

O paradoxo dos detratores: Uma análise do papel do NPS nos resultados de vendas

LEANDRO TIAGO MOREIRA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

RAMON SILVA LEITE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

O PARADOXO DOS DETRATORES: UMA ANÁLISE DO PAPEL DO NPS NOS RESULTADOS DE VENDAS

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócios cada vez mais orientado por dados (*data-driven*) (Davenport, 2006; Davenport et al., 2010; Brynjolfsson, Hitt & Kim, 2011; Mayer-Schönberger & Cukier, 2013) e centrado na experiência do cliente (*customer-centricity*) (Peppers et al., 1999; Gilmore & Pine II, 2002; Schmitt, 2011; Lemon & Verhoef, 2016), ferramentas de pesquisa, como o *Net Promoter Score* (NPS), são amplamente utilizadas para mensurar lealdade e satisfação nas relações, sendo um indicador simples, eficaz e operacional capaz de orientar ações estratégicas, identificar lacunas e atuar no incremento de melhorias e aumento de receita e fidelidade (Reichheld, 2003) buscando fortalecer a relação entre fornecedores e clientes (Picón, Castro & Roldán, 2014).

Contudo, a abordagem tradicional de tal ferramenta tende a tratar os detratores como ameaças à imagem e à lucratividade, e muitas vezes os dados são mal avaliados, esquecidos ou desconsiderados, sendo que, normalmente, os estudos focam apenas naqueles que advogam a favor (Davenport, 2010; Avery et al., 2014; Fader, 2020). Esta visão míope e limitada negligencia o potencial estratégico do *feedback* negativo como fonte de aprendizado organizacional, inovação incremental e melhoria contínua,

Autores como Fornell & Wernerfelt (1987), Hart et al. (1990), Fornell (1992), Caemmerer & Wilson (2010), Kim & Kim (2020) e von Janda et al., (2021) advogam sobre os *feedbacks* negativos como fomento não somente de melhorias contínuas nos processos, produtos e serviços, mas ao que tange novos ciclos de aprendizagem organizacional, aumento da lealdade e ajustes defensivos, que protegem e expandem vendas, ou seja, os autores apontam que, mais do que um grupo a ser avaliado, os detratores representam uma fonte estratégica de inteligência de mercado.

Reichheld (2003) reforça que, quando este grupo é ouvido de forma ativa por meio de ferramentas estruturadas, seus relatos podem revelar lacunas não percebidas por promotores ou clientes neutros, servindo como catalisadores para o redesenho de processos, ajustes de posicionamento e diferenciação de oferta e valor.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é analisar o papel dos clientes detratores em relação ao aumento das vendas e da lealdade. Busca-se, adicionalmente, analisar a relação entre os níveis de insatisfação e a implementação de melhorias em processos, produtos e propostas de valor que, em conjunto, contribuem positivamente para o desempenho organizacional. Para se alcançar tais objetivo foi conduzida uma pesquisa junto a uma grande multinacional de petróleo e gás, no intuito de analisar como tal empresa utiliza o *feedback* de detratores como ferramenta de inovação e diferenciação competitiva.

O presente artigo está organizado em 5 seções, iniciando por essa Introdução. No próximo tópico será abordado, teoricamente, as temáticas do Marketing de Relacionamento e o NPS. Em seguida são descritos os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta seção são apresentados e analisados os resultados obtidos. O último tópico traz as Considerações Finais do estudo.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

No atual cenário competitivo, marcado por consumidores mais exigentes, a qualidade isolada de produtos e serviços já não garante a sustentabilidade das organizações (Kotler & Kartajaya, 2007; Grönroos, 1990). A fidelização e retenção de clientes tornaram-se desafios centrais diante das pressões do mercado contemporâneo.

Fornell (1992) destaca que o aumento da satisfação reduz reclamações e eleva a lealdade, indicando que o tratamento eficaz de *feedbacks* pode transformar clientes insatisfeitos

em promotores. Nesse contexto, temas como satisfação, barreiras de saída, benefícios relacionais, personalização e comunicação contínua ganham relevância estratégica na literatura e prática empresarial (Piva et al., 2007; Eckert et al., 2019).

A fidelização, antes consequência da qualidade percebida, passou a ser parte de estratégias centradas na experiência do cliente (Schmitt, 2011), sustentadas por ferramentas que mensuram valor percebido, confiança e engajamento (Lemon & Verhoef, 2016). Nesta ótica, este trabalho concentra sua fundamentação teórica em conceitos referentes ao marketing de relacionamento e NPS.

2.1 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é amplamente reconhecido como uma estratégia eficaz para reter clientes e promover a fidelização por meio de relações longevas e lucrativas. Sua relevância ganhou força a partir da década de 1980, ao romper com a lógica tradicional do marketing transacional.

Sheth & Parvatiyar (1995) enfatizaram a lógica relacional nas interações comprador-vendedor. Harker & Egan (2006) reforçam que tais fundamentos consolidaram o marketing relacional como paradigma central e duradouro. Desde então, o marketing de relacionamento tem se consolidado como parte de um eixo estratégico no campo do marketing, dialogando com diversas correntes e escolas que representam diferentes abordagens teóricas e práticas na disciplina, emergindo como uma resposta à especialização do campo, integrando perspectivas anteriores a atuais.

Para D'Angelo et al., (2006), a adoção efetiva do marketing de relacionamento exige um estágio de maturidade organizacional, o qual pressupõe o alinhamento de três dimensões fundamentais: cultura, estratégia e operação. Essas dimensões devem convergir em torno de um mesmo propósito: o foco no cliente, sendo essencial que todos os colaboradores estejam cientes e engajados em atender suas expectativas e necessidades. Ignorar tal orientação pode comprometer a competitividade organizacional em ambientes de mercado crescentemente exigentes.

Outro ponto a ser considerado é a interdependência entre o relacionamento e os demais elementos do composto de marketing. Como observam Lourenço e Sette (2013), a ênfase no atendimento e na interação pessoal, embora essencial, não deve ofuscar a importância da gestão eficiente dos demais atributos da oferta. Ter o produto desejado disponível no ponto de venda, com preço competitivo e condições adequadas de pagamento, pode ser decisivo para o fortalecimento do vínculo com o consumidor. Em outras palavras, a experiência relacional deve ser complementada por uma proposta de valor coerente e consistente em todos os pontos de contato.

2.2 Net Promoter Score (NPS)

Existem diferentes canais para ouvir as necessidades dos clientes, e as pesquisas de satisfação, indiferente da metodologia aplicada, ano após ano, vêm aprimorando e criando direcionamentos nas empresas que melhor utilizam dos resultados obtidos.

O artigo publicado por Frederick F. Reichheld na *Harvard Business Review* em 2003 introduz um novo paradigma para mensuração da lealdade dos clientes e seu impacto no crescimento sustentável das organizações. Reichheld propõe o uso do NPS como métrica central e preditiva de crescimento, defendendo que a disposição dos clientes em recomendar uma empresa é o indicador mais fiel de sua satisfação e lealdade.

