

CENTRALIDADE DO CLIENTE DA PORTOBELLO SHOP –VAREJO DE HOME DESIGN FOCADO NO CLIENTE E ORIENTADO À DADOS.

Patrícia Leomil De Paula - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC SP

Resumo

A Portobello Shop é uma das unidades de negócios do Grupo Portobello reconhecida como referência no segmento de home center de luxo no Brasil e vem expandindo ainda mais sua presença. A empresa sempre foi referência, não somente pela qualidade de seus produtos, mas também sobre as iniciativas para intensificar o relacionamento com os seus especificadores. Com a pandemia do COVID-19 e os bons resultados, a empresa viu-se na necessidade de aprofundar o escopo sobre a análise da experiência do cliente, criando em 2022 uma área dedicada à isso e iniciando em 2023 a implementação do Programa da Voz do Cliente. Assim, o presente caso de ensino busca exemplificar a trajetória da Portobello Shop na visão de centralidade do cliente até a implementação do novo Programa da Voz do Cliente.

Palavras-chave: voz do cliente, VoC , experiência do cliente

Abstract

Portobello Shop is one of the business units of the Portobello Group, recognized as a benchmark in the luxury home center segment in Brazil, and has been further expanding its presence. The company has always been a reference, not only for the quality of its products but also for its initiatives to strengthen relationships with its specifiers. With the COVID-19 pandemic and the positive results, the company found it necessary to delve deeper into the analysis of the customer experience. In 2022, it established a dedicated department for this purpose and began the implementation of the Customer Voice Program in 2023. Thus, this teaching case aims to exemplify the journey of Portobello Shop from a customer-centric perspective to the implementation of the new Customer Voice Program

Keywords: voice of customer, VoC, customer experience

CENTRALIDADE DO CLIENTE DA PORTOBELLO SHOP –VAREJO DE HOME DESIGN FOCADO NO CLIENTE E ORIENTADO À DADOS.

RESUMO

A Portobello Shop é uma das unidades de negócios do Grupo Portobello reconhecida como referência no segmento de *home center* de luxo no Brasil e vem expandindo ainda mais sua presença. A empresa sempre foi referência, não somente pela qualidade de seus produtos, mas também sobre as iniciativas para intensificar o relacionamento com os seus especificadores. Com a pandemia do COVID-19 e os bons resultados, a empresa viu-se na necessidade de aprofundar o escopo sobre a análise da experiência do cliente, criando em 2022 uma área dedicada à isso e iniciando em 2023 a implementação do Programa da Voz do Cliente. Assim, o presente caso de ensino busca exemplificar a trajetória da Portobello Shop na visão de centralidade do cliente até a implementação do novo Programa da Voz do Cliente.

Palavras-chave: voz do cliente, *VoC*, experiência do cliente

1. O CASO

O programa *Voice of the Customer* (“VoC”) ou Voz do Cliente é uma iniciativa corporativa, baseada em dados, para receber feedbacks dos clientes sobre a experiência e expectativa com relação aos seus produtos e serviços (Qualtrics XM, 2023). Desde a criação da Portobello Shop em 1998 até início de 2019, a majoritária estratégia dos grandes varejistas de *home design* se resumia, essencialmente, na diferenciação de produto e não na jornada de compra do consumidor. Mesmo, a Portobello Shop se diferenciando desde o início com projetos de aproximação com especificadores, o entendimento e centralidade do cliente reforçou como um fator de vantagem competitiva.

O VoC é uma resposta às mudanças de comportamento de consumo, com um público cada vez mais exigente e motivado às respostas rápidas das empresas durante a sua interação com a marca. O objetivo não é somente perceber pontos de fricção dentro da experiência de compra e pós vendas, como também identificar pontos positivos, aprofundando no entendimento do perfil do cliente, através de dados.

