cliente.

no departamento de CX, no seu desenvolvimento, e apontar possíveis soluções aos problemas observados.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 O *Net Promoter Score* e a etapa do *Close The Loop* (Fechamento De Ciclo)

O NPS (*Net Promoter Score*)<sup>3</sup> é um método que visa mensurar e promover o engajamento e a lealdade do cliente.

Concebido a partir das percepções de Fred Reichheld e da equipe da consultoria Bain & Company, conforme nos informa Madrugá (2021). O NPS é também uma métrica e, de acordo com o site Foca no Cliente (2019), o mesmo foi introduzido pela primeira vez em 2003 (por meio de um artigo divulgado pela Harvard Business Review), e “por ser uma métrica simples e confiável, o NPS é utilizado por empresas do mundo todo para mensurar índices de satisfação do cliente.”

O NPS consiste na aplicação de uma pesquisa de satisfação composta por uma pergunta obrigatória que questiona “qual seria a probabilidade de recomendação da empresa para amigos e familiares em uma escala de 0 a 10 (onde “0” quer dizer “nem um pouco provável” e “10” quer dizer “extremamente provável)”, e por outra pergunta aberta questionando o motivo da nota atribuída.

Abaixo um exemplo de formulário do NPS:

**Figura 1: Exemplo de formulário com pergunta obrigatória do NPS**

Baseado em seu último contato conosco, numa escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a  a algum amigo ou familiar?

Não recomendaria com toda certeza Recomendaria com toda certeza

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Fonte:** formulário demonstrativo extraído da plataforma Medallia (2022).

<sup>3</sup> NPS - Net Promotion Score: Pesquisa de satisfação que mensura e promove o engajamento do cliente angariando sua a fidelidade.

Essa pergunta obrigatória, também denominada por Fred Reichheld (co-autor da metodologia), de “a pergunta definitiva”, busca medir o grau de engajamento, fidelidade e lealdade à marca, pois, ao mencionarmos “amigos e familiares”, entramos em diálogo com o lado emocional do cliente e, portanto, recebemos uma resposta mais sincera e próxima do real possível, tornando o índice muito assertivo.

Após a aplicação da pesquisa, é possível calcular o indicador do NPS da empresa subtraindo o número do percentual dos clientes Detratores (os que atribuíram nota 0 a 6 na pesquisa) do número do percentual dos clientes Promotores (os que atribuíram nota 9 e 10). Por exemplo: se 70% dos clientes foram categorizados como Promotores e 20% como Detratores, o NPS dessa empresa será de  $(70 - 20) = 50$ . Vale ressaltar que os clientes restantes (10%) foram os que atribuíram as notas 7 e 8, sendo categorizados como Neutros e não entrando no cálculo.

O NPS foi listado entre as “41 técnicas para mapear a experiência do Cliente e obter *customer insights*” recomendadas pelo professor Madruga (2021). O autor, ainda, apresenta em seu livro, 8 passos que recomenda para medir e implantar o NPS de forma assertiva. São eles:

1. Planeje a pesquisa.
2. Segmente o público-alvo da pesquisa.
3. Calcule corretamente a amostra.
4. Elabore o questionário.
5. Faça o disparo de forma estratégica.
6. Tabule os dados.
7. Analise as informações.
8. Realize um workshop de apresentação e lidere mudanças.

A última etapa recomendada pelo autor, é quando ocorre a etapa do *Close the loop*<sup>4</sup> (fechamento de ciclo) do NPS. O *Close the loop* “é a tratativa que a empresa dá ao cliente após um *feedback* e a grande oportunidade da empresa reverter um cliente detrator e neutro em promotor, corrigindo eventuais problemas e frustrações”, conforme define Renault (2021).

---

<sup>4</sup> *Close the Loop*: etapa de fechamento do ciclo da pesquisa do NPS em que a célula de Retratção tem atuação da seguinte maneira: 1) analisa a Jornada do Cliente com base no que ele reclamou (quando este justifica o motivo de sua nota); 2) vai em busca da resolução e 3) entra em contato com o cliente para se retratar pelo ocorrido, compreender melhor os pontos de dores e apresentar uma resolução e/ou sugestão.

Para Rob Markey e Fred Reichhelda (2012), “fechar o ciclo é um elemento central do *Net Promoter System*™”. Esse processo se inicia com o contato e acompanhamento por telefone, *WhatsApp* ou *e-mail* de um colaborador. Tal atuação exige que o colaborador esteja inteirado do contexto e os antecedentes para ajudar a resolver o problema.

### **3 Desenvolvimento, Metodologias e Ferramentas**

#### **3.1 Estudo de Caso da Célula de Retratação**

O objeto de estudo desse trabalho é a Célula de Retratação, implantada em uma empresa que atua como Central de Relacionamentos no ramo de seguros.

Essa Célula de Retratação é uma equipe dentro do departamento de CX que tem como principal atuação cumprir a etapa do *Close the loop* (fechamento de ciclo) da pesquisa do NPS – *Net Promoter Score*.

Para Madruga (2021), dentro da última etapa do NPS são observáveis os seguintes pontos de atuação:

- »Quais os reflexos na empresa do índice apurado?
- »Quais as causas que levaram a esse resultado?
- »O que há de certo e de errado na Jornada do Cliente que afeta o NPS?
- »Quais as soluções para que a Jornada do Cliente seja de excelência e afete positivamente o indicador?
- »Quais as medidas de curto, médio e longo prazo que precisam ser tomadas para aumentar o indicador?
- »Quais as prioridades de tais medidas e projetos?