A simplicidade da ferramenta NPS – baseado em uma única pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?” – a torna poderosa, acessível e estratégica se usada de forma correta. A categorização dos clientes em promotores (9–10), passivos (7–8) e detratores (0–6) permite

uma análise das forças que impulsionam ou inibem o crescimento e como utilizá-la de forma a enriquecer os processos, fortalecer os vínculos com os clientes e aumentar as vendas.

O NPS é calculado pela fórmula: $NPS = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detratores}$, sendo seu valor final interpretado dentro de três faixas: Precisa de Melhorias (-100 a 0), bom (0 a 50) e excelente (50 a 100). Assim, o resultado obtido varia em uma escala que vai de -100 a +100.

Marsden et al. (2005) consideram que os clientes que advogam ou detratam são preditores estatisticamente significativos do crescimento. Para Mecedry et al. (2018), a ferramenta NPS é um bom indicador de desempenho agregado, indicando valor preditivo para crescimento de receita de uma empresa. Contudo, confiar apenas nos promotores para impulsionar crescimento de receita por cliente é enganoso, já que ganhos por cliente promotor podem ser modestos e inconsistentes. A expansão de receita resulta mais de uma melhoria generalizada na base de clientes, como a de detratores e neutros, do que de ações direcionadas apenas aos promotores.

Para os profissionais de marketing, identificar com precisão quais consumidores demonstram elevados níveis de satisfação e lealdade, a ponto de atuarem como promotores espontâneos, constitui um desafio recorrente (Marsden et al., 2005; Mecedry et al., 2018; Bendle et al., 2019).

Observa-se como o equilíbrio entre detratores e promotores indica um potencial de uma empresa de sucesso. É caro reconquistar um cliente detratador ao invés de simplesmente manter os promotores (Reichheld, 2003; Reinartz et al., 2005; Rust & Verhoef, 2005; Blattberg et al., 2009). Um detratador pode apresentar reclamações e solicitar mais tempo e recursos da empresa para ser atendido, podendo até não comprar mais produtos e serviços, dada a sua experiência negativa.

Contudo, os clientes que reclamam e questionam podem trazer uma bagagem que, se bem aproveitada pelas empresas, contribui para a compreensão dos problemas reais que impactam outros clientes e, assim, atuar de forma ativa e ágil na reparação do erro, evitando a perda de clientes e contribuindo para reconquistar aqueles que porventura estejam perto da partida.

3. PROCEDIMENTO METODOLOGICO

A presente pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem mista. Para a coleta de dados, adotou-se o método *survey*, implementado por meio da plataforma Monkey Survey®, combinando perguntas abertas e fechadas, com o intuito de captar tanto aspectos subjetivos quanto dados estruturados.

O estudo foi conduzido no contexto de uma organização industrial multinacional do setor de petróleo e gás, com atuação global. No entanto, Brasil, Argentina e México foram selecionados como unidades de análise, em razão da familiaridade operacional e do acesso qualificado às informações destes países.

O instrumento de coleta consistiu em um questionário composto por itens medidos em uma escala de Likert de onze pontos, permitindo a avaliação ordinal das atitudes e percepções dos participantes. O instrumento contemplou os construtos latentes do NPS, conforme proposto por Reichheld (2003), por meio de uma pergunta direta: *“Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa a um amigo ou colega?”*.

Essa estratégia metodológica viabilizou a comparação entre esses três países, possibilitando a identificação de padrões de resposta e contribuindo para a elaboração de diagnósticos mais precisos e contextualizados sobre a problemática em estudo.

A pesquisa foi conduzida nos anos de 2021 a 2024, com uma amostra total de 2890 participantes. O Brasil representou a maior parte da amostra, com 1993 participantes, seguido pela Argentina com 775 e, por fim, o México, com 122 participantes, refletindo o mercado nas vendas de cada país, onde o Brasil representa 90% das vendas, seguido da Argentina com 7%

e, por último, México com 3%, considerando o volume de vendas de 2024.

No caso do Brasil, a coleta seguiu procedimentos distintos ao longo dos anos. Nos ciclos de 2021 e 2022 foi utilizada uma amostragem probabilística simples, com seleção randômica dos clientes. A partir de 2023, entretanto, optou-se por uma amostragem não-probabilística por julgamento, incluindo exclusivamente clientes classificados em *tier*¹ como, *Platinum*, *Gold* e *Silver*. Tais categorias foram criadas pela empresa com base em critérios internos de rentabilidade, relacionamento e grau de inadimplência, com o objetivo de segmentar os clientes estratégicos.

Para a Argentina e o México, por se tratar de mercados com menor número de clientes, optou-se por realizar o censo da base, ou seja, todos os clientes ativos nesses países foram convidados a participar da pesquisa.

Seguindo o procedimento do NPS, as respostas foram quantificadas em uma escala contínua que varia de -100 (totalmente insatisfeito) a +100 (plenamente satisfeito e encantado).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

A análise dos dados revelou padrões distintos de participação e perfil entre os respondentes provenientes dos setores varejista e industrial, conforme detalhado na Tabela 1. Essa diferenciação não apenas reflete as particularidades estruturais de cada segmento, mas também indica variações relevantes na percepção e nas expectativas em relação aos produtos, serviços e práticas comerciais.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes por país e setor

	BRASIL				ARGENTINA				MÉXICO			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
POPULAÇÃO	549	305	607	554	184	176	164	134	29	35	40	18
RESPONDENTES	268	157	248	318	110	136	126	121	13	15	13	11
ÍNDICE DE PARTICIPAÇÃO	49%	51%	41%	57%	60%	77%	77%	90%	45%	43%	33%	61%

PERFIL	BRASIL				ARGENTINA				MÉXICO			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
VAREJO	45%	57%	61%	63%	36%	36%	43%	34%	69%	67%	61%	55%
INDUSTRIA	50%	41%	36%	37%	58%	58%	56%	58%	23%	20%	39%	45%
OUTROS	5%	2%	3%	0%	6%	6%	1%	8%	8%	13%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A classificação dos respondentes com base no perfil de atuação (varejo ou indústria) foi importante para uma leitura mais precisa dos resultados da pesquisa. Essa segmentação permitiu identificar necessidades, comportamentos de compra e prioridades estratégicas específicas de cada grupo, considerando que o setor varejista tende a priorizar aspectos como giro de estoque, atratividade promocional e suporte no ponto de venda, enquanto o setor industrial está mais voltado para customização técnica, eficiência logística, prazos de fornecimento e condições comerciais de longo prazo.

No Brasil, observou-se um aumento no índice de participação ao longo do período, partindo de 49% em 2021 para 57% em 2024, com leve queda em 2023 (41%). Quanto ao perfil dos respondentes, o varejo apresentou crescimento constante: de 45% em 2021 para 63% em 2024, sinalizando maior engajamento deste setor na avaliação da experiência de relacionamento.

