

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE  
SÃO PAULO

AQUINOEL NEVES BORGES NETO

**IMPACTO DAS INTERAÇÕES DE ATENDIMENTO NA RETENÇÃO DE  
CLIENTES**

Uma análise do impacto do NPS das interações de atendimento no resultado da retenção de  
clientes de Cartão de Crédito.

SÃO PAULO

2018

AQUINOEL NEVES BORGES NETO

**IMPACTO DAS INTERAÇÕES DE ATENDIMENTO NA RETENÇÃO DE  
CLIENTES**

Uma análise do impacto do NPS das interações de atendimento no resultado da retenção de clientes de Cartão de Crédito.

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Finanças e Controladoria

Orientador: Prof. Dr. Samy Dana

SÃO PAULO

2018

Borges Neto, Aquinoel Neves.

Impacto das interações de atendimento na retenção de clientes: uma análise do impacto do NPS das interações de atendimento no resultado da retenção de clientes de cartão de crédito / Aquinoel Neves Borges Neto. - 2018.

52 f.

Orientador: Samy Dana.

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Clientes - Fidelização. 2. Serviço ao cliente. 3. Cartões de crédito. 4. Indústria de serviços financeiros. I. Dana, Samy. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.818

AQUINOEL NEVES BORGES NETO

**IMPACTO DAS INTERAÇÕES DE ATENDIMENTO NA RETENÇÃO DE  
CLIENTES**

Uma análise do impacto do NPS das interações de atendimento no resultado da retenção de clientes de Cartão de Crédito.

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Finanças e Controladoria

Orientador: Prof. Dr. Samy Dana

**Data de aprovação:**

**29/08/2018**

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Samy Dana  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Leandro Guissoni  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers  
ESPM

### **Agradecimentos**

Agradeço a todos que contribuíram para a conclusão desse trabalho e, em especial, a Deus, por ter tornado esse sonho possível.

## RESUMO

Empresas tem se dedicado a compreender as etapas vivenciadas pelos seus consumidores ao longo do processo de aquisição e uso de um determinado produto ou serviço. A difusão dessa abordagem introduziu conceitos como jornada do cliente e experiência do consumidor, bem como novas metodologias, como a do Net Promoter Score (NPS). O Net Promoter Score (NPS) foi adotado por empresas de diferentes seguimentos, sendo um exemplo delas o banco Itaú Unibanco. No Brasil, o segmento bancário foi um dos pioneiros na implementação dessa metodologia nas suas pesquisas de mercado, tanto na visão relacional como na visão transacional. O desafio, portanto, continua sendo agregar esse indicador aos demais indicadores de qualidade (tais como satisfação e recomendação), e relaciona-lo com indicadores do negócio (receita, lucro, retenção). Esse trabalho tem por objetivo avaliar o impacto, em termos de NPS, das interações dos clientes com as centrais de atendimento, do banco Itaú Unibanco, do segmento pessoa física do produto cartão de crédito, no resultado da retenção. Para esse fim, foram adotados procedimentos estatísticos de teste ANOVA, teste de diferença de médias, correlações de Pearson, bem como modelos de árvore de decisão e regressão logística para avaliar, primeiramente, a percepção de distintas interações de atendimento ao cliente em termos de NPS, e o impacto do NPS das interações de atendimento anteriores no resultado da retenção de clientes. Os resultados corroboraram a ideia de diferentes percepções entre interações, em termos de NPS, e destacaram a importância das avaliações NPS anteriores das interações de Atendimento e Retenção no resultado da retenção de clientes. Adicionalmente, variáveis controle do atendimento (como tempo entre contatos, volume e resolutividade) e dos clientes (como idade, renda e tempo de relacionamento) foram incluídas nos modelos e, em algumas abordagens, foram relevantes para os resultados auferidos. Estudos futuros sobre o tema poderiam aprofundar a análise para outros bancos, bem como extrapolar o universo de interações de atendimento para a jornadas críticas do cliente bancário, avaliando o impacto das percepções ao longo da jornada de consumo nos resultados financeiros.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente; Cartão de Crédito; Retenção; NPS; Bancos.

## **ABSTRACT**

Companies have been dedicated to understanding the stages experienced by their consumers throughout the process of acquiring and using a product or service. The diffusion of this approach introduced concepts such as customer journey and consumer experience, as well as new methodologies such as the Net Promoter Score (NPS). Companies from different segments, such as Itaú Unibanco, adopted the Net Promoter Score (NPS). In Brazil, the banking segment was one of the pioneers in implementing this methodology in its market research, both in relational and transactional approaches. The challenge, therefore, remains to aggregate this indicator to other quality indicators (such as satisfaction and recommendation), and relates it to business indicators (revenue, profit, retention). The objective of this paper is to evaluate the impact, in terms NPS, of customer interactions with the Itaú Unibanco contact centers, of retail segment, of credit card holders, on retention results. For this purpose, statistical procedures were used such as ANOVA test, Mean Difference test, Pearson correlations, as well as decision tree analysis and logistic regression models to first, evaluate the perception of different customer service interactions in terms of NPS, and access the impact of previous customer service interactions NPS on retention results. The results corroborated the idea of different perceptions between interactions in terms of NPS and emphasized the importance of previous NPS evaluations of the Interactions of Problem Resolution and Retention in the result of customer retention. In addition, control variables (such as time, volume and resolution) and client variables (such as age, income and relationship time) were included in the models and, in some approaches, were relevant to the results obtained. Future studies on the subject could deepen the analysis for other banks, as well as extrapolate the universe of customer service interactions to critical customer bank journeys, evaluating the impact of customer interactions perceptions on financial results.

**Key words:** Customer Service; Credit Card; Retention; NPS; Banks.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Funil Tradicional .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 – Jornada do Consumidor .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3 – Jornada do Consumidor Bancário .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 4 – Episódios de Consumo .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5 – ANOVA NPS das Interações .....</b>	<b>30</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – NPS diário Retenção.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 2 – NPS diário Crédito .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 3 – NPS diário Cobrança .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 4 – NPS diário Atendimento .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 5 – NPS diário Seguros.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 6 – KS Modelo Promotores Retenção .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 7 – KS Modelo Resultado Retenção .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 8 – KS Modelo Promotores Retidos .....</b>	<b>41</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Lista de Variáveis Analisadas.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 2 – Correlação de Pearson Variáveis Analisadas.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 3 – Teste T (Médias Não Pareadas).....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 4 – Modelo Promotores Retenção.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 5 – Árvore de Decisão Promotores Retenção .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 6 – Modelo Resultado Retenção.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 7 – Modelo Promotores Retidos.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 8 – Árvore de Decisão Promotores Retidos .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 9 – Backtest Modelo Promotores Retidos .....</b>	<b>42</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
Jornada do Consumidor .....	14
Net Promoter Score (NPS).....	19
Varejo Bancário Brasileiro .....	23
Centrais de Atendimento Itaú Unibanco .....	25
<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
Hipóteses do Trabalho Aplicado.....	25
Base de dados.....	27
Procedimentos analíticos .....	32
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>LIMITAÇÕES E PRÓXIMAS PESQUISAS .....</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>

## INTRODUÇÃO

O interesse acadêmico e empresarial quanto às experiências do consumidor no contato com instituições emergiu do crescimento da diversidade de pontos de contato entre as empresas e os seus clientes, resultado de jornadas de consumo mais complexas (BRYNJOLFSSON, HU, RAHMAN, 2013; VERHOEF, KANNAN, INMAN, 2015). Os avanços tecnológicos dos últimos tempos, como a digitalização e a ampliação do uso da Internet, trouxeram maior relevância para a compreensão dos direcionadores da satisfação dos consumidores (ASKOY, KEININGHAM, BUOYE, BALL, 2016). Adicionalmente, Han, Verhoef e Wiesel (2015), defendem que o foco da análise da relação entre retenção de clientes e variáveis relacionadas à voz do cliente (como Satisfação) se deve ao fato de que os consumidores são ativos importantes para uma empresa.

De forma complementar, empresas de consultoria como McKinsey & Co e Bain & Co tem se aprofundado em estudos do comportamento dos consumidores de bens e serviços, enfatizando a importância dos episódios associados às jornadas de consumo. De acordo com o reporte da McKinsey, de 2009, com o título “The Consumer Decision Journey, McKinsey”, no que tange o processo de decisão de compra, os consumidores vêm mudando a maneira como realizam pesquisas sobre produtos e formas de compra. Em seu reporte de 2017, com o título “Running the Business Through Your Customer’s Eye’s”, a Bain destaca a importância de as empresas conhecerem todos os episódios vivenciados pelos seus consumidores ao longo da jornada de consumo de um produto ou serviço.

Apresentado ao mundo como ferramenta de mensuração da satisfação do cliente, no artigo da Harvard Business Review, de 2003, de título “The One Number You Need to Grow”, o Net Promoter Score (NPS) tornou-se uma métrica amplamente adotada por diversas empresas de diversos segmentos (REICHHELD, MARKEY, 2011) ao redor do mundo. Considerado pelos seus criadores como o melhor indicador para avaliar crescimento de uma empresa (REICHHELD, 2003), o NPS foi alvo de contestações quanto a sua efetiva superioridade como indicador de crescimento (KEININGHAM ET AL, 2007) e de intenção de compra (ZACKI, KANDELI, NEELY, MCCOLL-KENNEDY, 2016).

Aplicado como métrica de avaliação de satisfação nas interações de clientes com centrais de atendimento de diversas instituições, o NPS cumpre o papel de ser um direcionador da qualidade do relacionamento cliente-instituição nos distintos episódios da jornada de consumo. Exemplo da aplicação dessa métrica, o banco Itaú Unibanco adotou a pesquisa NPS nas suas

centrais de atendimento telefônico e vêm acompanhando a satisfação dos clientes nas interações relacionadas aos episódios da jornada de consumo de alguns produtos, como Cartão de Crédito.

Esse trabalho tem por objetivo avaliar o impacto, com base no NPS, das interações dos clientes com as centrais de atendimento do banco Itaú Unibanco, do segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito, para o resultado da retenção. Nesse sentido, foram analisadas algumas das interações relacionadas ao produto Cartão de Crédito, como: Atendimento, Seguro, Retenção, Crédito e Cobrança, bem como o resultado da célula de Retenção de clientes do produto Cartão de Crédito.

Para esse fim, foram aplicados procedimentos estatísticos de teste ANOVA, teste de médias e correlação de Pearson, bem como modelos de árvore de decisão e regressão logística para avaliar: interações relacionadas a tipos distintos de atendimento ao cliente de Cartão de Crédito apresentam NPS diferentes; e o resultado NPS das interações anteriores de atendimento impactam no resultado da retenção de clientes.

Os resultados das análises corroboram a existência de diferentes percepções, em termos de NPS, entre tipos de interações distintas. Adicionalmente, variáveis controle do atendimento (como tempo, volume e resolutividade) e dos clientes (como idade, renda e tempo de relacionamento) foram incluídas nos modelos e, em algumas abordagens, foram relevantes para os resultados auferidos. Quanto ao impacto do NPS de interações anteriores no resultado da retenção, se destacou a importância das avaliações das interações de Atendimento e Retenção no resultado da Retenção de clientes.

Os resultados auferidos através das análises realizadas estão limitados à uma amostra de dados do segundo semestre de 2017 de clientes do banco Itaú Unibanco, do produto Cartão de Crédito e do segmento varejo pessoa física. Nesse sentido, os resultados não refletem a necessariamente a totalidade dos clientes do setor de varejo bancário brasileiro. Sem embargo, os resultados trazem luz para questão de negócio que afetam diretamente as instituições desse segmento.

Estudos futuros sobre o tema poderiam aprofundar a análise para outros bancos, bem como extrapolar o universo de interações de atendimento para a jornada do cliente, avaliando o impacto das percepções ao longo da jornada de consumo nos resultados financeiros.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **Jornada do Consumidor**

De acordo com o Marketing Science Institute (2014, 2016), experiência do consumidor será um importante desafio para pesquisadores acadêmicos da área nos próximos anos. Um dos motivadores desse desafio é o crescente volume de interações entre as empresas e os consumidores, que trouxe relevância para a crença de que experiências positivas ao longo da jornada de consumo podem resultar numa melhor performance para as empresas (COURT ET AL, 2009; ELDEMAN 2010; HOMBURG, JOZI'C, KUEHNL, 2015). Contudo, dado a relativa precocidade da literatura a respeito do tema experiência do consumidor, não existem vastos estudos empíricos diretamente relacionados ao tema ou mesmo à jornada do consumidor (LEMON, VERHOEF, 2016).

Smith (1999), juntamente com Pine e Gilmore (1998), ressaltaram que as empresas podem alavancar oportunidades de benefícios através da estruturação de experiências de consumo fortes e duradouras (LEMON, VERHOEF, 2016). Segundo Lemon e Verhoef (2016), o processo de incorporação dessa temática à literatura de marketing tem sido direcionado para a geração de valor do consumidor para a firma, ao invés de abordagens com foco na criação de valor da firma para o consumidor.

De acordo com o reporte da McKinsey, de 2009, com o título “The Consumer Decision Journey”, áreas de Marketing das empresas sempre buscaram atingir seus clientes potenciais no momento em que eles estão mais abertos a influências externas. Ainda segundo o reporte, acreditava-se que no passado os pontos de contato estivessem mais relacionados com um modelo de interação no formato de funil, onde os consumidores primeiramente definem um conjunto de marcas potenciais e, caminhando através desse funil, elegem qual marca desejam adquirir ou contratar. O funil tradicional é dividido em 5 etapas, sendo elas: Conhecimento, onde o cliente tem o primeiro contato com o produto/marca, muitas vezes por meio de campanhas publicitárias; Familiaridade, quando o cliente já conhece o produto/marca por meio de uso ou recomendação de amigos e parentes; Consideração, que reflete a intenção de compra do cliente após uma avaliação prévia das opções disponíveis; Compra, quando a intenção de compra de um produto é concretizada; Lealdade, etapa que reflete a fidelização do cliente em relação a um produto/marca.