Ao contrário de outros métodos (como pesquisa de NPS que não vinculam a satisfação do cliente, mas sim a probabilidade do cliente de recomendar a marca (REICHHELD, 2003)), o VoC se caracteriza no monitoramento estratégico sobre a percepção de valor do cliente aos elementos que contribuem para a tomada de decisão de compra, recompra e indicação da marca, como também estabelece diretrizes operacionais com SLAs de respostas aos clientes. Alguns dos exemplos, como sentimento do cliente referente ao atendimento em loja, clareza sobre informações do pedido de compra, fluidez no serviço de agendamento de entrega, facilidade de serviços de pós vendas como troca, assistência técnica ou até mesmo cancelamento do produto, são dados importantes da percepção do cliente para priorização de projetos de melhoria contínua em nível operacional, como direcionamento estratégico.

A empresa consegue entender as preocupações, ideias, prioridades e feedbacks da “própria voz” do consumidor, atuando de forma mais dinâmica às expectativas dos clientes e alterações do varejo.

O início do termo “Voz do Cliente” começou em empresas de tecnologia que trabalham dados de forma central na estratégia de negócio. Porém, o termo em si tem sua origem do periódico Marketing Science, revista de Marketing do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, nos Estados Unidos, em 1993. (HAUSER & GRIFFIN, 1993)

Mesmo os estudos sobre comportamento do consumidor existirem há décadas, a acelerada sofisticação da digitalização e a sensibilidade à dados no varejo brasileiro (alavancado principalmente pela pandemia do COVID-19) engatilharam mudanças na abordagem das empresas com o consumidor.

Segundo relatório CX Trends, desenvolvido anualmente pela empresa de tecnologia Zendesk, para 76% dos consumidores do país, a experiência se tornou mais importante para eles em 2020 e mais do que isso: 82% dos consumidores brasileiros gastariam mais por uma boa experiência. (ZENDESK, 2021).

Players do varejo também passam a fazer o redirecionamento de olhar. Segundo relatório do MIT SMR Connections quase 50% das empresas entrevistadas por eles “esperam aumentar entre 11% e 50%, os investimentos em tecnologia de CX nos próximos dois anos, sendo o varejo um dos principais segmentos a realizarem essa movimentação. (MIT SMR CONNECTIONS, 2022)

Mesmo havendo diferenciação de atendimento dada sua estrutura de varejo integrado e as contínuas iniciativas de relacionamento, a Portobello Shop acompanhou esta movimentação do mercado e iniciou em 2021, uma reformulação na estratégia de negócio que tinha como essência o mantra “ser varejo, centrado no cliente, orientado a dados” (SOSO, 2022).

Dentro deste cenário, o estudo de caso visa mostrar o processo transformacional da indústria para o varejo, dando origem à Portobello Shop e analisar a evolução de entendimento do cliente até à implementação do programa da Voz do Cliente, trazendo como principal ponto a agilidade na atuação de melhores experiências para o cliente.

1.2 A EMPRESA – O SURGIMENTO DA PORTOBELLO

A **Portobello (ou PGB S.A)** é uma empresa brasileira que atua no setor de revestimentos cerâmicos e porcelanatos. Fundada em 1979 em Tijucas, Santa Catarina, a empresa começou como uma pequena fábrica de telhas de cerâmica, mas rapidamente expandiu sua atuação para outros tipos de revestimentos. (PORTOBELLO, 2003)

Durante a década de 80 e 90, a PBG SA alavanca sua presença nacional e seu processo de expansão mundial, iniciando as primeiras exportações para o mercado americano e europeu. Além do início de um processo de outsourcing com representantes na Ásia e Europa, a empresa traz novas tipologias de cerâmica, o porcelanato importado da Itália. A diversificação de produtos foi avançando ao longo do tempo, tendo produtos como revestimentos de fachadas, pisos para alto tráfego entre outros. (PORTOBELLO, 2003)

Com a necessidade de uma aproximação e conexão com o cliente final, em 1998 é criada a Portobello Shop, a rede de franquias da Portobello. Esse modelo era uma aposta

da empresa de conseguir se aproximar dos clientes e seguir com a estratégia de se consolidar no mercado nacional.