A Argentina apresentou os mais altos índices de participação, atingindo 90% em 2024 e mantendo-se consistentemente acima de 60% em todos os anos analisados. Este elevado grau de adesão denota forte compromisso institucional com os mecanismos de escuta ativa entre a organização e os clientes.

Em relação ao perfil, a indústria manteve uma presença constante e predominante (58% em três dos quatro anos), sendo o principal grupo respondente. Vale destacar a baixa participação do grupo “outros”, o que aponta para uma amostragem concentrada nos dois perfis principais.

O México apresentou os índices de participação mais baixos e mais voláteis: partindo de 45% em 2021, chegando a 33% em 2023 e subindo novamente para 61% em 2024.

A diversidade no perfil dos respondentes entre países influencia diretamente a forma como a satisfação é percebida e reportada. Enquanto Brasil e Argentina demonstram consistência e profunda avaliação com profissionais experientes e decisores seniores, o México reflete um ambiente mais dinâmico, com maior variação departamental. Esses dados estão disponíveis na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes por tempo de empresa, cargo e departamento

TEMPO DE EMPRESA	BRASIL				ARGENTINA				MEXICO			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
5+ ANOS	76%	71%	64%	68%	78%	81%	84%	83%	46%	60%	39%	45%
3-5 ANOS	10%	21%	23%	18%	9%	7%	6%	9%	15%	7%	7%	9%
0-3 ANOS	14%	8%	13%	14%	13%	12%	10%	8%	39%	33%	54%	46%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

CARGO	BRASIL				ARGENTINA				MEXICO			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
EXECUTIVOS	37%	10%	7%	8%	9%	8%	10%	11%	8%	13%	0%	9%
ANALISTAS/ COMPRADORES	30%	15%	23%	23%	6%	7%	4%	8%	8%	20%	0%	0%
GERENTES SENIOR	15%	53%	49%	46%	39%	33%	32%	36%	15%	7%	31%	27%
LÍDERES	11%	14%	14%	16%	11%	12%	13%	11%	8%	0%	23%	18%
CEO/ EMPRESÁRIO	7%	8%	7%	7%	35%	40%	41%	34%	61%	60%	46%	46%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

DEPARTAMENTOS	BRASIL				ARGENTINA				MEXICO			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
SUPRIMENTOS	49%	29%	49%	62%	36%	36%	34%	46%	8%	20%	8%	18%
OUTROS	16%	18%	17%	11%	18%	16%	16%	11%	0%	13%	15%	18%
LOGÍSTICA	12%	10%	7%	7%	3%	2%	1%	3%	15%	7%	15%	0%
VENDAS E MARKETING	11%	32%	19%	14%	7%	7%	7%	8%	8%	7%	23%	27%
PROPRIETÁRIOS	7%	8%	7%	5%	35%	37%	40%	30%	69%	53%	39%	37%
QUALIDADE	3%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
FINANÇAS	2%	1%	0%	0%	1%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A análise da Tabela 2 revela três perfis distintos no engajamento de respondentes em relação às pesquisas de satisfação:

- Brasil: perfil técnico-operacional, com predomínio de gerentes seniores e áreas de suprimentos, sinalizando um enfoque tático e processual;
- Argentina: amostra formada majoritariamente por empresários e executivos experientes, com decisões altamente concentradas na alta gerência;
- México: trajetória de transição de um modelo centralizado para um mais profissionalizado, com maior diversidade de cargos e departamentos a partir de 2023.

Departamentos como logística, qualidade e finanças mantêm baixa participação em todos os países analisados, o que pode ser natural em função de seu menor envolvimento direto nas interações contratuais de compra e venda.

Outro fator relevante que foi considerado no questionário é o portfólio de compra de cada respondente. A categorização de compra representa um indicador crítico na análise da relevância estratégica dos clientes. Quanto maior a participação no volume de compra de uma empresa, maior tende a ser o grau de envolvimento, fidelização e sensibilidade aos fatores de desempenho no relacionamento. Por isso, o peso relativo do portfólio de compra serve como indicador da dependência e da centralidade nas operações dos clientes, principalmente quando há um volume de vendas relativamente maior.

As informações sobre o volume de compras dos respondentes em relação à empresa pesquisada estão disponíveis na Tabela 3.

Tabela 3 - Participação no volume de compras do respondente

PORTFÓLIO DE COMPRA	BRASIL				ARGENTINA				MEXICO			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
<10%	33%	48%	36%	33%	22%	26%	29%	23%	15%	7%	31%	18%
10-50%	30%	21%	34%	35%	38%	43%	44%	43%	54%	26%	15%	27%
>50%	17%	15%	16%	21%	13%	11%	12%	10%	0%	27%	15%	0%
100%	13%	10%	12%	11%	23%	18%	13%	19%	31%	40%	39%	55%
OUTROS	7%	6%	2%	0%	4%	2%	2%	5%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Um dos aspectos investigados na pesquisa refere-se à preferência dos clientes em relação aos canais de contato com a empresa, especialmente no momento da efetivação da compra. A análise dos dados, conforme apresentado na Tabela 4, revela que o contato humano, representado pela atuação da equipe de vendas, permanece como o canal preferido entre os respondentes, independentemente da nacionalidade ou contexto de mercado.

Tabela 4 – Canal de contato preferido dos respondentes

CONTATO PREFERIDO	BRASIL				ARGENTINA				MEXICO			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
EQUIPE DE VENDAS	68%	73%	75%	81%	69%	68%	71%	68%	70%	69%	65%	63%
E-MAIL	28%	27%	21%	15%	28%	28%	27%	28%	24%	23%	26%	27%
OUTROS	4%	0%	4%	4%	3%	4%	2%	4%	6%	8%	9%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Esse resultado confirma a relevância do fator humano nas interações comerciais, mesmo em um cenário amplamente marcado pela digitalização e automação dos processos de atendimento. O envolvimento direto de representantes de vendas no ambiente industrial é percebido pelos clientes como uma forma de garantir maior segurança, personalização no atendimento e flexibilidade nas negociações, elementos que contribuem significativamente para a construção de confiança e fortalecimento do relacionamento de longo prazo.

Essa constatação pode ser considerada como uma necessidade de desenvolvimento de ações estratégicas específicas, como capacitação contínua das equipes e personalização do atendimento aos clientes, preservando a dimensão relacional especialmente em mercados como da América Latina, onde é amplamente preferida e valorizada.

4.2 Avaliação e perspectiva por país

A análise dos dados obtidos demonstra que o NPS, além de atuar como um indicador de lealdade do cliente, adquire maior valor quando utilizada de forma estratégica e integrada. A atenção dedicada aos clientes classificados como detratores, ainda que representem uma parcela numericamente inferior entre os respondentes, revelou-se valiosa para a detecção de falhas operacionais e de atendimento, muitas vezes não percebidas pelos promotores ou clientes neutros. Assim, a escuta qualificada desses relatos críticos contribui diretamente para o redesenho de processos, o ajuste de posicionamento e a diferenciação de valor percebido.