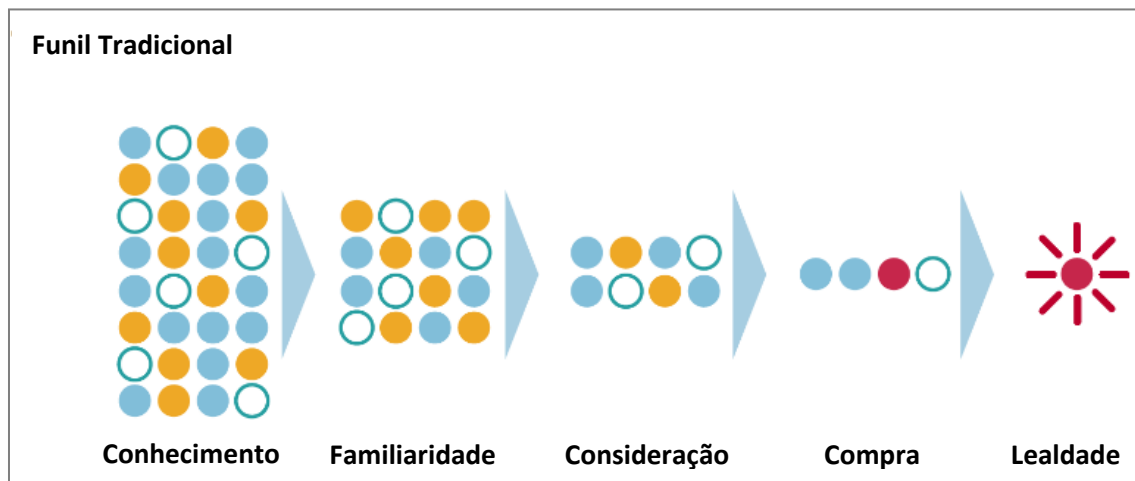


Figura 1 - Funil Tradicional  
Fonte: McKinsey (2009)

Entretanto, as mudanças recentes na forma como os consumidores interagem com as empresas, resultado da difusão dos canais digitais, fez com que o processo de compra se tornasse mais cíclico. Essa nova abordagem, intitulada de jornada de decisão do consumidor se define por um maior alinhamento entre as ações de marketing e a jornada de consumo (Mc Kinsey & Co., 2017). De uma maneira geral, a jornada de decisão do consumidor se divide em quatro etapas: primeira etapa é a de Consideração Inicial, onde o cliente define um conjunto de marcas potenciais com as quais teve algum tipo de contato ou experiência; a segunda etapa refere-se à Pesquisa Ativa, onde o cliente utiliza os meios de informação para refinar o conjunto de marcas potenciais; o Momento da Compra é a etapa seguinte onde o cliente elege uma marca específica com base nas considerações das etapas anteriores; a etapa final reflete a Experiência Pós Compra, onde o cliente acumula experiências e impressões a respeito da compra e as utiliza para balizar futuras transações.

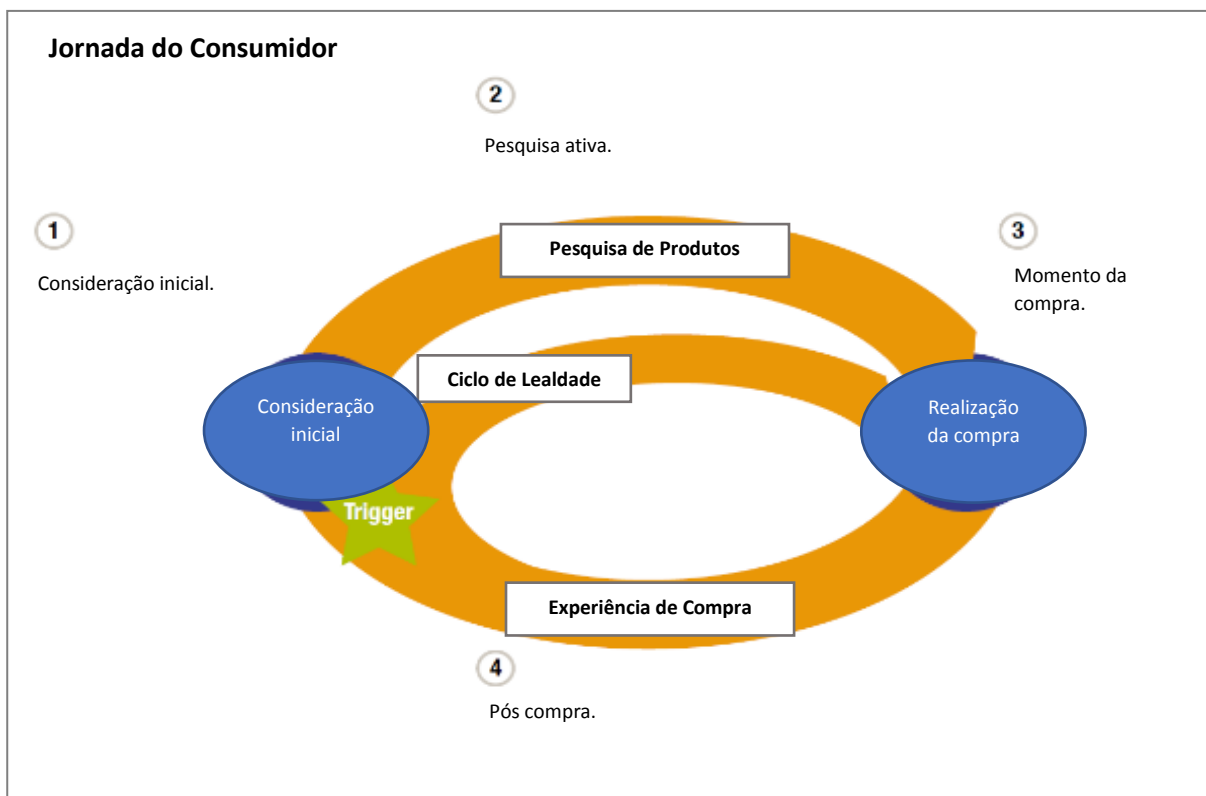


Figura 2 – Jornada do Consumidor  
 Fonte: McKinsey (2009)

No reporte “Putting customer experience at the heart of next-generation operating models”, de 2017, consultores da McKinsey & Co. destacaram que muitas empresas não desfrutam dos benefícios totais gerados por melhorias na experiência de seus clientes por focarem apenas na melhoria de pontos de contato individualmente. Adicionalmente, o reporte reforça que a busca pela eliminação dos pontos de dores do cliente ao longo da jornada de consumo é uma ação relevante, entretanto, se conduzida de maneira isolada, não é capaz de conduzir a empresa para criação de valor adicional para seus clientes e acionistas.



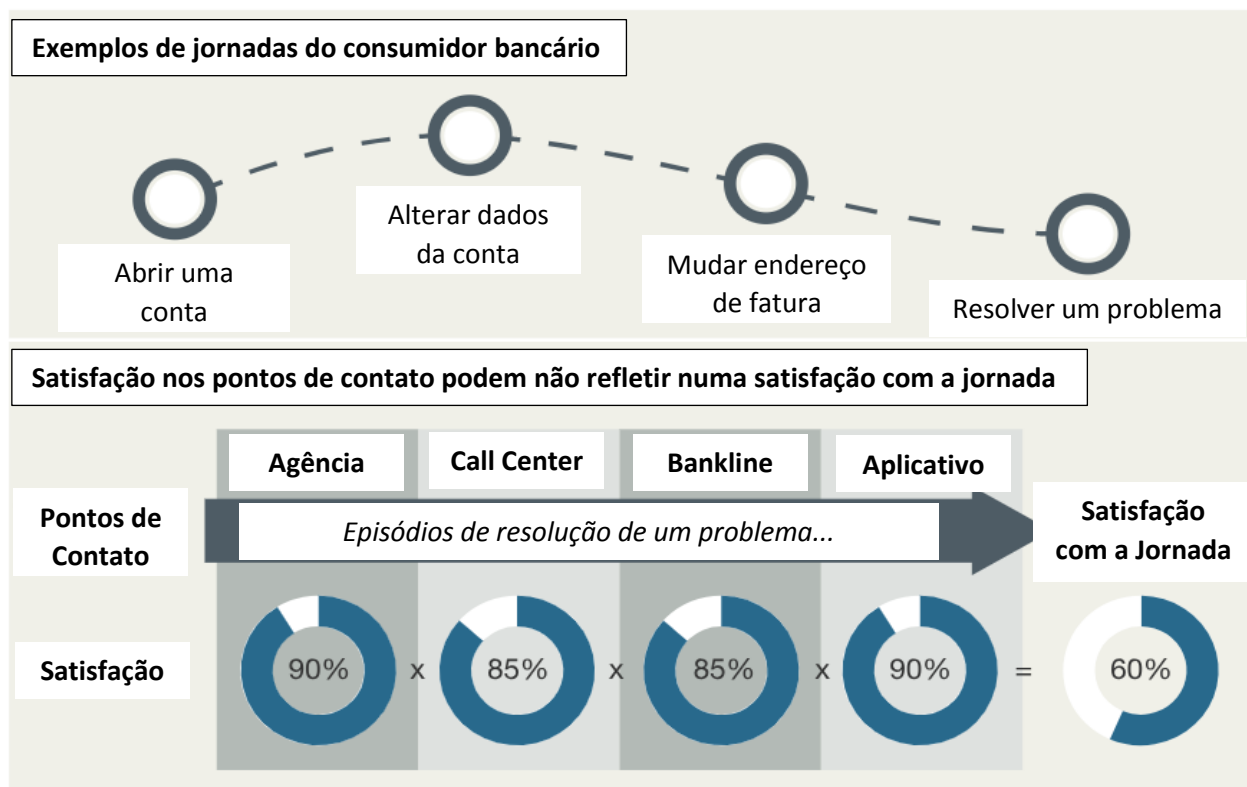


Figura 3 – Jornada do Consumidor Bancário  
Fonte: McKinsey (2017)

O reporte da Bain, de 2017, com o título “Running the Business Through Your Customer’s Eye’s”, recomenda que a gestão das empresas passe a dar foco aos episódios vivenciados pelo cliente ao longo da jornada de consumo. De acordo com o reporte, “empresas que se apoiam no desenvolvimento de novos atributos para os seus produtos e na melhoria do seu nível de serviço, têm constantemente identificado vantagens competitivas relacionadas à experiência completa vivenciada com um produto”.

Interações da jornada de consumo, denominadas episódios, são encadeamentos de pontos de contato do cliente com a marca e não estão restritos à compra de um produto ou serviço (Bain & Co., 2017). De acordo com o reporte da Bain, de 2017, com o título “Running the Business Through Your Customer’s Eye’s”, “a soma dos episódios do consumidor ao longo do tempo resulta na experiência completa desse consumidor em relação à empresa”. De uma maneira geral, os episódios aos quais as empresas estão expostas podem ser agrupados em três grupos: Exploração e Compra, onde o consumidor busca informações para suportar o seu processo de decisão de compra de um determinado bem ou serviço; Uso, onde a experiência pós compra do cliente define as suas impressões à respeito da sua decisão de compra; Serviço, definido nos

momentos em que o cliente precisa entrar em contato com a empresa para solucionar dúvidas e/ou resolver problemas relacionados ao produto ou serviço adquirido.

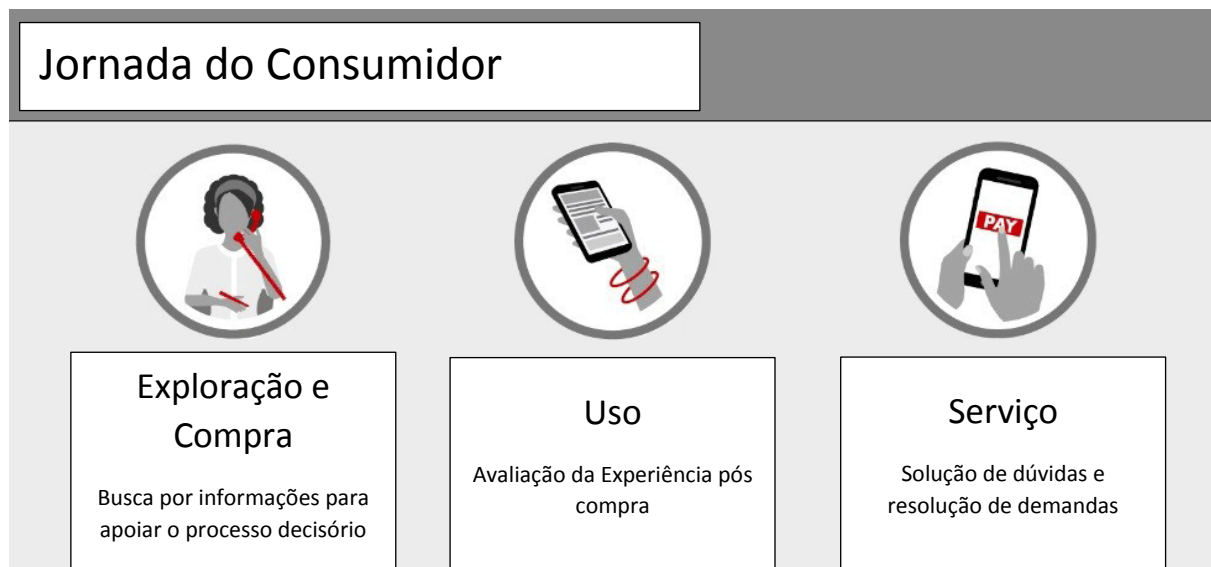


Figura 4 – Episódios de Consumo  
Fonte: Bain (2017)

O crescimento dos potenciais pontos de contato entre consumidores e empresas somados à poucos modelos de controle da jornada de consumo, demandam que as empresas busquem integrar diferentes áreas de negócio, tais como TI, operações, logística RH, marketing, e até parceiros, com o intuito de proporcionar experiências positivas para os seus consumidores (LEMON, VERHOEF, 2016). Eldeman e Singer (2015) argumentam que a busca das empresas pelo controle da experiência e da jornada de cada consumidor vem se tornando cada vez mais complexa. Um elemento chave para a gestão das interações do consumidor ao longo da sua jornada de consumo é a capacidade de mensuração e acompanhamento das reações dos consumidores, em termos de atitudes e percepções, às interações com a empresa (LEMON, VERHOEF, 2016).