Diante disso, a Célula de Retratação busca dar a tratativa aos clientes Detratores (que atribuíram nota 0 a 6) analisando sua Jornada de Atendimento.

A análise propicia a identificação dos pontos de dores e oportunidades de melhorias nos processos da organização. Também analisa com áreas intervenientes - quando necessário - para que, ao entrar em contato com o cliente, possa apresentar a melhor solução ao problema apontado.

No entanto, quando não é possível propor uma solução satisfatória ao cliente, a retratação (pedido de desculpas) é realizada lamentando o ocorrido e informando

que é considerado o *feedback* do cliente e elaborada proposta de melhoria embasada nesse *feedback* para que, no futuro, os clientes vivenciem as melhores experiências.

### **3.2 O que é Retratação**

A retratação é um pedido de desculpas. No entanto, na atuação da célula que leva esse nome, “o objetivo vai além do redimir-se por alguma insatisfação do cliente, visando entender as suas necessidades, os desejos e dores, podendo assim direcionar e priorizar melhorias e projetos a partir da perspectiva do cliente.”

A atuação da célula “NPS Retratação” é em realizar a etapa de fechamento de ciclo da pesquisa NPS, o *Close the Loop*. Geralmente esse fechamento de ciclo é feito com todos os clientes Detratores – os que atribuíram notas de 0 a 6, no entanto, pela limitação de recursos (três analistas CX), a equipe iniciou suas atividades a atuar nas pontuações de 0 a 3 (abrangendo apenas os clientes detratores mais críticos).

### **3.3 O início: Projeto Piloto “Voz Do Cliente”**

A célula de Retratação surgiu da necessidade da atuação na etapa do *Close the Loop* (fechamento de ciclo) da pesquisa do NPS.

Inicialmente foi criado um Projeto Piloto, que teve sua primeira atuação em 17/08/2021 e foi chamado de “Voz do cliente”, refletindo a intenção de aproveitamento dos *feedbacks* dos clientes para identificar os pontos de dores desses clientes, além de falhas nos processos atuais da organização para, então, poder propor a reestruturação desses processos tendo como base a cultura da centralidade do cliente, como foi apresentada por Markey e Reichheld (2012): “fechar o ciclo não é apenas permitir que os clientes saibam que você ouviu o *feedback* deles, mas também trazer a voz do cliente para dentro da organização.”

O Projeto iniciou sua agenda em junho de 2021, conforme é apresentado no cronograma da figura abaixo:

### **Figura 2: Ações Realizadas do Projeto Voz do Cliente (2021)**

## AÇÕES REALIZADAS



**Fonte:** Apresentação interna “Retratação de detratores de 16 a 30 de agosto de 2021” (2021).

O cronograma contou com uma série de ações fundamentais para a evolução e estruturação para uma atuação bem-sucedida do projeto, levando à validação da atuação da equipe e implantação da Célula de Retratação; envolvendo:

- fórum junto à Área de Clientes;
- encontros junto a coordenação para ampliar a visão sobre o NPS e conhecer a ferramenta Medallia que seria utilizada;
- capacitação por meio de treinamento;
- reunião sobre o primeiro dia de atuação com os envolvidos;
- alinhamento sobre como aplicar reorientação ao colaborador em caso de falha operacional e;
- alinhamento de envio de report<sup>5</sup> diário com prazo de D+1 (data de atuação + 1 dia útil).

### 3.3.1 Desafios da Implantação

O Projeto Piloto Voz do Cliente contou apenas com a atuação de uma analista CX em tempo integral na tratativa dos casos e, em cada mês, houve rodízio desse analista, o que permitiu percepções diferentes que agregaram valor ao longo do processo de validação da ação.

Além do desafio de atuar com o mínimo recurso possível, o desafio de comprovar que a atuação iria agregar valor ao negócio exigiu a estratégia de se utilizar mapeamento e *reports* das situações afim de mensurar a efetividade da atuação.

<sup>5</sup> Report: relato em números; prestação de contas da produtividade.

### 3.3.2 Controle manual por Planilha do Excel

A tabulação das informações coletadas por meio da pesquisa do NPS, análise da Jornada do Cliente com base nos registros dos sistemas de CRM (Customer Relationship Management) ocorreu, por meio de uma Planilha Geral de Análise. Essa planilha é alimentada com os dados extraídos do relatório da plataforma Medallia (que aplica a pesquisa do NPS), como: **1)** a nota dada pelo cliente para a seguinte pergunta: “Baseado em seu último contato conosco, numa escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a nossa empresa a algum amigo ou familiar?”; **2)** a resposta da justificativa da nota atribuída pelo cliente (opcional) e; **3)** a resposta ao questionamento de como poderíamos melhorar para entregar uma melhor experiência (também opcional); além disso, há outros dados como: nome e CPF do cliente, o motivo do contato (registrado em sistema), o produto que ele solicitou atendimento etc.

Já as colunas que são preenchidas pelo analista referem-se às percepções e dados coletados durante a análise da Jornada do Cliente como: o ponto de dor do cliente, a causa da reclamação, o departamento responsável por aquilo, as oportunidades de melhorias identificadas pelo analista e etc. Além dos campos de preenchimento dos dados da própria retratação: que é quando o analista CX entra em contato com o cliente para se desculpar (retratar) pelo ocorrido e propor soluções (quando possível) e/ou informar que medidas foram tomadas para que o fato não se repita com ele ou com outros clientes; existem os campos a serem preenchidos na planilha: se ele aceitou, aceitou com ressalva ou não aceitou a retratação; a Voz do Cliente (o que o cliente disse durante a retratação); e a nota que ele atribuiria para a pergunta: “Caso houvesse uma nossa pesquisa, numa escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa a um amigo ou familiar?” Sendo essa última pergunta parâmetro para mensurar a efetividade da Célula de Retratação.