4.2.1 Resultado e desempenho do mercado brasileiro

Com base nos dados referentes ao período de 2021 a 2024, observa-se uma trajetória consistente de evolução no indicador NPS no mercado brasileiro, que passou de 56 pontos em 2021 para 70 pontos em 2024.

Esse avanço positivo está diretamente associado à ampliação do número de clientes promotores, cuja base aumentou de 174, em 2021, para 237, em 2024, um crescimento absoluto de 36,2%, conforme evidenciado na Tabela 5. Tal tendência sinaliza não apenas a melhoria da

percepção de valor por parte dos clientes, mas também a eficácia das ações voltadas à experiência do cliente e fidelização, refletindo um engajamento mais ativo da base respondente ao longo do período analisado.

Tabela 5 – Resultado do mercado brasileiro

	2021	2022	2023	2024
NPS	56%	64%	72%	70%
DETRATORES	23	11	8	13
NEUTROS	71	35	53	68
PROMOTORES	174	111	187	237
TOTAL	268	157	248	318

O aumento dos respondentes neutros em 2024 (68, frente a 53 em 2023) sinaliza uma parcela de clientes ainda indecisa ou pouco engajada, um grupo que representa, ao mesmo tempo, um risco de evasão, mas também uma oportunidade de fidelização por meio de estratégias específicas de experiência do cliente.

Observa-se, paralelamente, uma redução na base de clientes detratores ao longo do período analisado, passando de 23 em 2021 para 13 em 2024. Embora numericamente modestos, esses clientes desempenharam um papel crítico na análise de gestão da experiência e da reputação da marca.

Adicionalmente, considerando a materialidade do volume de vendas no mercado brasileiro, o país foi selecionado como base para a estratificação dos resultados por canal de venda, com o objetivo de aprofundar a análise do perfil dos respondentes, bem como as variações em seus interesses e os impactos no desempenho comercial, incluindo oscilações de vendas ao longo do período.

Nesse contexto, procedeu-se à validação do NPS segmentado por canal, contemplando as categorias: Varejo, subdividido em Concessionárias, Distribuidores Exclusivos, Exportação e Indústria, composta por clientes da Indústria Geral e Montadoras. Essa segmentação possibilitou uma compreensão mais refinada do comportamento relacional dos diferentes grupos de clientes e sua correlação com os indicadores de lealdade e performance comercial. Esses dados encontram-se demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6 – Resultado do mercado brasileiro por canal de venda

		2021	2022	2023	2024
CONCESSIONÁRIAS	NPS	68%	71%	74%	68%
	VOLUME	35.218.727	27.641.248	29.156.549	30.975.154
DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS	NPS	100%	100%	100%	77%
	VOLUME	45.187.595	47.423.418	52.064.881	59.325.121
EXPORTAÇÃO	NPS	43%	33%	71%	57%
	VOLUME	16.613.234	15.102.156	13.235.610	15.269.239
INDÚSTRIA GERAL	NPS	38%	23%	61%	71%
	VOLUME	40.744.989	44.529.681	48.365.634	49.726.879
MONTADORAS	NPS	55%	82%	60%	92%
	VOLUME	13.584.157	14.986.818	13.510.693	17.642.371

Observou-se estabilidade no NPS no canal de Concessionárias, que oscilou levemente entre 68% e 74% no período, retornando ao mesmo índice inicial em 2024. No entanto, o volume de vendas apresentou uma trajetória descendente entre 2021 e 2022 (queda de 21,5%),

seguida por recuperação gradual até atingir 30,9 milhões em 2024, explicado pela migração de clientes para classificação de distribuidores exclusivos, atuantes como contas chaves.

Avaliando os resultados, até 2023, em relação aos distribuidores exclusivos, constata-se um desempenho exemplar em satisfação, mantendo o NPS em 100% por três anos consecutivos. Contudo, em 2024, houve uma queda expressiva para 77%, o que pode sinalizar um ponto de inflexão na experiência de 05 clientes que se tornaram neutros. Apesar dessa redução, o volume de vendas manteve crescimento contínuo, partindo de 45,1 milhões em 2021 para 59,3 milhões em 2024, um avanço de mais de 31%. A defasagem entre queda de NPS e manutenção de volume sugere que o impacto da insatisfação ainda não se refletiu no desempenho comercial, mas deve ser monitorado de forma preventiva, para evitar a migração dos clientes neutros para detratores.

Já em relação ao canal Exportação, constata-se que este canal apresentou instabilidade, com NPS reduzido entre 2021 (43%) e 2022 (33%), seguido de recuperação até 2023 (71%), mas voltando a recuar para 57% em 2024. O volume de exportação acompanhou esse padrão, com declínio entre 2021 e 2023, seguido de leve retomada. A oscilação indica vulnerabilidades relacionadas a fatores políticos externos de alguns países, como Colômbia e Equador, marcados por instabilidade, protestos sociais e mudanças constitucionais, afetando diretamente o desempenho desse segmento.

Sobre o canal Indústria, identificou-se evolução mais expressiva em termos de NPS: de 23% em 2022 para 71% em 2024, sinalizando uma transformação significativa na qualidade da experiência oferecida. Esse progresso refletiu-se diretamente no volume de vendas, que cresceu de forma constante, atingindo 49,7 milhões em 2024 (aumento de 22% em relação a 2021). Os dados indicam a relação entre satisfação e expansão comercial, destacando o canal como exemplo de sucesso em gestão da jornada do cliente.

Por fim, o canal Montadoras demonstrou variação acentuada nos índices de NPS, com pico em 2022 (82%), queda em 2023 (60%) e recuperação robusta em 2024, alcançando 92%, o maior índice entre todos os canais analisados. Esse avanço coincidiu com um aumento expressivo de volume, que saltou de 13,5 milhões em 2023 para 17,6 milhões em 2024 (crescimento de 30,7%). A consistência entre a elevação do NPS e a expansão de volume evidencia a eficácia das ações de melhoria da experiência adotadas pelo canal, com foco claro na fidelização e no encantamento dos clientes corporativos.

4.2.2 Resultado e desempenho do mercado argentino

A análise da evolução do NPS no mercado argentino entre 2021 e 2024 evidencia uma trajetória mais instável e gradual quando comparada ao Brasil, embora também revele avanços consistentes em termos de experiência do cliente e resposta organizacional, como apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Resultado do mercado argentino

	2021	2022	2023	2024
NPS	39%	34%	41%	51%
DETRATORES	12	18	13	9
NEUTROS	43	54	48	42
PROMOTORES	55	64	65	70
TOTAL	110	136	126	121

O NPS, que era de 39% em 2021, sofreu uma queda em 2022 (34%), voltando a crescer em 2023 (41%) e alcançando 51% em 2024, o maior índice do período estudado. Ainda que esse resultado esteja abaixo dos índices brasileiros, ele sinaliza um processo de amadurecimento

e recuperação da confiança dos clientes no contexto argentino.