A retenção de clientes, assim como a aquisição de produtos e serviços, é um tema que tem sido associado a decisões gerenciais de alocação de recursos (SCHWEIDEL, BRADLOW, 2008). Segundo Blattberg e Deighton (1996), é importante que as empresas distribuam suas despesas com marketing entre aquisição de novos clientes e retenção de clientes antigos. Essa abordagem também foi abordada por Gupta et al. (2004), no estudo que propõem uma base para a avaliação da carteira de clientes com diferentes níveis de maturação. Uma vez que a jornada de retenção é sempre precedida, em intervalos de tempo distintos para cada cliente, da jornada de aquisição,

existe uma probabilidade de que exista uma relação entre essas jornadas e o intervalo de tempo decorrido entre elas SCHWEIDEL, BRADLOW, 2008).

O direcionamento das ações das empresas para a gestão da jornada de consumo, focando cada episódio dessa jornada, está se consolidando como um diferencial competitivo importante para a gestão de negócios. Com efeito, a disponibilização e consequente implementação de métricas robustas e assertivas auxiliam os gestores de negócio nos seus direcionamentos e no processo de tomada de decisão.

### **Net Promoter Score (NPS)**

Pesquisas direcionadas para a captura da percepção do consumidor logo após à interação defendem que, dado à limitação da memória humana para resgatar lembranças acuradas das emoções vivenciadas, pesquisas realizadas muito tempo após a experiência podem refletir uma visão incompleta da realidade (MAGUIRE, 2014). Com efeito, Maguire (2014) defende que a captura das emoções dos consumidores logo após a interação com a empresa permite compreender melhor a magnitude e os motivadores dos sentimentos do consumidor, auxiliando a gestão das empresas na compreensão das emoções dos seus clientes ao longo de cada jornada de consumo. Através de um melhor entendimento a respeito das emoções vivenciadas pelos consumidores, as empresas podem direcionar esforços no sentido de reduzir fontes de sentimentos negativos e expandir fontes de sentimentos positivos, aumentando assim suas chances de criar experiências positivas com seus consumidores (MAGUIRE, 2014).

Segundo Liu e Gal (2011), a solicitação de conselhos dos consumidores a respeito das interações com uma empresa resulta em uma maior propensão desses consumidores em transacionar com a empresa. Esses resultados se apoiam na hipótese de que a maior proximidade entre a empresa e o consumidor conduz a uma maior propensão do consumidor em transacionar com a empresa (LIU, GAL, 2011).

Satisfação do consumidor tem sido a métrica de voz do cliente dominante nos últimos anos, com estudos buscando compreender os direcionadores da satisfação do consumidor e os seus impactos financeiros (empresa) e comportamentais (consumidor) (BOLTON, DREW, 1991). Um outro exemplo de métrica de voz do cliente é o Net Promoter Score (NPS), que foi defendido por Reichheld (2003) como uma alternativa para a métrica de Satisfação.

Esse novo paradigma de gestão, que coloca no centro do processo decisório a satisfação do cliente com os episódios vivenciados ao longo da jornada de consumo, traz consigo desafios inerentes ao processo de transformação das estruturas das empresas e dos seus gestores. Como forma de garantir a efetividade da gestão focada na satisfação cliente é importante que métricas de avaliação sejam assignadas para os responsáveis por cada episódio da jornada de consumo (BAIN & CO., 2017). Nesse sentido, o NPS surge como uma métrica que tem sido adotada por diversas empresas nos mais diversos setores da economia.

O NPS foi destaque de diversas publicações nos últimos 15 anos, com destaque para artigos MIT Sloan Management Review (REICHHELD 2006a), Wall Street Journal (2006), McGregor 2006 e Morris 2006. Contemplando a base de empresas analisadas em Reichheld et al. (2003) constavam mais de 400 empresas de mais de 12 segmentos distintos. Dentre as principais empresas citadas no artigo podemos destacar Philips, General Eletric e American Express. No Brasil, de acordo com o artigo do Jornal Valor Econômico de dezembro de 2017, “O conceito de NPS tem sido usado por diversas instituições financeiras no país. É o caso, por exemplo, do Santander. A metodologia tem servido de referência para as mudanças que o banco tem feito no relacionamento com clientes.”

Segundo Riechheld (2011), o principal objetivo das estratégias corporativas é construir maior vantagem competitiva e market share. Com efeito, a implementação da metodologia NPS apoia os gestores na consecução de estratégias direcionadas ao aumento do número de promotores e consequente redução no número de detratores, o que auxilia as empresas a, com o tempo, crescer mais rapidamente e de forma mais rentável que seus principais concorrentes (Reichheld, 2011).

Apresentado como a melhor métrica para avaliar satisfação, o NPS foi também considerado como o melhor estimador do crescimento financeiro de uma empresa (REICHHELD, 1993). Sua estrutura conceitual está baseada numa pesquisa cuja questão é definida como “Qual a chance de você recomendar essa empresa para um amigo ou parente?”. A resposta deve ser dada numa escala de 11 pontos, onde 0 expressa uma baixa probabilidade de recomendação e 10 expressa uma alta probabilidade de recomendação. De uma maneira geral, a abordagem de pesquisas com base em recomendação já era bastante similar à apresentada pela metodologia NPS. Entretanto, o grande diferencial do NPS está na forma como o indicador é construído.

Com base nas respostas dos clientes, as notas são agrupadas em 3 subgrupos, sendo: Detratores, com notas que vão de 0 a 6; Neutros, com notas entre 7 e 8; Promotores, com notas entre 9 e

10. A partir desses subgrupos o indicador é calculado subtraindo do percentual de Promotores o percentual de Detratores (RECIHHELD, 1993). Como o indicador representa uma nota, e não um percentual, o resultado da subtração deve ser multiplicado por 100 para chegar ao número final, como representado na fórmula  $\{[(\text{Promotores} - \text{Detratores})/(\text{Respostas})] \times 100\}$ .

No livro “The Ultimate Question” (RECIHHELD, 2003), são apresentados três tipos de abordagens aplicadas à avaliação dos consumidores através da metodologia NPS. A primeira delas é denominada Benchmark Competitivo, onde se busca uma percepção do consumidor não só sobre a empresa, mas também sobre os principais participantes do mercado. A segunda abordagem é denominada Relacionamento, onde o objetivo principal é o de capturar, através de uma amostra representativa de clientes, qual a percepção da qualidade do relacionamento entre os clientes e a empresa. Por último temos a terceira abordagem, denominada Experiência, onde o consumidor é pesquisado após determinados episódios. Essa última abordagem tem como objetivo avaliar as experiências dos consumidores e direcionar ações para melhorá-las.

Após a publicação da metodologia NPS e a sua subsequente aplicação por diversas empresas, Doorn, Leeftang e Tijs (2013) buscaram replicar os estudos que relacionam métricas como NPS e Satisfação, com variáveis financeiras, tais como receita de vendas, margem bruta e fluxo de caixa livre da operação. Os resultados encontrados revelam que todas as métricas apresentaram uma performance igualmente boa na previsão de margem bruta e receitas de vendas correntes e igualmente ruim na previsão de crescimento de vendas e margens, ressaltando também que o NPS não se apresentou inferior ou superior às demais métricas de satisfação avaliadas (DOORN, LEEFLANG, TIJS, 2013).

No que tange à capacidade do indicador de ser o melhor estimador do crescimento financeiro de uma empresa, segundo Keiningham et al. (2007), após avaliar diferentes métricas de satisfação do cliente e lealdade, uma métrica única de intenção de recomendar (escopo da metodologia NPS) não é capaz de sozinha definir lealdade. Zaki et al. (2016), argumenta que metodologias de “big data analytics” e “text mining” garantem uma melhor avaliação de satisfação do consumidor que uma análise com base unicamente no NPS. Dessa forma os autores convergem com o resultado encontrado por Keiningham et al. (2007), advogando uma análise com múltiplos indicadores para que se possa avaliar devidamente a satisfação, lealdade e retenção dos clientes.

No estudo conduzido por Hann, Verhoef e Wiesel (2014), foram avaliadas as relações de algumas métricas, como o NPS, com a retenção de clientes, em diversos segmentos de negócio.

As análises conduzidas no nível do consumidor fornecem informações comparativas entre clientes de uma determinada empresa/segmento, provendo a gestão com informações a respeito de potenciais diferenças existentes entre os consumidores em termos das métricas de satisfação dos consumidores (HANN, VERHOEF, WIESEL, 2014).

Os resultados auferidos por Hann, Verhoef e Wiesel (2014) revelam que quando consideramos a métrica da nota do NPS médio, esse atributo se apresenta como estatisticamente significativo em 18 segmentos, sendo considerado a melhor métrica para previsão de retenção de clientes para os segmentos de livros online, compras online, drogarias e bancos. Sem embargo, métricas de voz do cliente também podem ser utilizadas para diferenciar segmentos de consumidores leais e desleais dentro das instituições (KEININGHAM, COOIL, ASKOY, ANDREASSEN, WEINER, 2007).

Em pesquisa voltada para a análise do comportamento de compra de clientes de Cartões de Crédito, Baumann, Burton e Elliot (2004) concluíram que intenções de compra são pouco correlacionados com o comportamento atual, e que a os resultados de métricas de satisfação, apesar de significantes estatisticamente, não representam grande impacto na previsão de intenções de compra. A proposta de executar dois tipos de modelagem estatística utilizando como variáveis dependentes consumidores satisfeitos e consumidores insatisfeitos, foi implementada como alternativa às análises baseadas em indicadores absolutos de satisfação, uma vez que se observou uma potencial diferença nos direcionadores do comportamento de cada agrupamento de clientes (BAUMANN, BURTON, ELLIOT, 2004). Com efeito, Baumann, Burton e Elliot (2004) consideraram como principal resultado do estudo o fato de melhores modelos de previsão de comportamento poderem ser obtidos a partir da segmentação dos clientes em agrupamentos de satisfeitos e insatisfeitos.

O estudo conduzido por Morgan e Rego (2006), cujo objetivo era avaliar a relação entre diversas métricas de satisfação com a performance futura de empresas indicou que, de fato, os resultados de métricas de voz do cliente são relevantes para previsão de resultados futuros das empresas. Por outro lado, métricas como NPS apresentaram, segundo Morgan e Rego (2006), resultados baixos ou não significantes estatisticamente. Os resultados encontrados defendem que os gestores não abandonem o monitoramento de métricas de satisfação em favor de um acompanhamento exclusivo de métricas de recomendação (MORGAN, REGO, 2006).

No seu artigo, Reichheld (2011) ressalta que “um alto NPS por si só não é o real objetivo, porque um alto NPS por si só não garante sucesso”. Dessa forma, o autor coloca a necessidade

de avaliar outros atributos das empresas além daquele que é escopo do NPS, ou seja, a qualidade do relacionamento dos clientes com a empresa. No reporte “Putting customer experience at the heart of next-generation operating models” da McKinsey & Co., de 2017, é apresentado um estudo referente à uma pesquisa com 5.000 consumidores americanos onde foi identificado que, no setor bancário, clientes são 2 vezes mais propensos a iniciar um relacionamento com o banco que eles avaliam sua satisfação com notas 9 ou 10. De forma complementar, o reporte utilizou informações da pesquisa com clientes das principais instituições financeiras dos Estados Unidos para avaliar quais as jornadas mais críticas em termos de satisfação dos clientes e, dentre as jornadas identificadas, as que apresentam maiores oportunidades de melhorias são: uso de um produto ou serviço e resolução de problemas.

### **Varejo Bancário Brasileiro**

No que se refere ao mercado brasileiro, o setor de serviços é o que mais contribui para a formação do Produto Interno Bruto (PIB) do país, com uma representatividade de 72,5% no valor adicionado ao PIB nacional no 1º trimestre de 2018 (IBGE, 2018). Importante componente individual do setor de serviços, o segmento de intermediação financeira, com representatividade de aproximadamente 11% do PIB de Serviços no 1º trimestre de 2018 (IPEA, 2018), apresentou níveis de rentabilidade em torno de 14% em 2017 (FEBRABAN, 2017).

Com uma forte tendência de crescimento nos últimos 5 anos, o sistema financeiro brasileiro é composto por aproximadamente 154 milhões de consumidores ativos, representando 74% da população total brasileira (IPEA, 2018). No que tange ao volume financeiro movimentado pelo setor, de acordo com dados da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), foram movimentados em 2017 aproximadamente 3 trilhões de reais através de operações de crédito. Transações com cartão de crédito ou débito representaram aproximadamente 13 bilhões de reais em 2017, um crescimento por volta de 30% na comparação com o resultado de 2014 (FEBRABAN, 2017).

Em termos de meios de transação, os bancos vêm passando por uma fase de transição, passando da hegemonia do mundo físico das agências para o mundo digital. Nesse sentido, se considerarmos o volume das transações através de dispositivos digitais, observamos um crescimento de 15% na comparação 2016-2017 (FEBRABAN, 2017). Outro dado relevante

desse segmento é a concentração de mercado por parte dos seus principais participantes. Considerando o mercado de crédito e volume de ativos financeiros, mais de 70% do mercado é dominado por apenas 4 bancos: Banco do Brasil, Caixa, Bradesco e Itaú Unibanco (BACEN, 2017). Quando se analisa o mercado bancário brasileiro percebe-se que, dado à similaridade existente entre os produtos e serviços oferecidos, podendo ser considerados praticamente como *commodities*, o diferencial para o cliente passa a ser baseado na qualidade e completude dos serviços prestados (CAMPELLO e COSTA NETO, 2003).

Segundo Kaufmann e Marchetti (2008), é de suma importância que o foco da diferenciação oferecida pelos bancos esteja pautado na base de clientes, uma vez que segmentos específicos, quando relacionados a variáveis de recorrência de uso, ou à preferência por determinados canais de atendimento, podem apresentar diferentes níveis de receptividade e satisfação com relação ao serviço oferecido.