Em 2008, é tomada a importante decisão estratégica de expansão do parque fabril em Tijucas (Santa Catarina), acompanhado do crescimento orgânico e consolidação da Portobello Shop: 103 lojas em território nacional, representando 24% da receita líquida do Grupo Portobello e sendo considerado o canal mais lucrativo. (PORTOBELLO, 2008)

Sem demora, em 2012, a empresa conquista o marco de maior empresa de revestimentos cerâmicos da LATAM e conquistando o prêmio “Top of Mind”, promovido pela Casa & Mercado e Data Folha como a “Marca mais lembrada na categoria Pisos e Revestimentos Cerâmicos” na categoria Lojas. (PORTOBELLO, 2012).

Mesmo havendo um aumento de 11% de unidades franqueadas abertas durante o período de 2008 e 2013 e uma série de projetos vinculados ao relacionamento com especificadores, a velocidade de resposta ao mercado do varejo ainda caminhava à passos pequenos. A necessidade de estabelecer um “laboratório de franquias” se tornou importante para a empresa conseguir focar no tão necessário olhar para o cliente, avaliando de forma mais assertiva e estratégica, níveis de satisfação, experiência em loja e experiência em entrega durante a jornada de compra. Foi então, em 2014 que se iniciaram a estruturação de lojas próprias, movimento este que permitiria a marca Portobello Shop se aproximar cada vez mais do seu público final e estruturar diretrizes de atendimento centradas nos clientes à rede de franquias. (PORTOBELLO, 2014)

Como estratégia de aproximação com o público, a velocidade e a eficácia das entregas foi primeiro ponto priorizado pela Portobello Shop. Com isso, investimentos significativos em novos centros de distribuições e em vendas CIF (*Cost Insurance and Freight*)¹ foram a aposta da Portobello Shop para melhorar a qualidade de serviço: em 2016 o investimento foi de 50 milhões de reais, aumento de 84% em 2 anos. (PORTOBELLO, 2016). Ter mais centros de distribuições permitiu não somente uma maior agilidade no atendimento e entrega, mas também expansão do mix de produtos evoluindo na estratégia de *home design*.

Ainda assim, as oportunidades e pontos sentidos pelo cliente durante a jornada de compra e pós vendas ainda não se consolidavam como estratégia e priorização de projetos da empresa. Porém, com a pandemia do COVID-19, o encarceramento definitivo e o aumento significativo de demanda, a Portobello Shop mudou completamente o posicionamento com o consumidor.

1.3 ESTRATÉGIA E GESTÃO – A CONSOLIDAÇÃO DA CENTRALIDADE DO CLIENTE

É a partir de 2020, que a centralidade do cliente ganha ainda mais espaço dentro da estratégia da Portobello Shop, em conjunto com o recorde de faturamento da unidade de negócio – 393 milhões de reais. Conforme o relatório de resultados do 4º trimestre de 2020 da Portobello:

¹*Cost, Insurance and Freight*” ou “Custo, seguro e frete”, considerado uma modalidade logística em que o vendedor é responsável por custear o transporte e todos os riscos vinculados até o momento da entrega no cliente.

“A pandemia exigiu que repensássemos nossa forma de vender e atender nossos clientes. [...] Este cenário trouxe a necessidade de uma gestão de clientes muito mais proativa por parte de nossas equipes, mudando o modelo de atendimento para o online ou individualizado, seja dentro das lojas ou onde fosse melhor para nosso cliente. A transformação digital nos canais tradicionais de distribuição também se acelerou no ano, seja nos sistemas estruturais e inteligência de dados, que proporciona avanços na gestão e prestação de serviços, seja na experiência dos clientes com a marca, por meio de ferramentas digitais para especificação e substituição de catálogos por TVs interativas nos pontos de vendas este momento.” (PORTOBELLO, 2020)

O olhar para a jornada de compra ganhou espaço, buscando um atendimento mais fluído de orçamento e compra, através de ferramentas digitalizadas. Os dados de comportamento de clientes passam a ser o único meio para um atendimento mais personalizado e efetivo.

A contratação de executivos referências no varejo em 2021, Romael Soso (ex-Grendene, Hering e Renner) como novo Chief Executive Officer e Robert Nunes (Ex-Boticário) como Chief Digital Officer contribuíram para o novo tom de voz da companhia.