Essa Planilha Geral de Análise serve de base para a montagem dos *Dashboards* para apresentações de resultados:

**Figura 3: Planilha Geral das Análises para Controle Interno**

NOTA INICIAL	MOTIVO DA NOTA (Comentário Medallia)
2	Acionei o seguro pelo telefone, quando autorizaram o pagamento, me informaram que o valor seria de R\$97.293,88. Mas foi pago apenas R\$83.786,22. Após questionar a diferença e solicitar a apólice do seguro, foi orientado que eu comparecesse a Agência do Banco do Brasil, onde me forneceram uma folha com o número da Apólice e o valor de R\$97.786,88. Após questionar a diferença novamente o atendente falou pra ligar novamente. Resumo continuo aguardando a apólice completa e diferença do valor da apólice e o valor pago.

ANÁLISE DA JORNADA DO CLIENTE
PROTOCOLO: O beneficiário entrou em contato para verificar a 2ª via da apólice de sua mãe falecida, pois, não havia concordado com o valor pago na indenização do sinistro. A operadora orientou que o mesmo entrasse em contato com a agência para solicitar.

ÁREA CORRESPONSÁVEL (Considerando a dor do cliente)	OPORTUNIDADES Sugestões de Melhoria
PRODUTOS	Facilitar a emissão da 2ª via de apólice ao beneficiário

TENTATIVAS DE CONTATO	RESUMO DA TRATATIVA (O que foi dito no atendimento)	Resolutividade (Finalização no medallia)
3	O beneficiário precisava da apólice, fora até a agência e conseguiu apenas um extrato. Encaminhei um e-mail ao gerente com a apólice e solicitei a impressão. No dia seguinte o beneficiário se dirigiu até a agência e conseguiu retirar a apólice. O gerente me retornou dizendo que já havia entregado ao mesmo.	Cliente aceitou a retratação e retirou a apólice na agência.

Aceita/Não aceita	Se tivesse uma nova avaliação de 0 a 10 qual seria sua nota?	Comentário do cliente sobre a NOTA ?	STATUS
ACEITA	10	Era o que eu precisava	RETRATAÇÃO CONCLUÍDA

*Fonte: planilha base para extração de relatórios, trecho dos dados extraídos do Medallia (2022) e dos campos preenchidos durante a retratação.*

### 3.3.3 Report Diário da Atuação

O *report* aconteceu de forma periódica. A equipe foi muito consistente nos levantamentos dos dados de sua atuação com apresentações de resultados mensais e trimestrais, além dos *reports* diários da quantidade de alertas<sup>6</sup> especificando: em backlog, em tratativa, aguardando retorno de áreas intervenientes, finalizados sem retratação e concluídos. Abaixo um exemplo de *report* diário:

**Figura 4: Planilha de Report Diário realizado por e-mail**

RESUMO	QNTD	DETALHAMENTO	QNTD
BACKLOG (DIA ANTERIOR)	5	RAMOS	ANALISADA
RECEBIDOS (DIA)	5	Vida	4
ANALISADOS (DIA)	3	Danos	4
RESUMO GERAL		Agronegócio	0
TOTAL ANALISADOS	8	Habitacional	0
PENDENTES DE ANÁLISE	5		
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>13</b>		

*Fonte: planilha base para atualização do report, 2022*

### 3.3.4 Ponto de Controle

Logo no primeiro dia de atuação do Projeto Voz do Cliente, a equipe – gestão e analista CX que atuou ativamente na retratação – se reuniu para trocarem entre si as primeiras percepções.

As reuniões de Ponto de Controle, (onde são relatados os casos críticos, reportados situações, definidos fluxos de endereçamento, pleiteado benefícios para encantamento, expostos e/ou discutidos casos e identificando oportunidades de melhoria e etc.), foram realizadas semanalmente.

Ainda foi realizado um *Benchmarking* que consiste em uma pesquisa de mercado de comparação de alguns aspectos específicos e para observação de boas práticas por parte de outras empresas ou áreas.

O objetivo do *Benchmarking* realizado durante o Projeto Voz do Cliente foi de “avaliar através de um comparativo como são realizadas as retratações com clientes detratores. Desta maneira, abrangeremos melhorias nas práticas da nossa atuação.”, conforme mencionado na abertura da apresentação do *Benchmarking* (2021).

<sup>6</sup> Alertas: é a forma como a resposta da pesquisa do NPS chega dentro da plataforma Medallia, utilizada pela empresa.