O efeito da digitalização e o reflexo dela na forma como os clientes se relacionam com os bancos tornou-se um direcionador de investimentos das instituições financeiras, pautando a criação de novos canais que permitam seus clientes acessar o seu portfólio de produtos e serviços (SOUZA NETO, FONSECA e OLIVEIRA, 2005). Muitos bancos têm direcionado esforços e capital no sentido de aumentar a satisfação e a lealdade dos seus clientes (ZACHARIAS, FIGUEIREDO e CUNHA DE ALMEIDA, 2008). Duas linhas de argumentação que sustentam essas ações pregam que clientes satisfeitos tendem a seguir com o seu relacionamento comercial, podem potencializar seu consumo de produtos e serviços, e apresentam um custo de retenção menor que o custo envolvido na aquisição de novos clientes (JONES e TAYLOR, 2007).

Empresa que surgiu fruto de processos de fusões e aquisições com diversas instituições financeiras, sendo a principal delas a fusão entre o Banco Itaú e Banco Unibanco em 2008, o banco Itaú Unibanco possui 93 anos de história e atuação no setor financeiro de varejo e atacado.

Com presença em diversas cidades do Brasil e no exterior (com escritórios em 21 países) o Itaú Unibanco conta com uma estrutura de aproximadamente 5 mil agências, 26 mil pontos de atendimento, 96 mil funcionários e lucro líquido em 2017 de R\$ 24,9 bilhões.

Com uma carteira de produtos contemplando necessidades de diversos segmentos de clientes, o produto de maior representatividade na carteira de crédito pessoa física é Cartão de Crédito,



representando aproximadamente 34% do valor total em carteira em 2017. Essa representatividade reflete um crescimento de cerca de 27% com relação à carteira de crédito de 2012, e contempla transações majoritariamente à vista (85%).

### **Centrais de Atendimento Itaú Unibanco**

Com uma carteira de aproximadamente 76 milhões de clientes, o banco Itaú Unibanco se apoia nas suas centrais de atendimento para servir como ponto de contato com clientes. As centrais de atendimento estão organizadas de forma a atender clientes de diversos segmentos e produtos do banco estando presentes em diversas regiões do país e utilizando os canais telefônico, chat e e-mail. Dentre as principais demandas tratadas nas centrais de atendimento do banco Itaú Unibanco podemos destacar as interações de venda, informações, requisição de serviços, resolução de problemas, cobrança e retenção.

As demandas de informações, requisição de serviços e resolução de problemas contemplam o conjunto de centrais de atendimento denominadas Linha de Frente, e são responsáveis pela maior parte dos atendimentos realizados. Centrais de cobrança também atuam no modelo ativo, visando entrar em contato com os clientes para liquidação de dívidas em atraso, e receptivo, com o cliente buscando a renegociação dos seus contratos de crédito.

As centrais de vendas contemplam contatos ativos ou receptivos de clientes relacionados à oferta de um determinado produto ou serviço. Essas centrais trabalham muitas vezes em parceria com as centrais de retenção, que têm como objetivo central garantir a manutenção de clientes rentáveis na carteira do banco.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **Hipóteses do Trabalho Aplicado**

A busca por experiências positivas para os clientes ao longo das jornadas de consumo, e o impacto dessas experiências para a gestão estratégica das empresas, reforçam a necessidade da geração de conhecimentos aplicados sobre o tema. Estudos recentes (MCKINSEY, 2017) apontam que a percepção dos clientes quanto às interações que compreendem a etapa de Experiência Pós Compra, como resolução de problemas, impactam diretamente na continuidade

e qualidade do relacionamento cliente-empresa. Um exemplo desse impacto foi apresentado através dos resultados da pesquisa da McKinsey & Co., de 2017, aplicada a clientes de instituições financeiras americanas. Com efeito, A metodologia NPS, amplamente adotada por diversas empresas de diferentes segmentos e nacionalidades, se apresenta como uma ferramenta importante para avaliar a qualidade das interações entre clientes as organizações.

Buscando avaliar os episódios da jornada de consumo mais críticos para os clientes bancários no Brasil (como resolução de problemas) e a alocação de recursos das empresas desse segmento (como retenção), foi levantada uma base de dados de respondentes da pesquisa NPS, com foco na abordagem de Experiência (transacional), resultantes das interações dos clientes com o banco Itaú Unibanco na etapa de Experiência Pós Venda. Essas respostas estão associadas às interações dos clientes com as centrais de atendimento telefônico e refletem a percepção de clientes do segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito, no período de julho a dezembro de 2017.

Essa análise é fruto de uma necessidade dos gestores do Itaú Unibanco de atuar sobre interações distintas relacionadas à jornada de consumo dos clientes pessoa física do produto Cartão de Crédito. A aplicação da metodologia NPS transacional nas centrais de atendimento do Itaú Unibanco apresentou-se como uma métrica capaz de diferenciar a percepção referente a cada interação. Contudo, dado a multiplicidade de tipos de interações, produtos ofertados e perfil de clientes, não existia uma segurança quanto à capacidade do cliente diferenciar, através do NPS, a satisfação relacionada às suas interações com o banco. Adicionalmente, diferentes escalas de recorrência de contatos dos clientes com as centrais de atendimento do banco emanava a dúvida quanto ao impacto de percepções quanto às interações anteriores nas interações presentes.

Com efeito, esse trabalho tem por objetivo avaliar o impacto, com base no NPS, das interações dos clientes com as centrais de atendimento do banco Itaú Unibanco, do segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito, para o resultado da retenção. Para esse fim, foram adotados procedimentos estatísticos para avaliar: interações relacionadas a tipos distintos de atendimento ao cliente de cartão de crédito apresentam NPS diferentes; e os resultado NPS das interações anteriores de impactam no resultado da retenção de clientes.

## **Base de Dados**

Os dados utilizados foram coletados do universo de contatos e respostas da pesquisa NPS, do atendimento da central telefônica, para o segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito do banco Itaú Unibanco. Adicionalmente, foram coletados também dados de perfil desses clientes. O período analisado foi de julho a dezembro do ano 2017 para as interações com as centrais de atendimento. Para os dados de perfil dos clientes e para o resultado da célula de Retenção foi considerada a referência de dezembro de 2017.

Para o indicador NPS foi considerada a pesquisa realizada pelo Itaú Unibanco através do envio de mensagem SMS com a pergunta “...com base no seu contato com o banco, qual a probabilidade de você recomendar o banco Itaú para um amigo ou parente? Responda de 0 a 10. Comente.”. Essa pesquisa é atualmente conduzida para diversas áreas de negócio do banco e direcionada tanto para clientes pessoa física quanto para clientes pessoa jurídica. As respostas à pesquisa não são cobradas do cliente e são consideradas validas apenas quando estruturadas com uma nota de 0 a 10 nos dois primeiros caracteres da mensagem.

As respostas das pesquisas são aleatórias e representam parte do universo total de pesquisas enviadas. Para que seja enviado a pesquisa para um cliente é necessário que o mesmo tenha passado pela central de atendimento do segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito, tenha finalizado o seu atendimento com um atendente humano e tenha realizado a ligação através de um telefone celular. Como forma de evitar que o cliente seja bombardeado por pesquisas de qualidade do atendimento é aplicada uma regra de “quarentena”. Para efeitos dessa análise.

Para fins desse trabalho aplicado, foram analisadas as seguintes interações de atendimento do produto Cartão de Crédito: Atendimento, Cobrança, Crédito, Retenção e Seguros. Essas interações foram selecionadas por apresentarem maior representatividade de atendimentos e, dessa forma, de respostas NPS.

Esse universo é representado por 259.511 respostas, contemplando 100 dias de atendimento e 355 clientes recorrentes, ou seja, que foram atendidos avaliados pela célula de Retenção em dezembro de 2017 e em pelo menos mais uma interação no período de julho a novembro de 2017.

As interações de Atendimento estão diretamente associadas às ligações direcionadas para o que se conhece por Linha de Frente, onde os clientes buscam tratar de assuntos gerais relacionados

ao produto (ex.: anuidade, 2ª via de fatura, desbloqueio, aviso viagem, etc.). Essa é a interação de maior representatividade dentro da central de atendimento do produto Cartão de Crédito, contemplando aproximadamente 41% do total de respostas à pesquisa entre julho e dezembro de 2017. As interações de Cobrança se referem a atendimentos realizados por iniciativa do cliente (receptivo) e diretamente relacionados a renegociação de pagamentos e contratos. Essa interação representa aproximadamente 36% do total de respostas à pesquisa entre julho e dezembro de 2017. Interações de Crédito estão relacionadas a temas de parcelamento de faturas e aumento de limite de crédito, representando aproximadamente 2% do total de respostas à pesquisa entre julho e dezembro de 2017. A baixa volumetria de respostas dessa interação pode ser explicada pela automatização dos processos de concessão de crédito. As interações de retenção, por sua vez, estão relacionadas à gestão da carteira de clientes, e tem como objetivo mitigar o volume de cancelamentos, em especial, de clientes com boa rentabilidade, despendendo o menor montante possível para atingir esse propósito. Essa interação representa aproximadamente 10% do total de respostas à pesquisa entre julho e dezembro de 2017. Por fim, as interações de Seguros, que estão diretamente associadas à oferta de serviços de proteção e salva guarda direcionados ao produto Cartão de Crédito, tais como seguro viagem, seguro roubo, seguro crédito pessoal, dentre outros, representam aproximadamente 11% do total de respostas à pesquisa entre julho e dezembro de 2017.

Com o objetivo de complementar a análise de qualidade com atributos das interações telefônicas que poderiam potencialmente impactar os resultados da Retenção em dezembro de 2017, foram extraídas da base de ligações das centrais de atendimento as seguintes informações complementares: volume de interações total no período de julho a novembro de 2017; volume de interações mensal para os meses de julho a novembro de 2017; média de resolutividade das interações no período de julho a novembro de 2017; intervalo de tempo entre avaliação NPS de uma interação e a avaliação da Retenção em dezembro 2017.

Considerando o potencial impacto de informações relacionadas ao perfil no cliente nos resultados da Retenção em dezembro de 2017, foram consideradas também nas análises estatísticas as informações de renda estimada, idade, posse de conta corrente, tempo de conta corrente, tempo de posse do Cartão de Crédito, limite de crédito e dias corridos com obrigações em atraso.

Frente aos objetivos analíticos propostos pelas hipóteses desse trabalho aplicado, foram construídas as variáveis que permitissem a execução dos procedimentos estatísticos propostos.

Para a avaliação de diferentes níveis de NPS entre interações distintas foi utilizada a variável NPS com amplitude de -100 a 100, construída com base nos resultados da pesquisa SMS enviada e a partir da formula  $\{[(\text{Promotores} - \text{Detratores})/(\text{Total de Respostas})]*100\}$ .