Os dados revelam também uma redução significativa no número de detratores, que passou de 18 respondentes em 2022, momento crítico da organização, para apenas 9 em 2024. Essa diminuição de 50% ao longo do período é particularmente relevante, considerando o impacto potencial que os detratores exercem sobre a reputação da marca e o comportamento de compra. Ações internas de melhorias de processos, projetos e mudança do comportamento no atendimento contribuíram para a queda gradual de detratores nos anos seguintes, associada ao aumento dos promotores, que saltaram de 55 em 2021 para 70 em 2024, um crescimento de 27%.

Apesar da melhoria no NPS, a proporção de neutros permaneceu elevada ao longo do período, oscilando entre 42 e 54 respondentes. Os dados indicam uma base relevante de clientes ainda não plenamente fidelizados, que pode ser mobilizada por meio de ações mais assertivas de engajamento e personalização da experiência. Em termos de representatividade da amostra, o aumento da taxa de resposta, que chegou a 90% em 2024 (frente a 60% em 2021), fortalece a confiabilidade da análise e sugere maior envolvimento dos clientes com os canais de escuta ativa.

Os dados provenientes da Argentina evidenciam que o acompanhamento sistemático e a gestão estratégica dos detratores foram fatores determinantes para a recuperação do NPS após o declínio registrado em 2022. Mais do que identificar quem são os detratores, é imprescindível compreender em profundidade suas percepções e críticas, uma vez que essas manifestações frequentemente sinalizam fragilidades estruturais nos processos de atendimento, produto, logística ou comunicação.

A elevação no número de detratores em 2022 atuou como um catalisador para transformações internas, impulsionando iniciativas orientadas à melhoria de processos e ao fortalecimento da integração entre áreas-chave, como comercial, operações, logística, marketing e produção. Entre as ações implementadas destacam-se programas de capacitação de equipes, revisão de fluxos operacionais e aprimoramento da cadeia de valor, com foco na resolução das causas raiz das insatisfações apontadas.

A redução consistente dos detratores nos anos subsequentes ilustra o impacto positivo da escuta ativa e da adoção de medidas corretivas estruturadas baseadas em *feedbacks* críticos. Tais práticas contribuíram não apenas para a reversão de experiências negativas, mas também para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua, centrada na voz do cliente como eixo orientador das decisões.

A análise da série histórica do NPS na Argentina evidencia que a métrica, quando utilizada de forma estratégica, pode orientar intervenções eficazes mesmo em contextos de oscilação na satisfação do cliente. O crescimento sustentável dos promotores e a significativa redução de detratores entre 2022 e 2024 são indicativos da efetividade das ações implementadas, como o desenvolvimento do canal industrial de vendas, novo portfólio de produtos para o cliente 'A', desenvolvimento do sistema CRM (*Customer Relationship Management*) integrado com a criação do Portal do Cliente para informação de status de pedido de vendas e financeiro ao cliente em tempo real e também melhor visibilidades de ocorrências e solicitações e reclamações.

4.2.3 Resultado e desempenho do mercado mexicano

No contexto mexicano, a análise do NPS entre 2021 e 2024 apresentado na Tabela 8, revela uma dinâmica distinta dos demais países da amostra, marcada por forte oscilação de resultados, baixa taxa de respondentes e pequenas amostras que, embora indicativas, exigem cautela quanto à inferência estatística. Ainda assim, os dados oferecem subsídios relevantes para um exame da experiência do cliente nesse mercado.

Tabela 8 - Resultado do mercado mexicano

	2021	2022	2023	2024
NPS	69%	40%	85%	82%
DETRADORES	1	2	1	0
NEUTROS	2	5	0	2
PROMOTORES	10	8	12	9
TOTAL	13	15	13	11

O NPS, que era de 69% em 2021, apresentou queda para 40% em 2022, seguido por uma recuperação expressiva em 2023 (85%), e manteve-se em patamar elevado em 2024 (82%). Essa variação acentuada se deve, em parte, à composição numérica reduzida da base de respondentes, variando entre 11 e 15 indivíduos, o que torna o NPS sensível a mudanças no número de detratores e promotores. Apesar disso, há sinais de evolução. Em 2024, o NPS foi de 82%, com nenhum detrator registrado, um feito inédito no período analisado. Os promotores representaram 82% da amostra, com 9 respondentes dentre os 11 totais. A presença reduzida de neutros e a ausência de detratores nesse ano demonstram não apenas um avanço na qualidade da experiência entregue, mas também o sucesso de ações e projetos envolvendo diferentes áreas da organização.

A ausência de detratores em 2024, aliada à elevação da taxa de resposta para 61% (a maior do período), sugere um amadurecimento na escuta ativa e nos processos de gestão da experiência. Isso sinaliza a adoção de práticas centradas no cliente, como a divisão do território da área denominada Vale do México em duas unidades de venda, redistribuindo as atividades e metas ao time comercial, como também os treinamentos e ações de marketing de acordo com cada mercado, expansão dos distribuidores para atendimento de contas chaves na região metropolitana da Cidade do México e o lançamento de produto exclusivo para o segmento do agronegócio, predominantemente na região norte do país, para atendimento de atividades de trigo e algodão. Ações que foram capazes de identificar e resolver problemas antes da geração de insatisfação e reclamação.

4.3 Discussão dos resultados: Performance de volume de vendas, iniciativas implementadas e resultados do NPS

A integração entre escuta ativa do cliente, seja detrator ou não, e a tomada de decisão estratégica configuram-se como um importante pilar para a competitividade sustentável no mercado.

A análise dos dados de volume de venda da empresa entre os anos de 2020 e 2024 revela uma correlação entre os resultados do NPS, a implementação de projetos orientados por *feedbacks* e o consequente aumento de vendas no ano posterior aos resultados o NPS, como revelado na Tabela 9.

Com os resultados obtidos, houve diversas reuniões com as seguintes áreas para explanar os resultados e ouvir dos gerentes e analistas os pontos principais de melhorias e projetos.