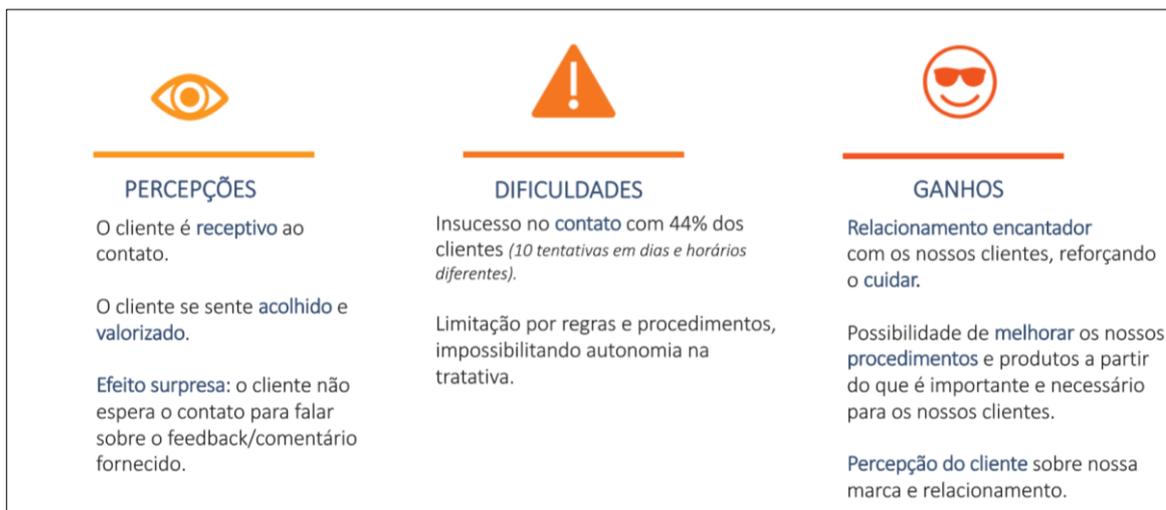
Essa fundamentação foi primordial para a validação da implantação de uma Célula de Retratação no departamento de CX e, segundo relatou Sandra, coordenadora da área, em entrevista (14/04/2022), “foi necessária para se apresentar informações consistentes ao propor soluções que de fato seriam relevantes para o negócio, pois somente com essa fundamentação foi possível defender a ideia de se ter analistas dedicados à essa demanda”.

### 3.3.5 Resultados do Projeto Voz do Cliente

Os principais resultados da execução do Projeto Voz do Cliente foram demonstrados nas apresentações de resultados, nos apontamentos de oportunidades de melhorias e na visibilidade que a área ganhou dada a repercussão da atuação.

No quadro abaixo é possível visualizar as primeiras considerações sobre Projeto Voz do Cliente:

**Figura 8: Slide da apresentação de Resultados**



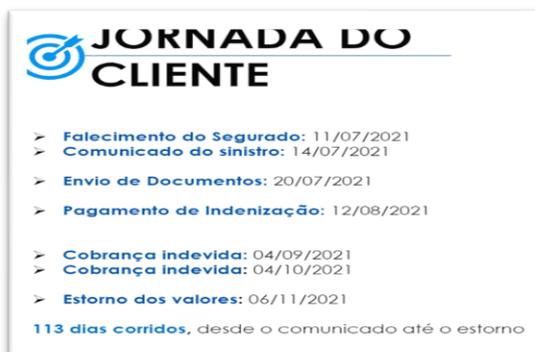
**Fonte:** apresentação “Retratação de detratores de 16 a 30 de agosto de 2021”.

O seguinte caso foi apresentado em uma das reuniões semanais:

Após análise da Jornada de Atendimento, um cliente respondeu a pesquisa do NPS: ‘Dificuldade de contato e cobrança após pagamento do sinistro. Para pagamento do sinistro acredito que fiz aproximadamente 7 ligações e até agora não foi resolvido’. A partir da resposta foi possível identificar as dificuldades da segurada durante a Jornada de Sinistro, onde seu filho menciona a cobrança indevida de parcela após o comunicado do sinistro. Foram 113 dias corridos da

data de comunicação do sinistro até o estorno da parcela, conforme observamos abaixo:

**Figura 9: Quadro com dados da Jornada do Cliente**



*Fonte: Ata do Ponto de Controle (reunião semanal): Jornada do Cliente, 2021.*

**Figura 10: Quadro com estratégia de atuação**



*Fonte: Ata do Ponto de Controle (reunião semanal): Sugestões de Melhoria, 2021.*

Pela atuação ter como o cerne a Cultura da Centralidade do Cliente e poder propor melhorias no processo buscando a melhor experiência do cliente com base nos pontos de dor apontados pelo segurado, o projeto ganhou muita visibilidade, pois está alinhado com a estratégia organizacional da Alta Administração. Desta forma ocorrem visitas dos diretores da empresa e, conforme relatou o supervisor da Célula de Retratação, a Superintendente Executiva relatou satisfação pelo trabalho diferenciado feito em relação ao estudo da Jornada do Cliente.

### 3.4 Implantação da Célula “NPS Retratação”

Após toda energia dispendida no Projeto Voz do Cliente e todo o insumo que se conseguiu entregar para comprovar a efetividade e relevância da atuação, conforme Renault destaca “As pessoas que, anteriormente, jamais indicariam a sua empresa por conta de uma série de ressalvas, podem se tornar promotores em um segundo momento.”, a ação foi validada e deixou de ser um Projeto para se tornar a Célula “NPS Retratação”, ou seja, uma célula de Retratação que atua em cima dos clientes Detratores que responderam a pesquisa do NPS. A célula compõe a estrutura do departamento de CX – *Customer Experience*.

A célula foi implantada no dia 20/04/2022 com um time de três analistas CX *full time* (dedicados em tempo integral), com abrangência na atuação – enquanto no Projeto Piloto “Voz do Cliente” foi abordado apenas um produto, a partir da implantação a célula passou a tratar também os demais produtos, com exceção de um apenas e uma categoria de cliente.