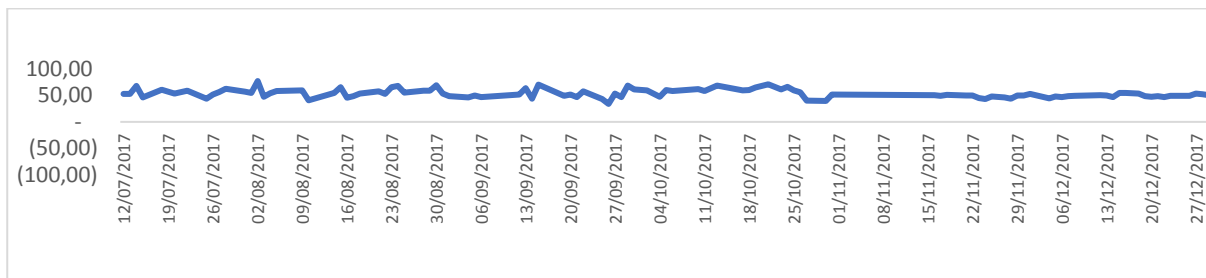


Gráfico 1 – NPS diário Retenção

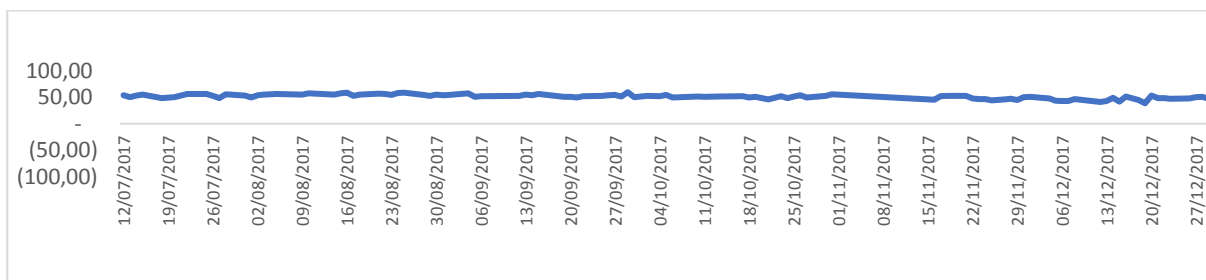


Gráfico 2 – NPS diário Crédito

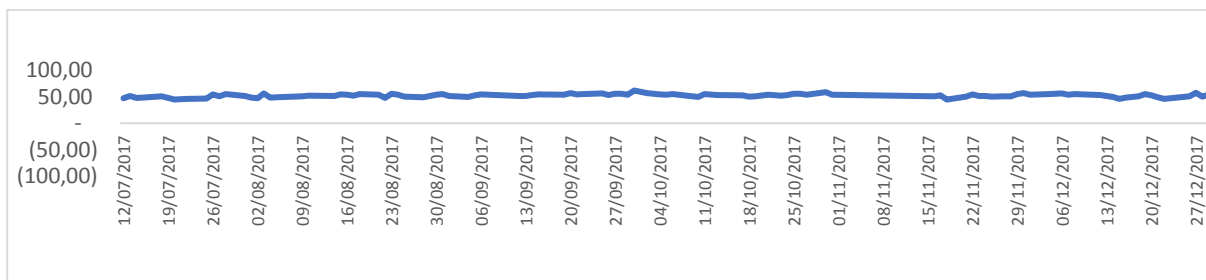


Gráfico 3 – NPS diário Cobrança

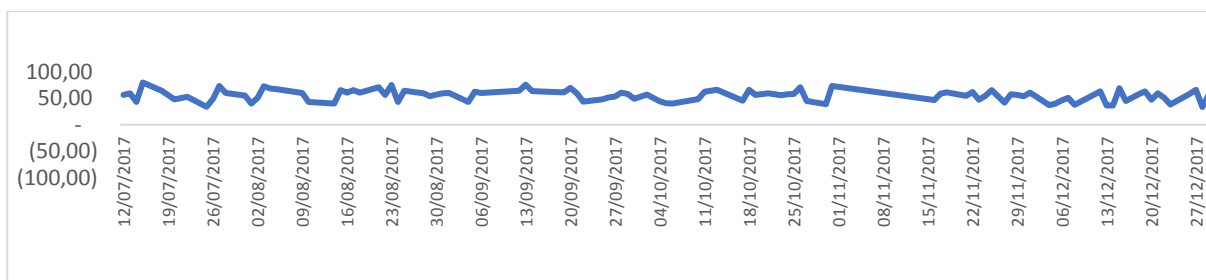


Gráfico 4 – NPS diário Atendimento

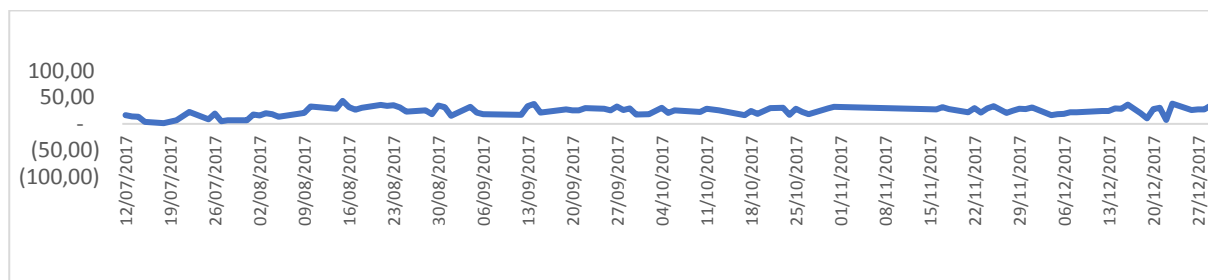


Gráfico 5 – NPS diário Seguros

RESUMO						
Grupo	Contagem Dias	Soma	Média	Variância		
Atendimento	102,00	5.207,62	51,06	18,01		
Cobrança	102,00	5.338,24	52,34	10,03		
Crédito	102,00	5.630,78	55,20	111,17		
Retenção	102,00	2.441,16	23,93	68,04		
Vendas	102,00	5.538,97	54,30	58,54		
Seguros	102,00	5.454,94	53,48	62,37		
ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	74.268,55	5,00	14.853,71	271,58	0,00	2,23
Dentro dos grupos	33.144,40	606,00	54,69			
Total	107.412,95	611,00				

Figura 5 – ANOVA NPS das Interações

Os resultados auferidos das análises de estatística descritiva apontam para uma média NPS diário semelhante entre as interações de Atendimento, Cobrança, Crédito, Vendas e Seguros. A interação de Retenção apresentou a menor média NPS diário (23,93), refletindo tanto a percepção da qualidade dos clientes com o atendimento quanto a percepção quanto a estratégia de retenção (preços, descontos, isenções, etc.). Quanto à variância do NPS diário das interações, observamos valores proporcionalmente mais elevados para as centrais de Retenção, Crédito e Seguros.

Para a avaliação do impacto da percepção referente a interações anteriores no resultado da retenção dos clientes de Cartão de Crédito foram utilizadas como variáveis: dummies de promotores, retidos e promotores e retidos; tempo decorrido entre a avaliação de interações anteriores e a avaliação da interação de Retenção em dezembro de 2017; quantidade de interações por mês; quantidade total de interações no período; resolutividade média das interações no período; renda estimada dos clientes; idade dos clientes; tempo de conta corrente; tempo com Cartão de Crédito; limite de crédito; dummy conta corrente; dias de atraso. A tabela

1 apresenta a lista de variáveis com os seus descritivos, enquanto que as tabelas 2 e 3 apresentam os resultados das estatísticas ANOVA e da correlação de Pearson para essas variáveis.

Tabela 1 – Lista de Variáveis Analisadas

Lista Alfabética de Variáveis		
Variáveis	Tipo	Descrição
Retidos_Prom_Dez	Binária	Retidos x Ret_Dez
Retidos	Binária	Clientes retidos na célula de Retenção em dezembro de 2017
Ret_Dez	Binária	Clientes promotores das interações de Retenção em dezembro de 2017
Atendimento_Prom	Binária	Clientes promotores das interações de Atendimento
Cobranca_Prom	Binária	Clientes promotores das interações de Cobrança
Credito_Prom	Binária	Clientes promotores das interações de Crédito
Retencao_Prom	Binária	Clientes promotores das interações de Retenção
Seguros_Prom	Binária	Clientes promotores das interações de Seguros
Atendimento_Lag	Contínua	Quantidade de meses entre a interação de Atendimento e a Retenção em dezembro de 2017
Cobranca_Lag	Contínua	Quantidade de meses entre a interação de Cobrança e a Retenção em dezembro de 2017
Credito_Lag	Contínua	Quantidade de meses entre a interação de Crédito e a Retenção em dezembro de 2017
Retencao_Lag	Contínua	Quantidade de meses entre a interação de Retenção e a Retenção em dezembro de 2017
Seguros_Lag	Contínua	Quantidade de meses entre a interação de Seguros e a Retenção em dezembro de 2017
201707_Vol_Interact	Contínua	Quantidade de interações em julho de 2017
201708_Vol_Interact	Contínua	Quantidade de interações em agosto de 2017
201709_Vol_Interact	Contínua	Quantidade de interações em setembro de 2017
201710_Vol_Interact	Contínua	Quantidade de interações em outubro de 2017
201711_Vol_Interact	Contínua	Quantidade de interações em novembro de 2017
Renda	Contínua	Renda estimada dos clientes
Idade	Contínua	Idade dos clientes
Resolutividade	Contínua	Taxa média de resolutividade das interações
Volume_Interact	Contínua	Quantidade total de interações no período de julho a novembro de 2017
Dias_Atraso	Contínua	Quantidade de dias em atraso com obrigações financeiras do produto Cartão de Crédito
Correntista	Binária	Clientes com conta corrente
MOB_CC	Contínua	Tempo em meses de posse do Cartão de Crédito
LIMITE	Contínua	Límite de crédito disponível para o produto Cartão de Crédito
MOB_Cor	Contínua	Tempo em meses desde a abertura da conta corrente

Tabela 2 – Correlação de Pearson Variáveis Analisadas

Correlação de Pearson	Retidos_Prom_Dez	pValor	Retidos	pValor	Prom_Retenção_Dez	pValor
Retidos_Prom_Dez	100.000		0.52752	<.0001	0.79098	<.0001
Retidos	0.52752	<.0001	100.000		0.09806	0.0650
Ret_Dez	0.79098	<.0001	0.09806	0.0650	100.000	
Atendimento_Prom	0.25758	<.0001	0.06028	0.2573	0.30038	<.0001
Cobranca_Prom	0.09710	0.0677	0.02516	0.6366	0.11045	0.0375
Credito_Prom	0.04556	0.3921	0.07015	0.1873	0.01564	0.7690
Retencao_Prom	0.12093	0.0227	0.03953	0.4578	0.12952	0.0146
Seguros_Prom	-0.01565	0.7689	-0.04296	0.4197	0.05595	0.2931
Atendimento_Lag	0.11695	0.0276	-0.00340	0.9491	0.15218	0.0041
Cobranca_Lag	0.05350	0.3148	-0.02503	0.6383	0.06859	0.1973
Credito_Lag	-0.04893	0.3579	0.04551	0.3926	-0.08471	0.1111
Retencao_Lag	-0.07436	0.1621	0.00598	0.9106	-0.11697	0.0275
Seguros_Lag	0.03650	0.4931	0.01480	0.7811	0.05793	0.2764
_201707_Vol_Interact	0.03463	0.5155	0.07803	0.1423	0.00233	0.9651
_201708_Vol_Interact	0.05898	0.2677	0.05433	0.3073	0.01886	0.7233
_201709_Vol_Interact	0.13611	0.0102	0.07980	0.1334	0.13720	0.0096
_201710_Vol_Interact	0.11195	0.0350	0.10458	0.0490	0.06296	0.2367
_201711_Vol_Interact	-0.02192	0.6806	0.07027	0.1865	-0.03369	0.5270
Renda	-0.04187	0.4316	-0.06631	0.2127	0.00725	0.8918
Idade	0.05325	0.3171	-0.02004	0.7067	0.08003	0.1324
Resolutividade	0.12373	0.0197	0.11404	0.0317	0.13088	0.0136
Volume_Interact	0.10540	0.0472	0.13328	0.0120	0.05763	0.2788
Dias_Atraso	0.03305	0.5348	-0.03929	0.4606	0.09358	0.0783
Correntista	0.01409	0.7914	-0.03725	0.4842	0.05483	0.3029
MOB_CC	0.04845	0.3627	0.13931	0.0086	-0.02870	0.5900
LIMITE	0.03411	0.5218	0.10082	0.0577	0.00343	0.9487
MOB_Cor	0.01571	0.7680	-0.01882	0.7238	0.02944	0.5804

Os resultados auferidos das análises de correlação apresentam poucas variáveis com níveis de correlação consideráveis e estatisticamente significantes ao nível de 5%, com as variáveis Retidos\_Prom\_Dez, Retidos e Ret\_Dez. Dentre as variáveis associadas às interações com as centrais de atendimento, as que apresentaram correlações significativas foram Atendimento\_Prom, Retencao\_Prom, Atendimento\_Lag, Retencao\_Lag, \_201709\_Vol\_Interact, \_201710\_Vol\_Interact, Resolutividade. Quanto às variáveis de perfil do cliente, as que apresentaram correlações significativas foram MOB\_CC e LIMITE.

## Procedimentos Analíticos

Os dados foram extraídos e processados através da ferramenta SAS Guide 7.4 e Excel 2013, onde foram aplicados os seguintes procedimentos analíticos: teste ANOVA, para análise de estatísticas descritivas das variáveis contempladas nesse trabalho; teste t de diferença de médias para dados não pareados, para análise da hipótese de diferença entre os NPS das distintas interações das centrais de atendimento objetivo desse trabalho; correlação de Pearson entre as notas NPS das interações avaliadas e entre o conjunto de variáveis levantadas na base de dados;



análise de árvore de decisão e regressão logística aplicados à avaliação da importância e significância estatística dos variáveis explicativas das interações e do perfil de clientes (variáveis independentes) para explicar a variação no resultado e qualidade da célula de retenção (variáveis dependentes).

Adicionalmente, como métrica de avaliação do ajuste do modelo aos dados utilizados no seu desenvolvimento, foi aplicado o teste Kolmogorov Smirnov (KS), onde valores acima de 30 foram considerados com ajuste satisfatório e, de forma complementar, para o modelo de “Promotores-Retidos” foi realizada uma análise de backtest do modelo, considerando o período que vai de janeiro a maio de 2018 para avaliação das variáveis explicativas e resposta.

## RESULTADOS

Para avaliar a diferença entre as notas NPS auferidas em diferentes jornadas do atendimento nas centrais telefônicas do banco Itaú Unibanco, foi definido um universo de jornadas mais relevantes cuja volumetria de repostas à pesquisa fosse significativa. A partir desse ponto foram coletadas 259.511 respostas contemplando 100 dias do período que vai de julho a dezembro de 2017. Dentro desse universo foram considerados, para fins de análise, os dias onde todas as jornadas de interesse (Atendimento, Cobrança, Crédito, Retenção e Seguros) apresentavam uma volumetria mínima de 30 respostas, uma vez que a partir dessa volumetria já temos uma aproximação de distribuição normal.

A partir da base de dados coletada foram aplicados testes de diferenças de média para dados não pareados. Para avaliação dos p-valores associados às estatísticas t do teste, foi considerado 5% como valor crítico. Os resultados obtidos com as análises estão descritos na tabela 4.

Tabela 3 – Teste T (Médias Não Pareadas)

Teste T (Médias)	Atendimento	Cobrança	Crédito	Retenção	Seguros
Atendimento					
Cobrança	2%				
Crédito	0%	1%			
Retenção	0%	0%	0%		
Seguros	0%	18%	14%	0%	

Com exceção das interações de Cobrança, Crédito e Seguros, as demais apresentaram resultados de p-valor abaixo do valor crítico (5%) e, nesse sentido, não rejeitamos a hipótese nula de que essas interações apresentam notas NPS diferentes. Esse resultado corrobora o entendimento de que o cliente apresenta diferentes percepções frente aos episódios de relacionamento com a instituição.

Os resultados observados para as interações de Cobrança e Crédito com relação à interação de Seguros indicam a provável existência de fatores compartilhados entre elas, sejam eles relacionados ao cliente, sejam eles relacionados aos processos do banco. Um fator relevante que corrobora o ponto supracitado é a o fato de existir uma grande sobreposição de produtos de Seguros ofertados como complementos dos produtos de Crédito e Cobrança, tais como Seguro Parcelamento de Fatura, Seguro Crédito Pessoal Protegido e Seguro Quitação Garantida. Dessa forma, é possível que o atendimento seja realizado pelo mesmo grupo de operadores e esteja associado a um universo de problemas coincidentes, o que pode estar relacionado com convergência de médias entre essas interações.

Com o intuito de compreender mais profundamente a relação entre as interações analisadas, foi realizada uma análise de correlação de Pearson, cujos os resultados estão apresentados na tabela 3.

De uma maneira geral, os resultados da correlação entre as variáveis das interações apresentaram poucos resultados com significância estatística inferior 5% e, dentre os que passaram esse crivo, a correlação com as variáveis resposta são limitadas. Entretanto, esse conjunto de resultados apoiam a segunda hipótese analisada nesse trabalho aplicado ao considerarmos que os clientes apresentam percepções distintas frente às interações de relacionamento com a instituição, sendo possível que a percepção de interações anteriores ajude a explicar o resultado da Retenção.