É neste ano que as pesquisas de Net Promoter Score, sendo executadas pelo time de Marketing e CRM da unidade de negócio, são introduzidas no dia-a-dia. A necessidade de entender o cliente para continuar com o faturamento de quase 600 milhões de reais por ano, continuou sendo um norte para todas as áreas de negócios. Agora, o cliente fazia uma avaliação sobre a marca Portobello Shop em dois momentos: no atendimento e ao final da jornada de compra.

Essas novas pesquisas trouxeram clareza sobre a percepção do cliente, tendo uma visão mais clara sobre “qual a probabilidade [de o cliente] recomendar a marca”. Mas, a crescente necessidade de dedicar o olhar nas etapas percorridas pelo cliente, organizando os dados das pesquisas e gerenciando as áreas de negócios para planos de melhoria contínua, se tornou latente para acelerar ainda mais a transformação do foco no cliente orientada à dados.

Assim, em 2022, com a contratação de Laura Sica (ex- Majid Al Futtaim² e Dell), o *kickoff* oficial da Portobello Shop para a implementação do Programa da Voz do Cliente aconteceu: foi criada a área de Experiência do Cliente.

Acompanhada disso, o aumento da equipe de tecnologia também foi um marco importante para apoiar a centralidade do cliente a ser o orientada à dados, finalizando o ano com o aumento de 100% do seu time.

1.4 NOVOS PASSOS – REFINANDO E IMPLEMENTANDO O PROGRAMA DA VOZ DO CLIENTE

Apesar de a área de Experiência do Cliente não se resumir apenas às coletas de feedbacks, os primeiros passos para a implementação do Programa da Voz do Cliente foram resgatar os avanços feitos até o momento.

Duas conclusões apoiaram na implementação do novo modelo:

² A Majid Al Futtaim Holding é uma holding dos Emirados com sede em Dubai. O conglomerado familiar possui e opera shopping centers, estabelecimentos de varejo e hotéis no Oriente Médio e no norte da África. Foi premiada recentemente pela Forrester com o prêmio de “Customer-Obsessed Enterprise Award”

1. Iniciar a pesquisa de NPS foi importante para a empresa capturar insights e ter uma métrica a ser acompanhada. Isso apoiou a manter a perspectiva do objetivo final: ser centrado no cliente. Então tudo sinalizava que haveria engajamento com o time para aprofundar o escopo de atuação com o cliente.
2. Por mais que as áreas de negócio planejassem ações baseadas nas métricas, a dessincronizadas e sobreposição se tornava mais presente do que desejado, sendo latente a necessidade de processo mais claros e rituais.

Com isso, a área de Experiência do Cliente iniciou a estruturação em 3 frentes da companhia: **cultural e ferramental e operacional**.

Transformação Cultural – todos na mesma página

Mesmo a estratégia estabelecida pelo time Executivo da Portobello Shop reforçar sobre a importância da centralidade do cliente, boa parte do time (tanto linha de frente como *backoffice*, alta e média liderança, operação) não tinha conhecimento sobre o que se tratava a Programa da Voz do Cliente.

O primeiro passo foi equalizar os princípios da área de Experiência do Cliente com a Diretoria Executiva, lideranças *backoffice* e lideranças comerciais da Portobello Shop. Foram realizada uma série de reuniões para toda a empresa, dando enfoque sobre a missão principal da área (entender clientes, conectar jornadas e gerenciar disciplinas de CX), além de trazer a importância de estabelecer a pesquisa de **NPS como um sistema**, ou seja, haveria não tão somente uma ferramenta com números de respostas e notas, mas também dados conectados, processos estabelecidos e governança para atuação. A introdução do CSAT (*Customer Satisfaction Score*) como parte integrante do novo modelo e diferente do NPS (*Net Promoter Score*), trouxe clareza sobre como a companhia passaria a interpretar os feedbacks do cliente.