### **3.4.1 Atuação Da Célula De Retratação**

A atuação na etapa do *Close the Loop*, conforme relatou Laura, analista CX que atuou na retratação, em entrevista (18/05/2022), consiste em: 1) entrar em contato com os clientes denominados Detratores para surpreendê-los positivamente com o retorno e demonstrar acolhimento; 2) apresentar soluções para o caso específico dele (quando possível); 3) nos retratar pela experiência negativa que ele teve; 4) agradecer pelo tempo empenhado para responder a pesquisa e; 5) demonstrar que o feedback dado por ele foi válido para melhoria de processos a fim de garantir uma melhor experiência futura por ele e por outros usuários.

No entanto, o analista CX responsável pela retratação, analisa a Jornada do Cliente - os pontos de interação do cliente com a empresa a fim de se estar inteirado das dores do cliente e conseguir apresentar o máximo de soluções e esclarecimentos ao realizar o contato. Ter o conhecimento dessa trajetória é fundamental para a assertividade da tratativa, pois, segundo Madruga (2021),

agentes de *contact centers* capacitados com metodologia de atendimento, que engloba conhecer (e utilizar) durante o contato com o Cliente dados do perfil, histórico de contato e mapeamento de necessidades, conseguem reduzir os custos de atendimento em 25% e também baixar o nível de atrito em mais de 50%.

## 3.5 Metodologias e Ferramentas utilizadas

### 3.5.1 Análise que antecede a ligação de retratação

Os dados iniciais são extraídos da plataforma Medallia, que gerencia os formulários das pesquisas e cria relatórios para a empresa que está sendo avaliada pela pesquisa. Os analistas CX, responsáveis pela retratação, aplicam o filtro selecionando apenas os clientes Detratores (os que atribuíram nota 0 a 6). Após isso, esses dados alimentam uma outra planilha base, utilizada na geração de relatórios para a apresentação dos resultados.

O analista CX, lê a justificativa da nota atribuída pelo cliente e, com base nisso, analisa a Jornada de Atendimentos de cliente para levantar os pontos de dor e identificar falhas no processo. Com esse levantamento feito, o analista CX procura a melhor solução junto às áreas intervenientes (quando necessário) para, só então, entrar em contato com o cliente e se retratar pelo ocorrido.

### 3.5.2 *Service Blueprint*

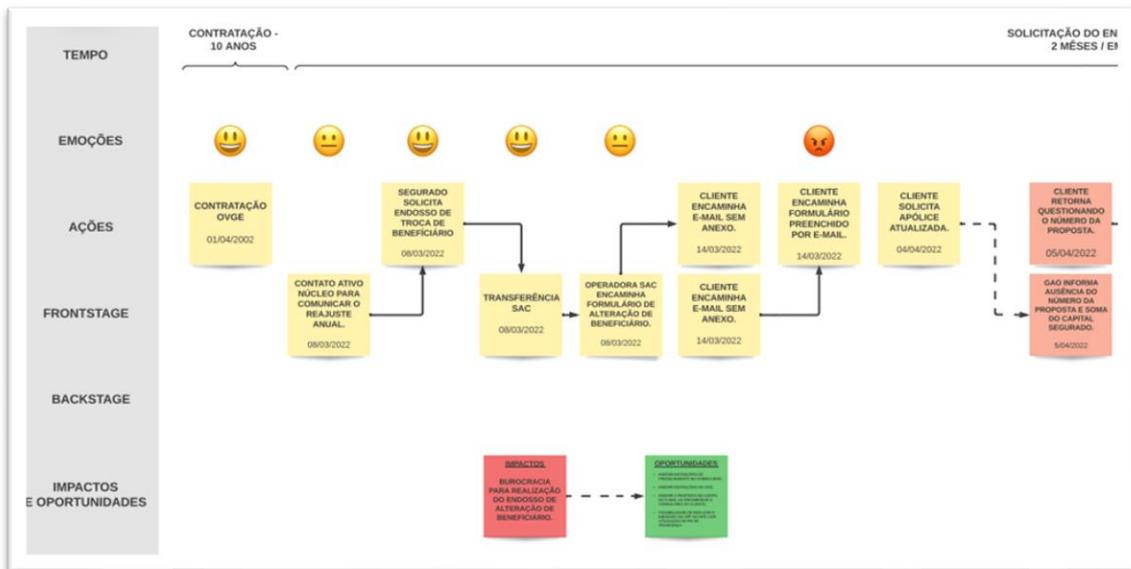
Na realização das tratativas, a metodologia do *Service Blue Print*<sup>7</sup> foi utilizada no mapeamento da Jornada do Cliente, visto que a mesma, ajuda a visualizar os principais pontos a serem analisados: as dores do cliente e as oportunidades de melhorias para proporcionar a melhor experiência a esse cliente. Essa metodologia pode ser aplicada nas próprias paredes com post-it ou ainda pode utilizar plataformas digitais.

No exemplo abaixo consta o mapeamento da Jornada de Atendimentos (em duas imagens) de um cliente em que foi utilizada a metodologia do *Service Blue Print* pelo programa Miro.