Para avaliar o impacto da percepção de interações anteriores no resultado de interações de Retenção definimos como variável objetivo os resultados da Retenção, referentes ao mês de dezembro de 2017, segmentadas em 3 abordagens (promotores, retidos, e promotores retidos), e como variáveis explicativas, os promotores das interações com as centrais de atendimento (Atendimento, Crédito, Cobrança, Retenção e Seguros), informações volume de atendimentos, resolutividade média, intervalo de tempo entre atendimentos anteriores e o resultado da Retenção em dezembro de 2017, e informações do perfil do cliente (renda estimada, idade,

tempo de conta, tempo de posse do Cartão de Crédito, posse da conta, dias com obrigações em atraso e limite de crédito) referentes ao período entre julho e novembro de 2017.

Cabe reforçar que, para compor a base de dados utilizada nesse procedimento analítico foram considerados apenas clientes que entraram em contato com as central de atendimento da jornada de Retenção em dezembro de 2017 e foram avaliados pela pesquisa NPS. Adicionalmente, foram considerados apenas os clientes que também entraram em contato com alguma das centrais das jornadas de Cartão de Crédito analisadas (Atendimento, Crédito, Cobrança, Retenção e Seguros), e que foram avaliados, pelo menos uma vez, pela pesquisa NPS desses atendimentos. A análise da correlação entre as variáveis explicativas e as variáveis resposta contempladas nos modelos estão apresentadas na tabela 3.

O resultado da regressão logística para análise dos promotores da jornada de Retenção em dezembro de 2017 apontou que os resultados de 3 jornadas: Atendimento e Retenção apresentam significância estatística, ambas apresentando estimativas com sinal positivo, indicando uma relação direta entre o resultado dessas interações e o resultado da Retenção. As demais variáveis testadas no modelo, inclusive as relacionadas ao perfil do cliente, apresentaram p-valor superior ao valor crítico de 5%.

Tabela 4 – Modelo Promotores Retenção

Analysis of Maximum Likelihood Estimates (Promotores Retenção)					
Variáveis	GL	Estimativas	Erro Padrão	Wald Chi-Quadrado	Pr > ChiSq
Intercept	1	- 17.135,00	0,55	96.716,00	0,00
Atendimento_Prom	1	27.843,00	0,61	211.559,00	<,0001
Cobranca_Prom	1	19.479,00	11.697,00	27.733,00	0,10
Credito_Prom	1	- 80.943,00	80.719,00	10.056,00	0,32
Retencao_Prom	1	28.414,00	0,64	196.371,00	<,0001
Seguros_Prom	1	- 66.989,00	947.265,00	0,01	0,94
Atendimento_Lag	1	0,22	0,11	39.480,00	0,05
Cobranca_Lag	1	0,39	0,24	26.088,00	0,11
Credito_Lag	1	- 77.545,00	594.626,00	0,02	0,90
Retencao_Lag	1	0,10	0,13	0,65	0,42
Seguros_Lag	1	0,50	0,31	25.655,00	0,11
_201707_Vol_Interact	1	- 0,01	0,09	0,01	0,93
_201708_Vol_Interact	1	- 0,18	0,10	31.752,00	0,07
_201709_Vol_Interact	1	0,22	0,13	28.781,00	0,09
_201710_Vol_Interact	1	0,05	0,10	0,24	0,62
_201711_Vol_Interact	1	- 0,18	0,10	32.522,00	0,07
Renda	1	- 0,00	0,00	0,32	0,57
Idade	1	0,02	0,01	16.305,00	0,20
Resolutividade	1	0,15	0,29	0,27	0,60
Dias_Atraso	1	0,22	0,17	17.757,00	0,18
Correntista	1	0,15	0,57	0,07	0,79
MOB_CC	1	- 0,00	0,00	0,45	0,50
LIMITE	1	0,00	0,00	0,86	0,35
MOB_Cor	1	- 0,00	0,01	0,55	0,46

Em termos de importância para o resultado do modelo, os resultados auferidos da estatística Wald revela que os resultados das interações de Atendimento e Retenção apresentam valores próximos, porém com uma maior relevância para a interação de Atendimento. No gráfico 6 está representado a avaliação do modelo aplicando o teste KS sobre os resultados obtidos. O resultado do teste aponta para uma boa separação (KS 54%) entre o público de “Promotores” e “Não Promotores” da jornada de Retenção.

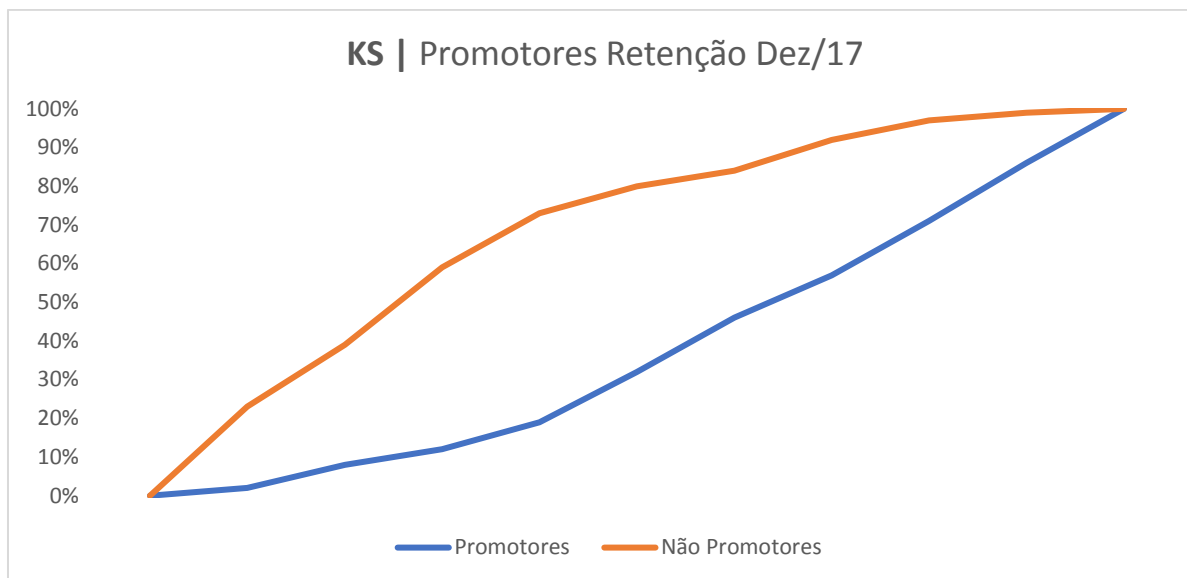


Gráfico 6 – KS Modelo Promotores Retenção

De forma complementar, foi realizada uma análise de árvore de decisão para o mesmo grupo de variáveis testadas no modelo cuja variável dependente eram os Promotores da Retenção em dezembro de 2017. O objetivo dessa análise é compreender a relação conjunta entre as variáveis explicativas e a variável dependente. Para essa análise foi considerado um nível de significância estatística de 5% e mínimo de 30 clientes por agrupamento. Os resultados estão apresentados na figura 9.

Tabela 5 – Árvore de Decisão Promotores Retenção

Faixa_1	Faixa_2	Faixa_3	Faixa_4	Num. Obs.	Prob.
Quebra: Atendimento_Prom				355	60,8
0	Quebra: Retencao_Prom			242	50,8
0	0	Quebra: Retencao_Lag		167	41,9
0	0	0	Quebra: Atendimento_Lag	105	52,4
0	0	0	0	55	63,6
0	0	0	0	1	50
0	0	0	1	62	24,2
0	1	Quebra: LIMITE		75	70,7
0	1	< R\$ 6.550,00		36	55,6
0	1	>=R\$ 6;550,00		39	84,6
1	Quebra: Renda			113	82,3
1	< R\$ 953,92			38	94,7
1	>= R\$ 953,92			75	76,0

Os resultados auferidos através da análise de árvore de decisão destacam a importância das interações anteriores de Atendimento e Retenção (em linha com os resultados do modelo logístico), do intervalo de tempo entre as interações e o resultado da Retenção, e das variáveis de renda estimada e limite de crédito. De acordo com os resultados dessa abordagem analítica, clientes Promotores da interação de Atendimento que apresentam uma renda estimada inferior a R\$ 953,92 apresentam uma probabilidade de 94,7% de serem Promotores na Retenção. Já os

clientes Não Promotores da interação de Atendimento, Promotores da interação de Retenção e que possuem um limite de crédito igual ou superior a R\$ 6.550,00, apresentam uma probabilidade de 84,6% de serem Promotores na Retenção.

Com o intuito de avaliar a capacidade da nota NPS de descrever os resultados da célula de Retenção (“Retidos” ou “Não Retidos”), aplicamos uma regressão logística considerando como variável resposta o resultado da célula de Retenção e, como variáveis explicativas, o mesmo conjunto de variáveis testadas no modelo de Promotores da Retenção. Os resultados desse modelo estão apresentados na tabela 5.

Tabela 6 – Modelo Resultado Retenção

Analysis of Maximum Likelihood Estimates (Resultado Retenção)					
Variáveis	GL	Estimativas	Erro Padrão	Wald Chi-Quadrado	Pr > ChiSq
Intercept	1	0,57	0,54	11.008,00	0,29
Atendimento_Prom	1	0,44	0,60	0,54	0,46
Cobranca_Prom	1	14.574,00	14.755,00	0,98	0,32
Credito_Prom	1	116.620,00	707,50	0,00	0,99
Retencao_Prom	1	0,06	0,68	0,01	0,93
Seguros_Prom	1	0,29	15.154,00	0,04	0,85
Atendimento_Lag	1 -	0,03	0,09	0,11	0,74
Cobranca_Lag	1 -	0,32	0,23	20.035,00	0,16
Credito_Lag	1	0,08	0,21	0,16	0,69
Retencao_Lag	1 -	0,03	0,14	0,06	0,81
Seguros_Lag	1	87.396,00	675.945,00	0,02	0,90
_201707_Vol_Interact	1	0,18	0,15	14.739,00	0,22
_201708_Vol_Interact	1	0,07	0,13	0,30	0,58
_201709_Vol_Interact	1	0,31	0,17	31.921,00	0,07
_201710_Vol_Interact	1	0,14	0,13	11.570,00	0,28
_201711_Vol_Interact	1	0,09	0,11	0,61	0,43
Renda	1 -	0,00	0,00	46.614,00	0,03
Idade	1 -	0,01	0,01	12.542,00	0,26
Resolutividade	1	0,40	0,32	16.073,00	0,20
Dias_Atraso	1 -	0,02	0,03	0,64	0,42
Correntista	1 -	0,13	0,55	0,06	0,81
MOB_CC	1	0,01	0,00	68.810,00	0,01
LIMITE	1	0,00	0,00	14.985,00	0,22
MOB_Cor	1 -	0,01	0,01	0,68	0,41

O resultado da regressão logística para análise do resultado da célula de Retenção em dezembro de 2017 apontou que os resultados das jornadas analisadas não apresentam significância estatística e, dessa forma, não é possível avaliar o seu impacto no resultado da célula de Retenção. Dentre as demais informações testadas no modelo, as variáveis de renda estimada e tempo de posse do Cartão de Crédito apresentaram p-valor inferior a 5%. Quanto à direção da relação dessas duas variáveis com a variável dependente, renda estimada apresenta uma estimativa com sinal negativo, indicando que quanto maior a renda estimada do cliente menor

a probabilidade dele ser retido, enquanto que o tempo de posse do Cartão de Crédito apresenta uma estimativa com sinal positivo, indicando que clientes com mais tempo de relacionamento apresentam maior probabilidade de serem retidos.

No gráfico 7 está representado a avaliação do modelo apresentado aplicando o teste KS sobre os resultados. O resultado do teste aponta para uma separação (KS 34%) entre o público de “Retidos” e “Não Retidos” da célula de Retenção.

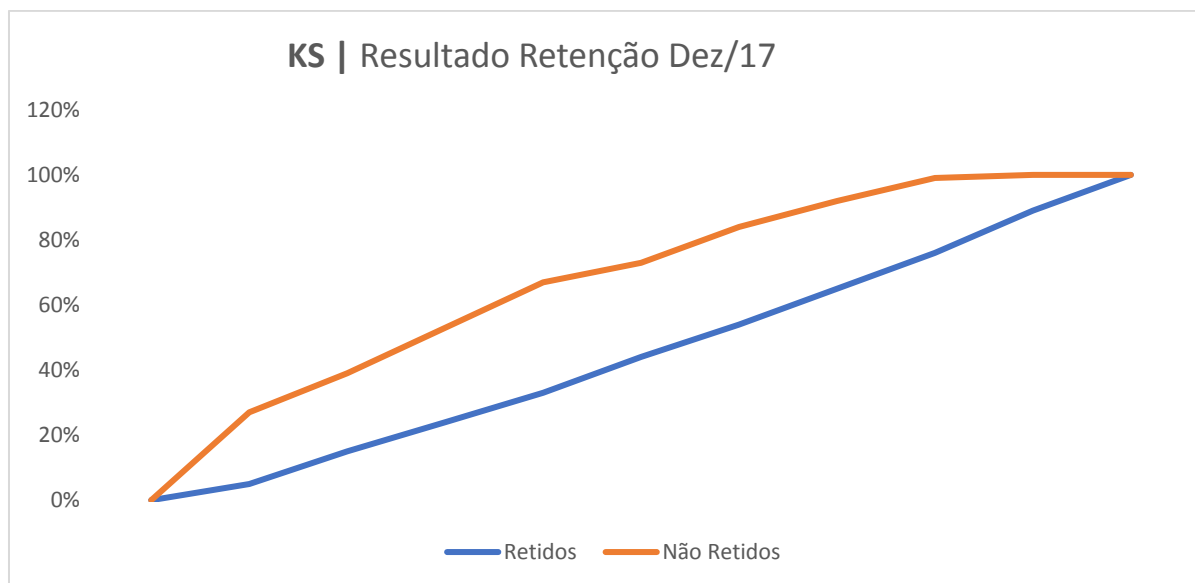


Gráfico 7 – KS Modelo Resultado Retenção

Adicionalmente, foi realizada uma análise de árvore de decisão para o mesmo grupo de variáveis testadas no modelo cuja variável dependente era o Resultado da Retenção em dezembro de 2017. Com o objetivo de compreender a relação conjunta entre as variáveis explicativas e a variável dependente, não foi possível auferir um resultado consistente considerando um nível de significância estatística de 5% e mínimo de 30 clientes por agrupamento.