Tabela 9 - Resultado do NPS vs. projetos inscritos vs. volume de vendas por país

	BRASIL					ARGENTINA					MEXICO				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
NPS	NA	56%	64%	72%	70%	NA	39%	34%	41%	51%	NA	69%	40%	85%	82%
PROJETOS	NA	26	26	43	48	NA	8	6	10	11	NA	0	2	9	9
VOLUME	132.562.526	151.348.701	149.683.320	156.333.366	172.938.764	11.215.927	13.525.510	13.829.060	14.408.974	13.491.740	4.889.551	5.610.888	5.611.170	5.751.289	6.350.876

Em 2020, ainda sem a mensuração sistemática do NPS nem a formalização de projetos (mesmo eles sendo aplicados na empresa, mas sem a devida rastreabilidade), o volume de vendas em litros registrado no Brasil foi de 132.562.526, Argentina em 11.215.927 e México o

total de 4.889.551. Com a adoção do NPS em 2021 até 2024 e a execução de 198 projetos consolidados entre os 03 países no mesmo período, observou-se um crescimento expressivo no volume de vendas para 151.348.701 litros no Brasil, equivalente a 30%, 13.491.740 litros na Argentina, equivalente a 20% e, por fim, México com um total de 6.350.876, representando outros 30%. Ou seja, um forte avanço impulsionado pelas ações estruturadas sobre as percepções dos clientes e também uma mudança na estratégia da organização. Estando em linha com os estudos de Kim & Kim (2020) e von Janda et al. (2021), que posicionam o *feedback* negativo como um ativo intangível de alta relevância, desde que tratado de forma estruturada, respeitosa e acionável.

Para a realização dos 198 projetos, foram envolvidas 18 áreas estratégicas da organização, sendo 10 responsáveis por criação de iniciativas, como marketing, comercial, relacionamento ao cliente, qualidade, logística, produção, finanças, assistência técnica, laboratório e tecnologia da informação. Nessas áreas foram estabelecidas ações concretas voltadas à qualificação de processos, melhoria da experiência do cliente, uso de tecnologias digitais e aperfeiçoamento da comunicação e personalização do atendimento. O levantamento envolveu diretamente 132 profissionais, refletindo o esforço coletivo em alinhar as práticas internas às expectativas dos clientes e gerar impacto positivo em sua jornada. A literatura de marketing de relacionamento destaca que a fidelização do cliente transcende a mera satisfação pontual e exige ações coordenadas entre cultura organizacional, estratégia relacional e execução operacional orientada à criação de valor (Sheth & Parvatiyar, 1995; Grönroos, 1999; D'Angelo, Schneider & Larán, 2006), evidenciando assim os ganhos nos alinhamentos internos das áreas.

Essa evolução demonstra o papel do NPS não apenas como métrica de desempenho, mas como catalisador de transformação organizacional. A prática de capturar *feedbacks* de forma sistemática e convertê-los em projetos com foco na resolução de dores e expectativas dos clientes tem gerado valor direto para o negócio. Tais projetos, ao endereçarem problemas reais, não apenas elevam a satisfação, mas também geram fidelização, aumento de ticket médio e redução de *churn*, fatores críticos para a escalabilidade sustentável da operação e rentabilidade. Essa abordagem está em consonância com a perspectiva de Reichheld (2003), que defende o uso estratégico do NPS não apenas como uma métrica de lealdade, mas como alavanca de transformação dos sistemas de entrega de valor.

Cabe ressaltar que, ao que tange o marketing estratégico, a atuação sobre os detratores, assumiu um dos papéis centrais no resultado. Longe de serem apenas indicadores negativos, esses clientes forneceram insumos de alta relevância para o aprimoramento contínuo e escuta dentro da empresa, contribuindo para um ciclo virtuoso de aprendizado organizacional.

Dessa forma, a experiência dos últimos cinco anos comprova que a cultura orientada para o cliente, fundamentada em métricas robustas como o NPS e operacionalizada por meio de projetos estratégicos, não apenas melhora a percepção de marca e fidelização, mas também impacta diretamente as vendas. No entanto, no intuito de demonstrar melhor essa relação entre os resultados do NPS, a implementação de projetos e a melhora nos resultados de vendas, no próximo tópico os dados serão analisados de forma mais específica e detalhada.

4.3.1 Da reclamação à reputação: Como os detratores moldaram a estratégia do canal Industria Geral e a ausência de ações afetaram o canal Montadora

Neste tópico foi realizada uma análise aprofundada e comparativa entre os canais de vendas do Brasil denominados “Indústria Geral” e “Montadoras”, com o objetivo de compreender as variações no desempenho do NPS ao longo do período de 2021 a 2024. Como demonstrado na Tabela 10 a seguir, a investigação considerou não apenas os indicadores quantitativos, como volume de vendas, número de detratores, neutros e promotores, mas também os fatores estratégicos e operacionais advindos de *feedbacks* abertos, que influenciaram diretamente esses resultados.

Tabela 10 - Resultado do NPS vs. volume de vendas na Industria Geral e Montadoras

		2021	2022	2023	2024			2021	2022	2023	2024
INDUSTRIA GERAL	NPS	38%	23%	61%	71%	MONTADORAS	NPS	55%	82%	60%	92%
	VOLUME	40.744.989	44.529.681	48.365.634	49.726.879		VOLUME	13.584.157	14.986.818	13.510.693	17.642.371
	DETRATORES	7	4	1	3		DETRATORES	5	1	1	0
	NEUTROS	25	9	16	16		NEUTROS	24	4	10	2
	PROMOTORES	31	9	29	58		PROMOTORES	46	28	19	22

Esse olhar analítico permitiu identificar o impacto da implementação (e da ausência) de projetos estruturantes sobre a experiência do cliente e a fidelização em cada canal. Ao integrar dados empíricos com interpretações fundamentadas na literatura de marketing relacional e gestão da experiência, a análise contribui para uma compreensão mais ampla sobre como decisões internas afetam, de maneira diferenciada, os resultados obtidos por diferentes canais de negócio.

Entre os anos de 2021 e 2024, o canal Indústria Geral apresentou uma trajetória de crescimento consistente tanto em volume quanto em NPS. O índice de NPS evoluiu de 38% (2021) para 71% (2024), enquanto o volume de vendas cresceu de 40.744.989 para 49.726.879 — um incremento superior a 22%.

Feedbacks recebidos em 2022 como demonstrado na Tabela 11, foram relevantes para atuar nas iniciativas de melhorias de processos internos e projetos de inovação, o que corrobora com o aumento da fidelidade e vendas através da escuta ativa.

Tabela 11 – *Feedbacks* Positivos e Negativos na Industria Geral em 2021

FEEDBACK NEGATIVO (ANÔNIMO)	FEEDBACK POSITIVO (ANÔNIMO)
"Relacionamento recente, no início algumas questões comerciais estavam um pouco nebulosas. Atualmente tem melhorado. Estamos monitorando para que seja mantida a relação ganha-ganha."	"A' tem cumprido com os prazos de entrega e também se colocado disponível para resolução de problemas quando temos alguma pendência a ser resolvida."
"Entregas nas unidades mais distantes (Pedro Afonso-TO e Ponta-Porã-MS) costuma ter uma Lead-Time grande."	"PRODUTOS ATENDE AS NORMAS TÉCNICAS SOLICITADAS"
"Melhorar e cumprir os prazos de entrega de pedidos"	"os produtos utilizados dependem de homologações para uso em equipamentos novos."
"Temos muitos problemas com a transportadora 'A' devido a terceirizar fretes fora de padrão de área de mineração."	"Qualidade de atendimento quanto à dúvidas técnicas. Em meu contato com departamento técnico, quase todas minhas dúvidas foram esclarecidas."
"Ter maior agilidade e rapidez no retorno de e-mails e atendimento no telefone."	
"Agilidade e facilidade no contato com o fornecedor."	
"Excelente suporte técnico e comercial. É necessário buscar preço mais competitivo em comparação com a concorrência nos últimos 3"	
"Estamos tendo diversos problemas de atraso na entrega dos pedidos, além disso ocorre muita demora no retorno dos e-mails quando solicitamos prioridade na entrega. Isso está impactando os indicadores internos e evidenciando o mal atendimento da"	
"Sentimos a falta de acompanhamento técnico."	