#### **Figura 5: 1ª parte da Jornada do Cliente feita pelo Miro**

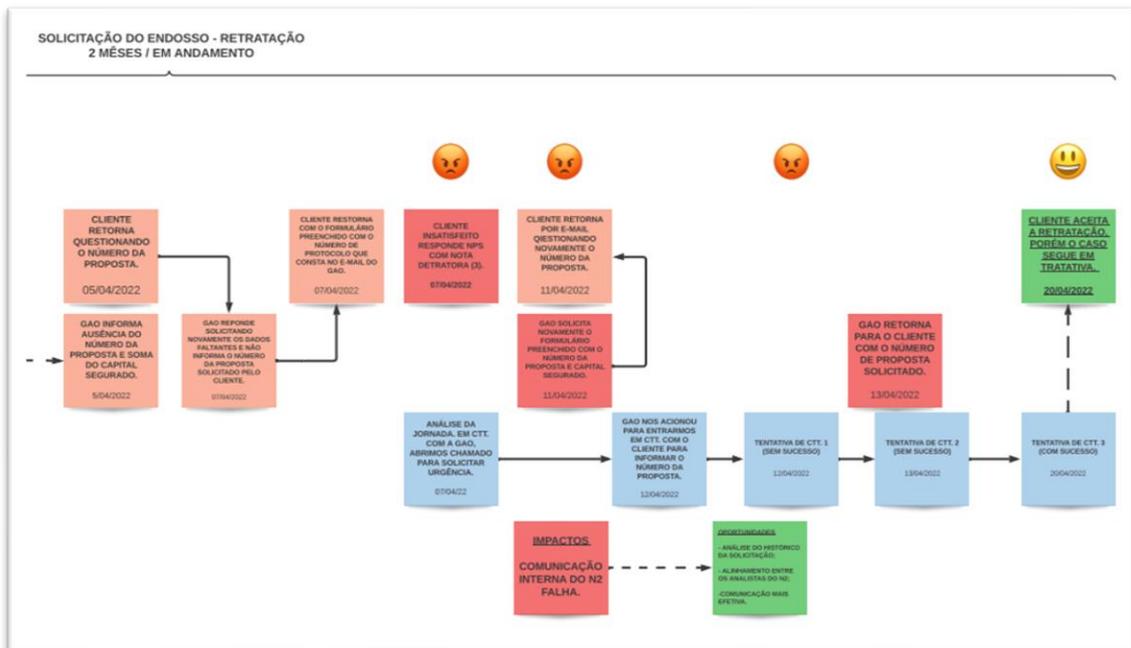
---

<sup>7</sup> Service Blueprint: ferramenta de mapeamento da jornada do cliente que analisa os diversos canais de interação do cliente com a marca.



Fonte: apresentação entre áreas da Jornada de um Cliente, 2022.

Figura 6: 2ª parte da Jornada do Cliente feita pelo Miro



Fonte: apresentação entre áreas da Jornada de um Cliente, 2022.

## 4 Resultados e discussão

### 4.1 Desafios identificados durante a tratativa

Durante a atuação foram identificados outros pontos que foram posteriormente alinhados ou entraram em processo de discussão com outras áreas para se chegar na melhor solução, como por exemplo: a comunicação com as áreas intervenientes durante a tratativa; solicitações de acessos a informações até então restritas a área; definição de novos fluxos (endereçamento para área correta); solicitação de acesso outros canais de comunicação para melhor interação com o cliente; discussão de como parte do atendimento poderia ser automatizado a fim de proporcionar agilidade nas tratativas. Além disso, foi definido dois analistas da área de Qualidade e Processos para prestar todo suporte necessário à Célula de Retratação.

#### **4.1.1 Pós implantação: rede de apoio, autonomia e resolutividade para a efetividade na atuação**

Com a implantação ainda recente, o time atuante na célula NPS Retratação (agora composto por três analistas CX), passou a lidar com situações específicas que exigiram a busca pela solução por vias rápidas com *peças chaves* que detém resolutividade. De forma orgânica vai se criando uma rede de apoio ao NPS. Essa rede de apoio orgânica tende a ser oficializada ao instituírem tais pessoas como pontos-focais no suporte de resolução das tratativas do NPS.

Vale destacar que, para que a resolutividade da equipe aumente, a mesma necessita de autonomia, como é colocado por Renault (2021) “dar autonomia para que a sua equipe encerre o ciclo com o público em menos tempo, e já no primeiro contato, pode fazer toda a diferença.” Tal autonomia vem sendo pleiteada conforme as necessidades não previstas surgem, como por exemplo: cortesias, brindes, vouchers, acessos e permissões sistêmicas para liberação de desconto, ressarcimento etc.

O fator resolutividade se mostrou fundamental na reversão de clientes Detratores, visto 40% das retratações foram “aceitas com ressalvas” e outros 20% foram “finalizados por falta de contato” (porque não atenderam o retorno da ligação que teve que ser agendado) devido à não resolutividade no primeiro contato da Retratação.

Saber como retratar assertivamente mostra a efetividade da equipe de retratação, sendo o fator resolução – que de primeiro momento é baixa pelo fato de

se ainda ter pouco autonomia e experiência na tratativa de casos semelhantes – fundamental a ponto de Renault (2021) deixar o alerta: “E reforçarmos: não entre em contato com o cliente sem estar munido de sugestões e resoluções.”

A autonomia e resolutividade permitem a realização do *Close the loop* dentro das 24h recomendadas, pois a agilidade impacta diretamente na efetividade da reversão de clientes Detratores em Neutros e/ou Promotores, uma vez que, ainda de acordo com Renault (2021), “a agilidade é um dos fatores determinantes para o encantamento de clientes — afinal, quem não gosta de ter um problema resolvido com rapidez e facilidade, sem maiores dores de cabeça?”