1.4.1. Transformação Ferramental – dados de mãos dadas à experiência

Juntamente com o desafio cultural, a implementação de uma ferramenta que trouxesse os dados necessários para decisões tático-operacionais também foi parte importante do novo Programa de Voz do Cliente. O sistema escolhido foi o Qualtrics™, pois garantiria que as perguntas certas fossem enviadas, a partir dos gatilhos certos na jornada do cliente, gerando as métricas corretas.

Isso trouxe estrutura para a revisão dos caminhos percorridos pelo cliente, permitindo também um maior detalhamento de qual ação causava uma percepção de valor menor junto à marca.

Agora, o Programa da Voz do Cliente englobava escopo mais amplo, diferenciando entre pesquisas transacionais e de relacionamento, com diferente públicos e momentos da jornada do consumidor.

As pesquisas transacionais são aplicadas imediatamente após uma interação do cliente com a marca (CARVALHO, 2021). Assim, os novos momentos de envio de pesquisa seriam feitos para clientes que foram às lojas (único canal de vendas da Portobello Shop) e que teriam um dos status abaixo:

1. Orçamentos não fechados,
2. Pedidos fechados;
3. Receberam a entrega.

Perguntas como qualidade e variedade de produtos, custo benefício, experiência em loja, ambiente de loja, prazo de entrega repassado pelo consultor de vendas, foram incluídas.

Já as pesquisas de relacionamento, buscam entender a relação do cliente com a empresa, ou seja, a experiência geral do cliente. (CARVALHO, 2021). Esta pesquisa seria enviada para os especificadores (designers de interiores, arquitetos, engenheiros e etc.), público que influenciava diretamente na decisão de compra do cliente final e.

Assim, a atualização dos questionários e a atualização da estrutura da base de dados, permitiu a geração de relatórios e de uma visualização mais ampla sobre o real sentimento do consumidor (e seus *stakeholders*) no processo de jornada de compra.

1.4.2 Transformação Operacional– dividir para conquistar

Em como último pilar do novo Programa da Voz do Cliente, foi estabelecido novas tratativas e fluxos para clientes detratores. Agora, os gerentes de lojas (tanto lojas próprias, como franquias) são envolvidos para entender o motivo de da insatisfação do cliente, havendo um SLAs e hierarquia de escalação automatizado.

Assim, o que antes era disperso dado a grande quantidade de lojas, agora traz mais clareza e documentação da percepção do cliente em cada uma das frentes.

Como guardião dos dados e da governança, o time de Experiência do Cliente também estabeleceu como ritual integrado do Programa da Voz do Cliente Rituais Mensais com as lideranças, realizando o então “*closing the loop*” (MARKEY, REICHHELD, & DULLWEBER, 2009).

Esse ritual foi dividido em dois encontros mensais: o ritual operacional e o ritual estratégico. O ritual operacional conta com o alinhamento entre os Gerentes Regionais e Líderes de CX para acompanhamento dos planos de ação realizados em loja e identificação dos problemas a serem escalados com a diretoria.

O ritual estratégico que conta com uma reunião mensal com a Diretoria Executiva, endereçando problemas que não tiveram solução pela própria loja.

1.5 OS RESULTADOS

Mesmo que ainda seja cedo para trazer resultados concretos para correlacionar o retorno sobre o investimento (ROI) das ações originárias da Voz do Cliente, os primeiros resultados referentes a agilidade no “*close the loop*” da Portobello Shop foram percebidos nos primeiros meses.

Quatro novos projetos foram incluídos no *roadmap* da empresa de forma prioritária, envolvendo equipes de tecnologia, de frente de loja, treinamento e aprendizagem, além de reformulação em materiais-chaves para a execução da operação com potencial de redução em custos logísticos e aumento de NPS de Atendimento.

Adicionalmente, em Janeiro de 2023, o total de detratores somavam 113 pessoas, havendo um tempo médio de resolução de 21,4 dias, independentemente da natureza da reclamação. Em Maio de 2023, esse número já representava uma queda de 67,2% na quantidade de detratores e uma maior velocidade no tempo de médio de tratamento de 97,6%.