Assim, com base na escuta ativa, foram implementadas ações estratégicas com foco na mitigação das principais dores identificadas, promovendo avanços na experiência e na eficiência operacional. Entre as iniciativas, inclui-se a intensificação das ações de trade marketing, como a participação de clientes estratégicos em eventos (ex.: convites corporativos para a Fórmula 1), com o objetivo de fortalecer o relacionamento institucional e gerar valor agregado. No campo logístico, a inauguração de um centro de distribuição na região norte, ampliando a capilaridade e reduzindo significativamente os prazos de entrega para mercados anteriormente defasados e realizados *workshops* com transportadoras parceiras, voltados à melhoria do OTD (*On Time Delivery*), fomentando práticas colaborativas e maior

previsibilidade no transporte. Alinhado a isso, foi desenvolvido o projeto SVP (*Segmented Value Proposition*), com foco em segmentação de clientes estratégicos, otimizando os indicadores de entrega como o OTIF (*On Time In Full*). No âmbito organizacional, promoveu-se a verticalização do atendimento do canal industrial, com integração entre as equipes de relacionamento a clientes para atuação dedicada em setores específicos, como o agronegócio, mineração, celulose e papel e manufatura. Adicionalmente, foram revisadas as políticas de estoque, visando garantir maior disponibilidade de produtos em momentos críticos de demanda, e implantada a automação dos pedidos por meio de EDI (*Electronic Data Interchange*), proporcionando ganhos de agilidade, redução de erros operacionais e aumento da eficiência transacional.

O resultado fortalece o argumento ao demonstrar que os *feedbacks* negativos incorporados em seus processos decisórios de melhorias, obtiveram os maiores ganhos em NPS, fidelização e volume de vendas. A escuta ativa dos detratores, tradicionalmente esquecidos em modelos convencionais de análise de satisfação (Avery et al., 2014; Fader, 2020), revelou-se fator central na geração de valor. Conforme defendem Fornell & Wernerfelt (1987), Hart et al. (1990) e Caemmerer & Wilson (2010), os *feedbacks* críticos, quando tratados com inteligência e empatia, operam como gatilhos para o aprendizado organizacional e para o aprimoramento de processos sistêmicos, por exemplo, os relatos de falhas logísticas e ausência de personalização resultaram na criação de centros de distribuição regionais, automação via EDI e na verticalização do atendimento, medidas que não apenas resolveram as dores, mas elevaram os padrões de relacionamento e geraram aumento direto de vendas.

Por sua vez, o canal Montadoras apresentou uma trajetória mais instável. Observa-se um salto no NPS em 2022 (de 55% para 82%) com 14 *feedbacks* altamente positivos, conforme exemplos a seguir: "*Excelência e confiabilidade no produto.*"; "*Por toda segurança e qualidade que a 'A' oferece... Muita confiança com relacionamento e atendimento prestado, gostaria de enaltecer o quão bom profissional é o 'nome do assessor comercial' que nos atende com eficácia.*"; "*Qualidade no atendimento e entrega e um dos melhores colaboradores 'A' (nome do assessor comercial).*"; "*Gosto muito do atendimento e dos lubrificantes da 'A'!*"; "*Confiança no produto e no suporte técnico que tenho de vocês ! Parabéns para o time e continue assim!*" e "*Atendimento e qualidade. Parabéns*", e em contrapartida, nenhum *feedback* negativo.

Todavia, os resultados caíram em 2023 (60%), refletindo a ausência de ações estruturais no mesmo período, uma vez que não se obteve reclamações, atenuando o rigor nos padrões de atendimento, evidência valiosa sobre os riscos de evasão de cliente, reforçando que a manutenção da lealdade exige consistência, proatividade e entrega coerente de valor ao longo do tempo (Berry, 2002; Lemon & Verhoef, 2016). Este resultado demonstra que altos índices de satisfação isolados não garantem retenção se não forem sustentados por ações tangíveis e integradas.

O volume também oscilou, com queda de 14.986.818 (2022) para 13.510.693 (2023), recuperando-se apenas em 2024, após a implementação de projetos. A ausência de detratores nesse último ano foi acompanhada pela retomada do NPS (92%), mas o número de promotores permaneceu inferior ao de 2021 (22 vs. 46), indicando fragilidade na estratégia de relacionamento, ou seja, os resultados mostram que mesmo tendo uma boa avaliação no ano com NPS alto, é importante estar presente, ter uma escuta ativa para evitar perdas de vendas e aumento da insatisfação.

Nota-se que, no ano seguinte, em 2023, *feedbacks* recebidos deste canal dos clientes promotores foram positivos, mas com menos relevância, como "*A 'A' é um ótimo parceiro!! Muito sucesso ao time!*"; "*Atendimento excelente da consultora e também suporte técnico devido alto conhecimento e capacitação dos profissionais da Petronas*"; "*Produtos e Serviços de uma empresa de alta tecnologia, atendimento e parceria, está entre as melhores empresas do mercado.*" e "*Atendimento, inovação e qualidade do produto*". Contudo, nenhum dos 10

clientes neutros deixaram *feedbacks*, ou seja, os resultados foram importantes para que fossem implementados projetos de atendimento de clientes mais exclusivos em suas relações com o time comercial, o que resultou, no ano posterior, em aumento de vendas e NPS.

A análise dos dados revela que o uso estratégico do NPS como ferramenta de escuta e melhoria contínua produz efeitos concretos sobre desempenho e fidelização. O canal Indústria Geral evidencia um modelo de maturidade na gestão da experiência: mesmo após um ano de queda no NPS (2022) com *feedbacks* negativos, os investimentos em melhoria foram revertidos em crescimento estável e expansão dos promotores. Já o canal Montadoras demonstra uma vulnerabilidade comum em ambientes industriais, tendo o foco excessivo em métricas de curto prazo, sem sustentação processual, o que comprometeu os ganhos de médio e longo prazo.