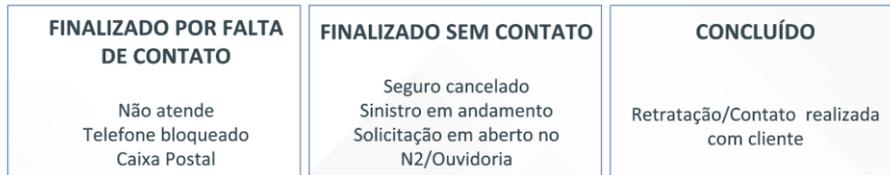
#### **4.1.2 Pós implantação: multiplicidade dos canais para a tratativa**

Um agravante na efetividade da retratação é que o analista precisa realizar toda a análise prévia para só depois disso tentar o 1º contato com o cliente, ou seja, depende de tempo para compreender a insatisfação do cliente por meio do comentário deixado na pesquisa de NPS, analisa a Jornada dos Atendimentos (todos os atendimentos prestados referente ao assunto mencionado pelo cliente), busca as respostas e soluções, muitas vezes com áreas intervenientes e, quando finalmente possui a resolução para amenizar ou reverter a insatisfação do cliente, ele muitas vezes não atende ao telefone. O alerta fica em aberto com o status “em tentativa de contato” e, após 5 tentativas sem sucesso é finalizado sem a retratação por “falta de contato”.

No 1º trimestre do Projeto (que abrangeu os meses de setembro, outubro e novembro de 2021), foi constatado que 107 alertas foram finalizados por falta de contato, o que representa 38% da volumetria total dos casos analisados, conforme mostra a tabela abaixo:

**Figura 7: Dashboard de Retratações realizadas - último trimestre de 2021**

Casos analisados	Retratações realizadas			Não foi necessário realizar a retratação	Pendente áreas técnicas	Analisados pendentes de contato	Finalizados por falta de contato*	Finalizado sem contato**	Tempo médio para tratativas
	Aceitas	Aceitas com ressalvas	Não aceitas						
273	63 (23%)	7 (2%)	10 (4%)	3 (1%)	0 (0%)	0 (0%)	107 (38%)	83 (31%)	38m08s análise + 13m01s ligações



**Fonte:** apresentação de resultados trimestral de setembro, outubro e novembro de 2021.

Diante da necessidade de se dar um posicionamento à clientes que não atenderam a ligação, algumas finalizações foram realizadas com o envio de um e-mail, em carácter de exceção, visto que esse fluxo não havia sido desenhado.

Desta forma, a multiplicidade dos canais se mostrou necessária na efetividade da retratação e o canal do *WhatsApp* foi pleiteado, tendo sua implantação autorizada no mês de junho, onde o sistema irá disparar uma mensagem automática assim que registrado a 1ª tentativa de contato sem sucesso, dando a possibilidade de o cliente interagir e seguir com o atendimento via *WhatsApp*.

#### 4.1.2 Pós implantação: relatórios e dashboards automatizados

O acompanhamento da performance e dos resultados é fundamental para que a gerência e a própria equipe definam estratégias para atingirem o objetivo desejado. Por isso a importância de se coletar os dados, no entanto, a forma como estavam sendo feito a coleta dessas informações para geração de dashboards era de forma manual por meio de planilha no Excel, o que dispendia de muito tempo dos analistas que deixavam de atuar ativamente nas análises e retratações.

Diante disso, foi proposta que todo o preenchimento realizado na planilha fosse colocado dentro da plataforma Medallia – que já absorve essa demanda de geração de relatórios e dashboards e é extremamente flexível para as personalizações necessárias. A implantação, até a data deste estudo, estava em andamento junto ao setor de Inteligência.

## 4.2 Resultados obtidos pela atuação da Célula NPS Retratação desde o Projeto Piloto até maio de 2022

A efetividade da atuação é mensurada por meio do questionamento ao cliente, feito após a retratação, sobre qual seria uma nova nota, caso ele desejasse mudar e, até maio de 2022 foi possível ver que a nota de NPS em -100 (cem negativo), passou para 11, conforme a figura abaixo:

**Figura 8: Percentual de Reversão de clientes Detratores**

PERCENTUAL DE REVERSÃO - VISÃO SOBRE A NOTA APÓS O CONTATO												TOTAL	NPS
Nota NPS Inicial (Detratores)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
QtDs de Clientes	115	35	26	19	0	0	0	0	0	0	0	195	-100
Nota NPS Após a Retratação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	NPS
QtDs de Clientes	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	4	9	11

*Fonte: Dashboard do Consolidado das análises realizadas até 09/06/2022*

### Considerações finais

O conceito de Experiência do Cliente ou CX – *Customer Experience* – fizeram com que as organizações tradicionais repensem a estrutura de seus processos aderindo a cultura de Centralidade do Cliente. Para isso, ouvir a Voz do Cliente é fundamental e as pesquisas de satisfação permitem que as organizações obtenham o feedback do cliente, como é o caso da pesquisa de NPS – *Net Promoter Score* – utilizada pela organização objeto de nosso estudo neste trabalho, onde, por meio da pergunta denominada de “a pergunta definitiva” é possível medir a lealdade, fidelidade e engajamento do cliente com a marca.