Assim, a proposta do Programa da Voz do Cliente na Portobello Shop consegue contribuir para outras empresas que visam implementar a centralidade do cliente, trazendo exemplos práticos de estruturação cultural e operacional e dando mais agilidade em projetos referentes *customer-centric*.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, C. (27 de Outubro de 2021). Acesso em 18 de Maio de 2023, disponível em CS ACADEMY:

<https://www.csacademy.com.br/o-que-sao-pesquisas-de-satisfacao-transacionais-e-relacionais>

HAUSER, J. R., & GRIFFIN, A. (1993). The Voice of Customer. *Marketing Science*, pp. 1-27.

MARKEY, R., REICHHELD, F., & DULLWEBER, A. (15 de Dezembro de 2009). *Closing the Customer Feedback Loop*. Acesso em 10 de Maio de 2023, disponível em Harvard Business Review: <https://hbr.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop>

MIT SMR CONNECTIONS. (2022). *RELATÓRIO DO ESTUDO CX | TRANSMITIR EXPERIÊNCIAS QUE CONQUISTAM NEGÓCIOS E CONSTROEM LEALDADE*. MIT, Massachusetts.

PORTOBELLO. (01 de Janeiro de 2003). *História*. Acesso em 23 de Maio de 2022, disponível em Relação com Investidores:

<https://ri.portobello.com.br/show.aspx?idCanal=xmUgHhPisulSdx71LlgHFA==>

PORTOBELLO. (31 de Dezembro de 2008). Acesso em 23 de Maio de 2022, disponível em Portobello Relações com Investidores:

<https://ri.portobello.com.br/Download.aspx?Arquivo=IVwTZgo9gPo+ELE2y7UuyA==>

PORTOBELLO. (31 de 12 de 2012). Acesso em 22 de Maio de 2022, disponível em Portobello Relações com Investidores:

<https://ri.portobello.com.br/Download.aspx?Arquivo=pI8z5+OQZ348Pz60GKVbhw==>

PORTOBELLO. (31 de Dezembro de 2014). Fonte: Portobello Relações com Investidores:

<https://ri.portobello.com.br/Download.aspx?Arquivo=n2maOxhFa7wpRUs9mUNVZA==>

PORTOBELLO. (31 de Dezembro de 2016). Acesso em 23 de Maio de 2022, disponível em Portobello Relações com Investidores:

<https://ri.portobello.com.br/Download.aspx?Arquivo=mwYzJ2y/hKRNONUvYjY3oA==>

PORTOBELLO. (31 de Dezembro de 2020). Acesso em 23 de Maio de 2022, disponível em Portobello Relações com Investidores:

<https://ri.portobello.com.br/Download.aspx?Arquivo=ZoJJQ5cosriOILjWm1Pi+g==>

PORTOBELLO. (31 de Dezembro de 2022). Acesso em 21 de Maio de 2022, disponível em Portobello Relações com Investidores:

<https://ri.portobello.com.br/Download.aspx?Arquivo=N2/+cWBuknHs5BU+n6gcvg=>
=

QUALTRICS TM. (2023). *Gestão de Experiência*. Acesso em 27 de Maio de 2023, disponível em Qualtrics:
<https://www.qualtrics.com/pt-br/gestao-de-experiencia/cliente/what-is-voice-of-customer/?rid=langMatch&prevsite=en&newsite=pt-br&geo=&geomatch=>

REICHHELD, F. F. (01 de Dezembro de 2003). *O número único que você precisa para crescer*. Acesso em 24 de Maio de 2022, disponível em Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow?language=en>

TRIPOLI, M. (2021). *Boa experiência é o novo marketing para 94% das pessoas*. Acesso em 5 de Outubro de 2022, disponível em MIT Technology Review: <https://mittechreview.com.br/boa-experiencia-e-o-novo-marketing-para-94-das-pessoas/>

ZENDESK. (2021). *CX Trends*. Zendesk , São Paulo.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1 CONSIDERAÇÕES

Com as mudanças impulsionadas pela tecnologia, alterando os gostos dos consumidores, as pressões econômicas, a concorrência, as relações com as partes interessadas, as preocupações ambientais e as regulamentações governamentais (NEW YORK UNIVERSITY, 2021), o olhar para experiência do cliente na jornada de compra se tornou um fator importante de vantagem competitiva no varejo.