A última abordagem analítica aplicada reflete a interação entre as duas abordagens anteriores. Considerando como variável objetivo os “Promotores Retidos”, essa abordagem busca identificar quais jornadas são mais importantes para que o resultado da retenção seja positivo tanto em termos de retenção dos clientes em carteira, quanto em termos de qualidade das interações do cliente. Os resultados desse modelo estão apresentados na tabela 6.

Tabela 7 – Modelo Promotores Retidos

Analysis of Maximum Likelihood Estimates (Resultado Retenção)					
Variáveis	GL	Estimativas	Erro Padrão	Wald Chi-Quadrado	Pr > ChiSq
Intercept	1	- 17.093,00	0,51	110.421,00	0,00
Atendimento_Prom	1	18.258,00	0,53	119.534,00	0,00
Cobranca_Prom	1	13.278,00	10.873,00	14.913,00	0,22
Credito_Prom	1	- 19.465,00	34.430,00	0,32	0,57
Retencao_Prom	1	19.421,00	0,58	111.438,00	0,00
Seguros_Prom	1	0,92	14.489,00	0,40	0,53
Atendimento_Lag	1	0,09	0,09	0,98	0,32
Cobranca_Lag	1	0,09	0,24	0,13	0,72
Credito_Lag	1	- 76.542,00	559.402,00	0,02	0,89
Retencao_Lag	1	0,00	0,13	0,00	0,97
Seguros_Lag	1	0,47	0,29	26.409,00	0,10
_201707_Vol_Interact	1	0,00	0,09	0,00	0,97
_201708_Vol_Interact	1	0,09	0,10	0,81	0,37
_201709_Vol_Interact	1	0,26	0,12	48.748,00	0,03
_201710_Vol_Interact	1	0,13	0,09	20.660,00	0,15
_201711_Vol_Interact	1	0,14	0,09	24.108,00	0,12
Renda	1	0,00	0,00	36.809,00	0,06
Idade	1	0,01	0,01	0,55	0,46
Resolutividade	1	0,18	0,27	0,43	0,51
Dias_Atraso	1	0,01	0,03	0,03	0,87
Correntista	1	0,31	0,52	0,36	0,55
MOB_CC	1	0,00	0,00	0,80	0,37
LIMITE	1	0,00	0,00	0,94	0,33
MOB_Cor	1	0,00	0,01	0,24	0,63

O resultado da regressão logística para análise do público de Promotores Retidos da jornada de Retenção em dezembro de 2017 apontou para um resultado semelhante ao encontrado para a variável dependente Promotores Retenção, com as interações de Atendimento e Retenção apresentando significância estatística e, dessa forma, impactando no resultado da jornada de Retenção. A variável de volume de interações em setembro de 2017 apresentou p-valor inferior ao valor crítico de 5%, porém, sua representatividade, em termos da estatística Wald é menor que a das jornadas de Atendimento e Retenção, ambas com valores da estatística Wald semelhantes. Em termos da relação entre essas variáveis e a variável dependente, todas apresentaram uma estimativa com sinal positivo, indicando uma relação direta com a variável objetivo da análise. No gráfico 8 está representado a avaliação do modelo apresentado aplicando o teste KS sobre os resultados. O resultado do teste aponta para uma boa separação (KS 42%) entre o público de “Promotores Retidos” e “Não Promotores Retidos” da jornada de Retenção.



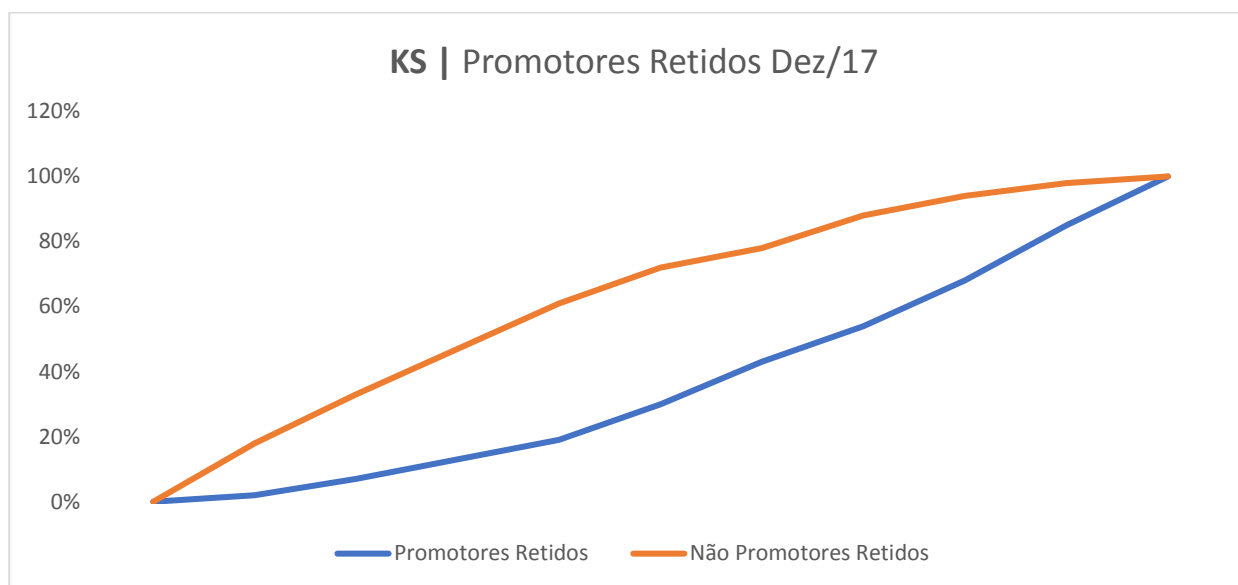


Gráfico 8 – KS Modelo Promotores Retidos

A aplicação da análise de árvore de decisão para o mesmo grupo de variáveis testadas no modelo cuja variável dependente eram os Promotores Retidos em dezembro de 2017 tem como objetivo compreender a relação conjunta entre as variáveis explicativas e a variável dependente. Para essa análise foi considerado um nível de significância estatística de 5% e mínimo de 30 clientes por agrupamento. Os resultados estão apresentados na figura 10.

Tabela 8 – Árvore de Decisão Promotores Retidos

Faixa_1	Faixa_2	Faixa_3	Faixa_4	Num. Obs.	Prob.
Quebra: Atendimento_Prom				355	49,3
0 Quebra: Retencao_Prom				242	40,5
0	0 Quebra: Retencao_Lag			167	31,7
0	0	0 Quebra: Retencao_Lag		105	39,0
0	0	0	0 Quebra: Volume_Interact	50	28,0
0	0	0	0 Até 2	55	49,1
0	0	0	0 3+	62	19,4
0	0	0	1	75	60,0
0	1 Quebra: MOB_CC			41	46,3
0	1 Até 8 anos			34	76,5
<b>0</b>	<b>1 8+ anos</b>			<b>113</b>	<b>68,1</b>
1 Quebra: Resolutividade				51	56,9
1 Até 85%				62	77,4
<b>1 &gt;= 85%</b>					

Os resultados auferidos através da análise de árvore de decisão destacam a importância das interações anteriores de Atendimento e Retenção (em linha com os resultados do modelo logístico), do intervalo de tempo entre as interações e o resultado da Retenção, e das variáveis de volume total de interações, resolutividade e tempo de posse do Cartão de Crédito. De acordo com os resultados dessa abordagem analítica, clientes que Promotores da interação de

Atendimento e apresentam uma taxa média de resolutividade superior a 85% apresentam uma probabilidade de 77,4% de serem Promotores Retidos. Já os clientes que Não Promotores da interação de Atendimento, Promotores da interação de Retenção e que detêm o Cartão de Crédito a 8 ou mais anos, apresentam uma probabilidade de 76,5%% de serem Promotores na Retidos.

Adicionalmente, para o modelo de “Promotores Retidos”, foi realizado um teste de aderência dos resultados utilizando uma base de clientes que foram atendidos e avaliados na jornada de retenção em maio de 2018 e tiveram um atendimento e avaliação em alguma das jornadas analisadas ao longo do período que vai de janeiro a abril de 2018. Os resultados dessa análise estão apresentados na tabela 7.

Tabela 9 – Backtest Modelo Promotores Retidos

Retenção (Maio 2018)		Estimado			Performance Modelo	
		Não Promotor Retido	Promotor Retido	Consolidado	Erro	Acerto
Observado	Não Promotor Retido	48	25	73	34%	66%
	Promotor Retido	35	79	114	31%	69%
	Consolidado	83	104	187	32%	68%

Os resultados da análise apontam um acerto médio de 68% para o modelo como um todo. Para o público “Promotor Retido” esse valor é um pouco superior, com acerto médio de 69% contra 66% para o público “Não Promotor Retido”.

## DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Os resultados auferidos nas análises desse trabalho aplicado corroboram que a qualidade das interações do cliente ao longo da sua jornada de consumo impacta nos resultados retenção do produto Cartão de Crédito.

A discussão em torno de temas como episódios de consumo e jornadas de decisão revela a importância que esse tema adquiriu para as empresas, e em especial para os bancos de varejo, fato que coloca em perspectiva a necessidade dessas instituições financeiras adotarem modelos de monitoramento da qualidade das interações dos seus clientes e do impacto dessas interações nos resultados financeiros. Nesse sentido, métricas como o NPS se apresentam como potenciais

alavancas para a avaliação da satisfação do cliente ao longo das suas diversas interações de relacionamento com o banco.

Os resultados obtidos através das análises aplicadas no contexto desse trabalho colocam a metodologia NPS como uma importante fonte de informação para suportar os gestores dos bancos na tomada de decisões que impactam diretamente os resultados do negócio. Fator relevante que apoia esse entendimento é que, como demonstrado pelos resultados das análises aplicadas, as diferentes percepções ao longo das interações de relacionamento impactam nos resultados da retenção de clientes, que por sua vez têm impacto direto na rentabilidade e market share dessas instituições.

Cabe ressaltar que toda a análise foi realizada com base em dados das centrais de atendimento telefônico que atendem o segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito do banco Itaú Unibanco. Em linha com os resultados observados em Zacharias, Figueiredo e Cunha de Almeida (2008), e pela Mcksinney, a forma como o banco resolve seus problemas através das suas centrais de atendimento pode ser considerado com um dos fatores críticos para explicar a satisfação do cliente.

Com efeito, os diferentes resultados de NPS que observamos ao comparar as médias das interações de Atendimento com as demais jornadas analisadas, como para explicar o impacto das percepções dos clientes quanto à essa interação no resultado da jornada de Retenção, convergem com o entendimento apresentado no report da Bain & Co. (2017) de que “a soma dos episódios do consumidor ao longo do tempo resulta na experiência completa desse consumidor em relação à empresa”. No entanto, como destacado pela Mckinsey no seu reporte..., a soma das interações da jornada do cliente nem sempre refletem a sua satisfação geral com aquela jornada. Esse ponto remete atenção dos gestores à percepção de qualidade associada à cada episódio da jornada.

Ao relacionarmos a esse entendimento o fato apresentado por Campello e Costa Neto (2003), que o mercado bancário brasileiro, dado à similaridade existente entre os produtos e serviços oferecidos, pode ser considerado praticamente como um mercado de *commodities*, o diferencial de valor para o cliente, e para a geração de valor por parte dos bancos, passa a ser a qualidade dos serviços que são prestados pelos principais participantes desse mercado.

Nesse sentido, tão importante quanto determinar medidas preventivas que visem garantir o nível de serviço de atendimento ao cliente, cabe aos bancos buscarem formas de recuperar os clientes

cujas percepções da jornada não reflitam a qualidade esperada. Em Smith e Bolton (1998) foi enunciado que uma recuperação efetiva da percepção de qualidade de um cliente quanto a um produto ou serviço pode resultar em uma satisfação superior ao nível que antecedeu ao problema ou falha vivenciados.

Os resultados do modelo de Promotores Retidos revelaram que a interação mais importante para explicar o resultado da retenção é a jornada de Atendimento. Esses resultados colocam em destaque para os gestores os pontos destacados por Meuter (2000) que defende o entendimento de ambientes onde o autosserviço é privilegiado, os usuários tendem a atribuir as falhas obtidas ao longo da jornada à tecnologia, independente de terem sido eles próprios os geradores das falhas vivenciadas. Apesar das evoluções que os bancos vêm experimentando em termos de tecnologias à serviço do cliente, é importante destacar que para estes clientes, tão importante quanto a comodidade é a resolução dos problemas enfrentados ao longo da jornada de relacionamento com a instituição. De forma complementar, a análise de árvore de decisão encontrou grupos com alta probabilidade de serem Promotores Retidos quando associamos à avaliação de qualidade da interação de Atendimento a taxa média de resolutividade das interações do período.

Um entendimento que pode ser extraído da análise de árvore de decisão de Promotores Retidos é que clientes Promotores da Retenção que detêm o cartão há menos de 8 anos apresentam quase a metade da probabilidade de serem Promotores Retidos do que os clientes com 8 anos ou mais. Esse resultado gera um ponto de atenção importante para os gestores da carteira de clientes uma vez que esse dado pode ser um indicativo de que o banco não está conseguindo atender devidamente as necessidades dos clientes mais novos.

Outro ponto relevante para a gestão de clientes é a possibilidade levantada pelos resultados dos modelos estatísticos de identificação de clientes com maior ou menor propensão a seguirem o seu relacionamento com banco como promotores. A análise desses resultados permite ao banco atuar preventivamente nos clientes com menor propensão, buscando identificar e remediar os motivadores da insatisfação, bem como aprofundar o entendimento com relação à jornada dos clientes com maior propensão, a fim de extrair possíveis benchmarks de gestão e relacionamento com o cliente.