No Estudo de Caso abordado nesse artigo, observamos que a empresa analisada realizou, além da pergunta definitiva (que é respondida com a atribuição de uma nota de 0 a 10), outras duas perguntas estratégicas, que foram: **1)** “Motivo da nota” e **2)** “Como podemos melhorar”. Tais perguntas se mostraram muito assertivas, pois permitem: **a)** compreender em detalhes o motivo da insatisfação dos clientes Detratores (aqueles que atribuíram nota entre 0 a 6) e **b)** captar a expectativa do cliente de como ele gostaria que o caso fosse solucionado, além de ser possível coletar excelentes ideias de sugestões dadas por quem está “sentindo” aquela dor.

Atuar com resolutividade e agilidade (em até 24h) na tratativa de clientes Detratores que responderam a pesquisa de NPS, é a proposta do *Close the Loop* – Fechamento de Ciclo – que é a etapa onde uma pessoa da organização entra em contato para apresentar soluções e se retratar pelo que ocasionou a insatisfação desse cliente. Tal proposta tem como objetivo surpreender positivamente o cliente e reverter Detratores em Promotores ou, pelo menos, em Neutros.

Na organização estudada vimos que o departamento de CX desenvolveu um Projeto chamado “Voz do Cliente” para validar a importância da atuação no *Close the Loop* e, após apresentar os resultados obtidos, conseguiu aprovação para que a ação deixasse de ser apenas um Projeto e se tornasse em uma Célula que foi nomeada de “NPS Retratação”.

O Estudo de Caso abordado neste trabalho visou demonstrar como essa atuação poderia: **a)** elevar o nível de satisfação dos clientes Detratores e; **b)** como poderia ser identificado oportunidades de melhorias que serviriam de insumos nas propostas de reformulação das estruturas processuais com base na perspectiva do cliente, ou seja, reforçando a cultura de Centralidade do Cliente. Observamos que a efetividade da tratativa em relação à satisfação do cliente pôde ser medida pela nova nota por ele atribuída no final da retratação. Assim como, o registro das oportunidades de melhoria e encaminhamento para as áreas específicas, comprovou a atuação ativa da Célula na contribuição da melhoria contínua e geração de insumos para reestruturação de processos assertivos.

Durante o processo de atuação da Célula NPS Retratação, foi possível verificar que a eficácia da ação está em demonstrar agilidade e resolutividade logo no primeiro contato, e para tal, foi possível atestar a importância de se ter autonomia na tomada de decisões (como concessão de cortesias ou aplicação de desconto ou reembolso, por exemplo) e, se construir uma rede de apoio de vias rápidas, ou seja, com conexão das pessoas chaves que possuem acessos restritos aos analistas CX que atuam na retratação. Essa rede de apoio, apesar de ser formalizada, é construída de forma orgânica, muitas vezes, na medida em que necessidades específicas surgem.

Além disso, identificamos um percentual significativo de clientes que não atenderam as chamadas de retratação. Sendo assim, ter mais opções de canais de comunicação além do contato via fone, permitirá que o cliente receba o contato de retratação, fazendo com que o objetivo da Célula seja atingido.

Como foi possível constatar a efetividade da retratação na satisfação do cliente por meio da nova nota atribuída por esse cliente, porém, até maio de 2022, a célula não havia obtido retorno das áreas cujas as oportunidades de melhorias foram direcionadas por meio de sugestões e, portanto, o objetivo de participação na reestruturação de processos com foco na experiência do cliente não foi atingido; tendo sido o objetivo deste artigo atingido parcialmente.

Conclui-se, portanto, que a atuação da nova Célula, mesmo estando no início de suas atividades, já contribuiu de forma ativa e dinâmica na busca por soluções rápidas, trabalhando o senso de urgência das demais áreas acionadas para apoio. Desta forma, há uma perspectiva de maior eficácia nas tratativas à medida que a autonomia cresça, autonomia esta, galgada conforme o surgimento da necessidade de novas atuações para soluções diferentes. Além disso, há o fator da curva de aprendizado e amadurecimento da equipe por se tratar de uma estruturação que está sendo construída do zero dentro da organização.

## Referências

MACHADO, Cristiane Almeida S. **Introdução ao Customer Experience**. CS Academy. 2021. Disponível em < <https://app.csacademy.com.br/products/introducao-ao-customer-experience/categories/2148022227/posts/2149402715> >. Acesso em 10/03/2022.

SAVASTANO, Martha. **Marketing de experiência**. Revista de administração de empresas, vol.52, nº4. São Paulo. 2012. Disponível em <[http://old.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000400010&script=sci\\_arttext](http://old.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902012000400010&script=sci_arttext) >. Acesso em 16/03/2022.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience - A Revolução na Experiência do Cliente**. Grupo GEN, 2021, pp. 137-151. 9786559770083. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770083/> > Acesso em: 16/03/2022.

MARKEY, Rob; REICHHELD, Fred. **Closing the loop: Closing the loop is a central element of the Net Promoter System**. Site Bain & Company. 2012. Disponível em < <https://www.bain.com/insights/closing-the-loop/#:~:text=in%20the%20future,-,Closing%20the%20loop%20is%20a%20central%20element%20of%20the%20Net,the%20people%20they%20are%20serving.> >. Acesso em 18/04/2022.

RENAULT, Elisa. **Fechamento de loop no NPS: o que é e como fazer**. Blog track.co. 2021. Disponível em < <https://track.co/blog/fechamento-de-loop-no-nps/> >. Acesso em 26/04/2022.

**NPS: Entenda o que é, como calcular e o que significa**. Blog Foca no Cliente. 2019. Disponível em < <https://focanocliente.com.br/nps/> >. Acesso em 29/04/2022.