O desafio de acertar mais rápido e melhor, trouxe uma urgência entre os varejistas em consolidar uma estrutura de dados para conseguir capturar, analisar e agir diante todas as variáveis de comportamentos do consumidor.

A integração de rituais, processos e ações baseada nesta estrutura facilita uma priorização de quais investimentos devem ser realizados dentro da melhoria da experiência do consumidor, trazendo mais segurança diante do cenário econômico turbulento e competitivo. (SHANKAR, et al., How Technology is Changing Retail, 2021).

Como já é de conhecimento do mercado de varejo, os clientes possuem duas motivações principais quanto à experiência que querem viver quando entram em contato com uma marca (GREWAL, ROGGEVEEN, NOBLE, & NORDFÄLTTS, 2019):

1. Conveniência: a redução do tempo e do esforço que os consumidores devem exercer para comprar ou utilizar produtos e serviços;
2. Presença social: percepção do cliente em que ele se sente dentro de um ambiente desejado, trazendo o sentimento de encantamento.

Essa visão sobre o comportamento atrelado à sensibilidade do consumidor, reforça a tendência do mercado de varejo sobre criar modelos baseados em experiências que vinculem à conexão emocional e não somente transacional. (NEW YORK UNIVERSITY, 2021),

Assim, o desafio dos varejistas em usar *big data* gerado pelo monitoramento do comportamento e de respostas dos clientes na própria operação, é a compreensão de qual momento da jornada o seu público-alvo tende a ter uma maior percepção de valor para conveniência ou para a presença social.

2.2 OBJETIVO DE ENSINO

O caso tem como objetivo propor a reflexão sobre a importância de trazer um sistema estruturado de centralidade no cliente, com rituais, processos e engajamento de operação como parte de uma transformação cultural necessário dentro do cenário atual do varejo.

Não somente por conta da concorrência, mas a natural comparação que o cliente realiza ao se deparar cada vez mais com serviços de base tecnológicas e que nascem com o propósito de atendimento personalizado, fácil acesso e agilidade em qualquer trâmite.

Além disso, o desafio do caso de ensino é demonstrar que a abertura da empresa desde os seus primórdios com relação ao olhar do cliente, contribuindo para a reflexão de se o modelo proposto seria tão fluido em outra empresa.

2.3 FONTES E MÉTODOS DE COLETA

Este caso de ensino foi desenvolvido a partir de dados secundários -como entrevistas dadas pelo CEO e dados disponibilizados na página de Relação com Investidores da Empresa. Além disso, para a descrição da estrutura do Programa da Voz do Cliente foi realizado entrevistas exploratórias com as lideranças da área de Experiência do Cliente da própria Portobello Shop, Laura Sica (gerente sênior) e Maria Carolina Mendes Garcia (coordenadora sênior) da área, que revisaram e autorizaram a disponibilização das informações contidas neste documento.

2.4 RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE UM CURSO OU DISCIPLINA

O caso traz um tópico ainda pouco estudado dentro do varejo, sendo uma discussão bastante atual dado a transformação digital e de comportamento do consumidor. Dado isso, o tópico apresentado possui relevância para as disciplinas que abordam sobre centralidade do cliente e gestão de mudança, sendo uma resposta das empresas às exigências deste novo consumidor.

Além disso, a apresentação pode ser aplicada, tanto para graduação e pós-graduação, havendo detalhes técnicos referente à comportamento de consumidor , big data e mapeamento de jornada que podem ser aprofundados nas turmas de pós graduandos.

2.5 DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA O USO DE CASO

Disciplinas das áreas de customer experience, marketing, varejo e negócios.

2.6 POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Recomenda-se que material seja enviado de forma prévia para os alunos avaliarem 3 pontos: (1) a história da empresa e o crescimento dela; (2) o ticket médio dos clientes atendidos, buscando compreender uma expectativa de atendimento no passado e no futuro e (3) Entendimento sobre o que se trata programa de voz do cliente e os dados gerados. A partir disso, sugere-se dois blocos de dinâmica para serem realizados em grupos de até 4 pessoas e um bloco para discussão em sala.