Sem embargo, os resultados alcançados por esse trabalho aplicado corroboram a importância da qualidade da experiência do cliente, mensurada com base nos resultados da pesquisa NPS,

nos resultados da Retenção clientes do segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito do banco Itaú Unibanco.

## **LIMITAÇÕES E PRÓXIMAS PESQUISAS**

Ao trazer luz ao impacto do NPS das interações de atendimento nos resultados financeiros e de qualidade no resultado da Retenção, esse trabalho focou exclusivamente no universo de clientes do banco Itaú Unibanco. Nesse sentido, mesmo em se tratando do maior banco privado do país, é importante que as mesmas análises sejam conduzidas com outros participantes importantes desse segmento do mercado nacional e internacional.

Outro ponto relevante a respeito da base de dados ser exclusivamente de clientes do Itaú Unibanco é que ela considera apenas as percepções associadas às interações com o banco. Segundo Keningham et al (2007), dado que muitos dos clientes de bancos de varejo possuem relacionamento com mais de uma instituição, a satisfação referente a um produto ou serviço de uma instituição pode afetar diretamente o volume de transação dos demais participantes desse segmento. Nesse sentido, uma frente para futuras análises seria relacionar a percepção de satisfação dos clientes do Itaú Unibanco com a percepção de satisfação desses clientes com outras instituições financeiras com as quais tenham relacionamento.

Com relação aos clientes analisados, foram considerados na base de dados utilizada nesse trabalho aplicados apenas clientes do segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito. Dado a relevância do produto Cartão de Crédito para a área de varejo do mercado financeiro nacional, e a preponderância da sua utilização pelos consumidores (FEBRABAN, 2017), a análise apresentada representa, de certa forma, uma fatia expressiva do segmento bancário nacional. Entretanto, dado a diversidade de produtos e serviços financeiros disponibilizados pelas instituições financeiras é importante que outros produtos e serviços sejam considerados para avaliação do impacto da qualidade da experiência do cliente em seus resultados. Uma das frentes de análise para futuros trabalhos poderia ser a avaliação do impacto da qualidade das interações do cliente no resultado de vendas de produtos como Cartões, Crediários, Seguros, etc.

Quanto ao tipo de pessoa, esse trabalho aplicado foca exclusivamente em clientes pessoa física. Dado as complexidades associadas à aplicação da pesquisa NPS para clientes pessoa jurídica, e a relevância do varejo pessoa física para os resultados dos bancos, os resultados auferidos

com essa pesquisa conseguem atingir uma fatia relevante do setor bancário nacional. Sem embargo, estudos focados na experiência do cliente pessoa jurídica são extremamente importantes para que se possa compreender com maior profundidade a relação entre a qualidade das experiências desse cliente com os resultados de jornadas mais críticas para esses clientes.

Foram utilizados, para fins de coleta de dados utilizados nesse trabalho aplicado, informações de atendimentos a cliente realizados exclusivamente pelo canal telefônico. Dessa forma, uma vez que a recorrência de contatos pelo canal telefônico é baixa, especialmente por se tratar de um canal para resolução de problemas, a base de dados utilizada nas análises de regressão logística não contempla uma amostra representativa da jornada de clientes do segmento Cartão de Crédito. Mesmo que os atendimentos telefônicos representem uma parcela significativa dos contatos realizados pelos clientes com a instituição, outras etapas e canais que contemplam a jornada do cliente dentro do banco não foram consideradas. Com efeito, análises que agreguem mais episódios da jornada do cliente com o banco, sejam elas diretamente com o banco, ou através de parceiros, devem ser realizadas, com o intuito de melhor compreender o real impacto de cada episódio nos resultados financeiros e de qualidade dessas jornadas para o cliente.

Fatores adicionais, relacionados a variáveis exógenas às análises realizadas nesse trabalho aplicado, mas endógenas aos resultados da retenção, não foram abordados. Dentre eles, cabe destacar: informações de perfil sociodemográfico dos operadores e incentivos associados à gestão do atendimento da célula de Retenção. Contudo, mesmo não contemplando as informações supracitadas, os resultados trazem luz a uma frente importante para a gestão do produto Cartão de Crédito do banco Itaú Unibanco, e dá passos iniciais que possibilitam futuras análises que agreguem novas variáveis à análise de impactos nos resultados das jornadas de Retenção.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho aplicado teve como objetivo avaliar a diferença entre o NPS das distintas interações de atendimento ao cliente (Atendimento, Cobrança, Crédito, Retenção e Seguros) do segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito, bem como compreender como a percepção de interações de atendimento anteriores impactam no resultado da retenção de clientes desse produto. A partir dos resultados das análises conduzidas é possível concluir a qualidade de distintas interações do cliente com o banco apresentam níveis diferentes e que a

percepção quanto às interações incorridas ao longo do relacionamento entre o banco e o cliente impactam nos resultados financeiros e na qualidade da retenção do produto Cartão de Crédito.

Como resultado, esse trabalho entrega um conjunto de conceitos e procedimentos analíticos que podem agregar mais eficiência e eficácia ao processo de gestão da carteira de clientes do segmento pessoa física do produto Cartão de Crédito do banco Itaú Unibanco. De forma complementar, o trabalho corrobora a necessidade de acompanhamento das percepções dos clientes com relação às interações com os clientes de bancos de varejo, ressaltando tanto para as diferentes percepções dos clientes quanto às interações com as instituições financeiras quanto para a relação entre essas percepções e as jornadas críticas para os clientes desse mercado. Essas relações ficaram evidenciadas nos resultados de modelos estatísticos que consideravam atributos de qualidade e de negócio como variável resposta (ex.: Promotores Retidos), e se provaram robustos para aplicações futuras, com resultados de backtest apresentando uma acurácia média de 68%.

Sugestões para futuros estudos contemplam um aprofundamento no universo de análise utilizado nesse trabalho, o que consiste em expandir a base de dados para outros bancos, produtos, canais e tipo de clientes. Estudos que consistam da avaliação de variáveis de perfis de clientes e operadores podem trazer luz a fatores que podem potencialmente explicar os resultados da Retenção para o produto Cartão de Crédito. Outras sugestões para futuros estudos consistem da análise dos incentivos de gestão aplicados na jornada de Retenção, a replicação desse estudo para a jornada de vendas de Cartão de Crédito, e a inclusão da percepção do cliente referente às mesmas interações em outros bancos que mantenham relacionamento.

## **REFERÊNCIAS**

ASKOY, L. How do you measure what you can't define? *Journal of Service Management*, 24 (4), 356–81, 2013.

ASKOY, L.; KEININGHAM, T. L.; BUOYE, A.; BALL, J. Linking satisfaction to credit card decisions: an application of the Wallet Allocation Rule. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 Issue: 2, 205-219, 2017.

BACEN – Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 12 julho 2018.

BACEN – Banco Central do Brasil. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/ranking/>>. Acesso em: 12 julho 2018.

BAIN & CO., Running the Business Through Your Customer's Eye's, 2017.

BAUMANN, C.; BURTON, S.; ELLIOT, G. Determinants of customer loyalty and share of wallet in retail banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 9 (3), 231-24, 2005.

BENNET, R.; RUNDLE-THIELE, S. Customer Satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, v. 18, n. 7, 514-523, 2004.

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 17 (1), 45-65, 1998.

BOLTON, R.; JAMES, H. D. A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17. 375-84, 1991.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. Competing in the age of omnichannel retailing, *MIT Sloan Management Review*, 54.4, 2013.

CAMPELLO, M. L. C., COSTA NETO, P. L. O. A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil, 2001.

COOIL, B.; KEININGHAM, T. L.; HSU, M. Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing*, 71 (1), 67-83, 2007.

COURT, D.; ELZINGA, D.; MULDER, S.; VETVIK, O. J. The Consumer Decision Journey. McKinsey & Co., 2009.

DU TOIT, G.; MARKEY, R.; MELTON, J.; DEBRUYNE, F. Running the Business Through Your Customer's Eye's. Bain & Co., 2017.

EDELMAN, D. C. Branding in the Digital Age. *Harvard Business Review*, 88 (12), 62–69, 2010.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/>>. Acesso em: 12 julho 2018.



FEINBERG, R. A.; HOKAMA, L.; KADAM, R.; KIM, I. Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20 Issue: 4, 174-180, 2002.

GUPTA, S.; ZEITHAML, V. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25, 718-739, 2006.

HAAN, D. E.; KANNAN, P.K.; VERHOEF, P. C.; WIESEL, T. The Role of Mobile Devices in the Online Customer Journey, *Marketing Science Institute*, No. 15-124, 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 12 julho 2018.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 12 julho 2018.

ITAÚ UNIBANCO – Relação com Investidores. Disponível em: <<https://www.italy.com.br/relacoes-com-investidores/>>. Acesso em: 12 julho 2018.

ITAÚ UNIBANCO – Sobre o Itaú Unibanco. Disponível em: <<https://www.italy.com.br/sobre/>>. Acesso em: 12 julho 2018.

ITAÚ UNIBANCO – Cartão de Crédito. Disponível em: <<https://www.italy.com.br/cartoes/>>. Acesso em: 12 julho 2018.

JONES, T.; TAYLOR, S. F. The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? *Journal of Services Marketing*, v. 21, n.1, 36-51, 2007.

KAUFFMANN, S; MARCHETTI, R. Z. Canais de atendimento bancário e satisfação do cliente: um estudo em bancos de varejo. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2008, Curitiba. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KEININGHAM, T. L.; ASKOY, L.; COOIL, B.; ADREASSEN, T. W.; AND WILLIAMS L. A holistic examination of Net Promoter. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15 (2), 79–90, 2008.

KEININGHAM, T. L.; COOIL, B., ADREASSEN; T. W. AND ASKOY, L. A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing*, 71 (3), 39–51, 2007.

KEININGHAM, L.; COOIL, B.; ASKOY, L.; ANDREASSEN, T. W.; WEINER, J. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, (4), 361-384, 2007.

KEININGHAM, T.; GUPTA, S.; AKSOY, L.; BUOYE, A. The high price of customer satisfaction. *MIT Sloan Management Review*, 55 (3), 37, 2014.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 6, 69-96, 2016.

LIU, W.; GAL, D. Bringing us together or driving us apart: The effect of soliciting consumer input on consumer's propensity to transact with an organization. *Journal of Consumer Research* 38 (2), 242-259, 2011.

MCKISEY & CO., *The Consumer Decision Journey*, 2009.

MCKISEY & CO., *Putting Customer Experience at the Heart of Next Generation Operating Models*, 2017.

MAGUIRE, L. Capturing consumption emotions in service encounters: Why immediacy matters when studying service-related emotions. *International Journal of Market Research*, 58 (2). pp. 227-252, 2016.

MCCOLL-KENNEDY, J. R.; GUSTAFSSON, A.; JAAKKOLA, E.; KLAUS, P.; RADNOR, Z.; PERKS, H.; FRIMAN, M. Fresh Perspectives on Customer Experience. *Journal of Services Marketing*, 29 (9), 430-435, 2015.

MILAN, G. S., TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. *RAE-eletrônica* v. 4, n.2, 2005.

MORGAN, N.; REGO, L. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, 25. 426-439, 2016.

NICKS, S. What Not to Do with Net Promoter. *BusinessWeek Online*. Disponível em <[http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2006/sb20060731\\_349936.htm?campaign\\_id=rss\\_null](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2006/sb20060731_349936.htm?campaign_id=rss_null)>. Acessado em: 12 julho 2018.

Portal Reclame Aqui. Disponível em <<https://www.reclameaqui.com.br>>. Acesso em: 13 julho 2018.

Portal Consumidor.gov. Disponível em < [www.consumidor.gov.br/](http://www.consumidor.gov.br/)>. Acesso em: 13 julho 2018.

Research Priorities 2014–2016. Marketing Science Institute. Disponível em <[http://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf](http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf)>. Acessado em 12 julho 2018.

Research Priorities 2016–2018. Marketing Science Institute. Disponível em <[http://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf](http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf)>. Acessado em 12 julho 2018.

REICHHELD, F. F. The Microeconomics of Customer Relationships. MIT Sloan Management Review, 47 (2), 73-78, 2006.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. Harvard Business Review, v. 71, n.2, 64-73, 1993.

REICHHELD, F. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, 81. 46-54, 124, 2004.

REICHHELD, F. F. The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World, cap. 3, 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.datasebrae.org.br/>>. Acesso em: 12 julho 2018.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. Journal of Marketing Research, 36, 356–72, 1999.

SOUZA NETO, A. F.; FONSECA, F. R. B.; OLIVEIRA, P. A. S. Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

SCHWIEDEL, D. A.; FADER, P. S.; BRADLOW, E. T. A Bivariate Timing Model of Customer Acquisition and Retention. Marketing Science, 27 (5), 829-43, 2008.

TAYLOR, S. A.; BAKER, T. L. An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer's Purchase Intentions. Journal of Retailing, 70 (2), 163–78, 1994.

VAN DOORN, J.; LEEFLANG, P. S. H.; TIJS, M. Satisfaction as a predictor of future performance: A replication, *International Journal of Research in Marketing*, 30, 3, p. 314-318, 2013.

ZACHARIAS, M. L. B., FIGUEIREDO, K. F., ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. *RAE Eletrônica*, v. 7, n. 2, 2008.

ZAKI, M.; KANDEIL, D.; NEELY, A.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. The Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model. *Cambridge Service Alliance*, 1-25, 2016.

ZHAO, Y.; ZHAO, Y.; SONG, I. Predicting New Customer's Risk Type in the Credit Card Market. *Journal of Marketing Research*, Vol. 46, No. 4, pp. 506-517, 2009.

Gigante de tecnologia ameaça bancos. *Valor Econômico*, São Paulo, 11 dez. 2017. Disponível em < <https://www.valor.com.br/financas/5223329/gigante-de-tecnologia-ameaca-bancos>>. Acesso em: 12 julho 2018.