Nesse sentido, destaca-se a importância da conversão dos dados de NPS em ações tangíveis, transformando a experiência do cliente em diferencial competitivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa evidenciam que o NPS, quando tratado não apenas como métrica, mas como sistema de escuta estratégica, pode desempenhar papel central na geração de vantagem competitiva e no redesenho de projetos organizacionais. Por meio de uma abordagem metodológica mista, com amostra expressiva de 2.890 respondentes nos três principais mercados latino-americanos de atuação da empresa estudada, foi possível demonstrar que o *feedback* negativo, oriundo dos clientes detratores, constitui não apenas um sinal de alerta, mas um aliado estratégico, com potencial de induzir ações de melhoria, inovação e fidelização, conforme apontam Kim & Kim (2020) e von Janda et al. (2021).

A metodologia adotada permitiu que os dados refletissem com fidelidade os segmentos de maior valor da base comercial, fortalecendo a validade externa e a capacidade preditiva dos achados. Além disso, a utilização combinada de questões fechadas e abertas garantiu não só a mensuração estatística da lealdade (via NPS), mas também a captura de evidências qualitativas capazes de subsidiar diagnósticos interfuncionais, articulando marketing, logística, produção, finanças, relacionamento com clientes e outros.

No plano prático, a análise dos dados revelou que a escuta ativa e estruturada dos detratores foi determinante para a implementação de 198 projetos em 10 áreas da organização, com envolvimento de 132 colaboradores. Tais ações resultaram em uma melhoria consistente dos índices de NPS e, sobretudo, no aumento expressivo dos volumes de venda no Brasil, Argentina e México no período entre 2021 e 2024. Este movimento confirma o que defende a literatura de marketing de relacionamento (Sheth & Parvatiyar, 1995; Grönroos, 1999; D'Angelo et al., 2006): a fidelização não decorre apenas da entrega de valor percebido, mas da capacidade da organização em aprender com seus erros e agir de forma responsiva e sistêmica.

Relevantes foram os achados comparativos entre os canais “Indústria Geral” e “Montadoras”. Enquanto o primeiro obteve ganhos substanciais em NPS e volume por meio da incorporação sistemática dos *feedbacks* críticos e ações concretas (como automação de pedidos, segmentação de atendimento e melhoria logística), o segundo evidenciou queda de desempenho no ano subsequente à ausência de ações estruturantes, mesmo mantendo NPS elevado. Isso reforça a crítica a uma gestão passiva e reativa da experiência do cliente, frequentemente observada quando a organização não atua na retenção de clientes.

Sob a ótica teórico-prática, os achados fortalecem o entendimento de que o NPS pode (e deve) ser operacionalizado como um instrumento de governança da experiência do cliente, com potencial de gerar valor relacional, inovação estratégica e melhoria de desempenho e rentabilidade. O paradoxo aqui exposto, de que os detratores são, muitas vezes, os verdadeiros catalisadores de inovação e fidelização, lança luz sobre uma lacuna negligenciada por muitas organizações e desafia a visão tradicional que os associa apenas ao risco reputacional.

Diante dos achados apresentados, uma agenda promissora para futuras pesquisas consiste em investigar os efeitos de longo prazo da conversão de detratores em promotores sobre indicadores financeiros, como ticket médio, *churn rate* e *lifetime value* (CLV), em diferentes segmentos de mercado. Estudos longitudinais e multissetoriais poderiam comparar o desempenho de empresas que adotam estratégias estruturadas de escuta ativa (com foco nos detratores) com aquelas que atuam de forma reativa ou centrada apenas nos promotores.

Por fim, o estudo reafirma que o marketing de relacionamento, aliado à inteligência de mercado orientada por dados e à escuta ativa, representa uma força transformadora nas organizações, desde que haja maturidade analítica, comprometimento interfuncional e cultura voltada para o cliente. Empresas que tratam os detratores como fonte legítima de aprendizado e os integram às decisões estratégicas conseguem converter insatisfação em lealdade, reclamação em reputação e, sobretudo, gerar crescimento sustentável com base em vínculos reais e coerência operacional.

REFERÊNCIAS

- Avery, J., Fournier, S., & Wittenbraker, J. (2014). Unlock the mysteries of your customer relationships. *Harvard Business Review*, 92(7), 72-81.
- Bendle, N. T., Bagga, C. K., & Nastasoïu, A. (2019). Forging a stronger academic-practitioner partnership—the case of net promoter score (NPS). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 210-226.
- Blattberg, R. C., Malthouse, E. C., & Neslin, S. A. (2009). Customer lifetime value: Empirical generalizations and some conceptual questions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 157-168.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. H. (2011). Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance?. [available at <https://ssrn.com/abstract/41819486> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1819486>].
- Caemmerer, B., & Wilson, A. (2010). Customer feedback mechanisms and organisational learning in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(3), 288-311.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2010). Analytics at work: Smarter decisions, better results. *Harvard Business Press*.
- D'Angelo, A. C., Schneider, H., & Larán, J. A. (2006). Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 10, 73-93.
- Eckert, C. C., Coelho, F. G., Vizzotto, M. J., & Paulus, L. (2019). Retenção e fidelização de clientes em Escritórios de Contabilidade. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, 6(2), 3-23.
- Fader, P. (2020). Customer centricity: Focus on the right customers for strategic advantage. *University of Pennsylvania Press*.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (2002). *The experience is the marketing*. Louisville: *BrownHerron Publishing*.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing* (Vol. 27). Lexington, MA: *Lexington books*.

- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46(3), 327-335.
- Harker, M. J., & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 215-242.
- Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser Jr, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Kim, Y. J., & Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584-612.
- Kotler, P., & Kartajaya, H. (2007). Marketing 3.0: Values-driven marketing. *Gramedia: Jakarta*.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lourenço, C. D. D. S., & Sette, R. D. S. (2013). Relacionamento de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. *REMark*, 12(3), 152.
- Marsden, P., Samson, A., & Upton, N. (2005). Advocacy drives growth. *Brand strategy*, (198), 45-47.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think. *Houghton Mifflin Harcourt*.
- Mecredy, P., Wright, M. J., & Feetham, P. (2018). Are promoters valuable customers? An application of the net promoter scale to predict future customer spend. *Australasian Marketing Journal*, 26(1), 3-9.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing. *Harvard Business Review*, 77(1), 151-160.
- Picón, A., Castro, I., & Roldán, J. L. (2014). The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis. *Journal of Business Research*, 67(5), 746-751.
- Piva, L. C., Fumagalli, L. A. W., de Paula Baptista, P., & da Silva, W. V. (2007). Relação entre satisfação, retenção e rentabilidade de clientes no setor de planos de saúde. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 54-80.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69(1), 63-79.
- Rust, R. T., & Verhoef, P. C. (2005). Optimizing the marketing interventions mix in intermediate-term CRM. *Marketing Science*, 24(3), 477-489.
- Schmitt, B. (2011). Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5(2), 55-112.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- von Janda, S., Polthier, A., & Kuester, S. (2021). Do they see the signs? Organizational response behavior to customer complaint messages. *Journal of Business Research*, 137, 116-127.