Primeiro bloco: montagem em grupo sobre qual é a jornada que este cliente vai percorrer na Portobello Shop

Segundo bloco: entender quais indicadores de negócios da Portobello Shop são vinculados à cada etapa da jornada

Terceiro bloco: a partir das informações mapeadas trazer para o grupo mapear

- Quais pesquisas/perguntas os alunos fariam na jornada e justificar
- Selecionar as principais perguntas
- Quais indicadores estariam diretamente vinculadas à cada pergunta
- Pensar como a resposta de cada pergunta contribui para o negócio da Portobello Shop

Ao final dessa rodada, recomenda-se ter um momento de troca entre todos da sala, trazendo percepções sobre o exercício e trazendo os seguintes questionamentos:

1. O que é preciso fazer antes de implementar o Programa VoC ?
2. Quais são os desafios para implementar um VOC?
3. Como comprovar e vincular resultados da implementação do Programa da Voz do Cliente?
4. Como conectar os indicadores estratégicos com os resultados do Programa?
5. Quais potenciais recursos poderiam ser agregados ao

SUGESTÃO DE BIBLIOGRAFIA

FANDERL, H., NEHER, K., & PULIDO, A. (14 de Março de 2016). *Are you really listening to what your customers are saying?* Acesso em 11 de Maio de 2023, disponível em McKinsey:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/are-you-really-listening-to-what-your-customers-are-saying>

GREWAL, D., ROGGEVEEN, A. L., NOBLE, S. M., & NORDFÄLT, J. (11 de Outubro de 2019). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science* , pp. 96-113.

MARKEY, R., REICHHELD, F., & DULLWEBER, A. (15 de Dezembro de 2009). *Closing the Customer Feedback Loop*. Acesso em 10 de Maio de 2023, disponível em Harvard Business Review: <https://hbr.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop>

MERCADO & CONSUMO. (8 de Junho de 2023). *Empresas líderes em Customer Experience crescem 190% mais do que a média*. Fonte: Mercado & Consumo: <https://mercadoeconsumo.com.br/07/06/2023/noticias-varejo/empresas-lideres-em-customer-experience-crescem-190-mais-do-que-a-media/?cn-reloaded=1>

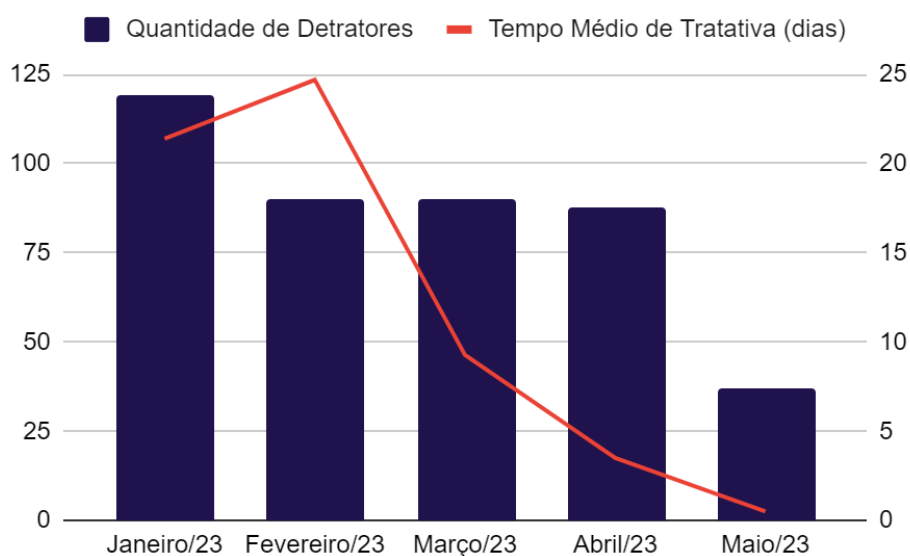
NEW YORK UNIVERSITY. (14 de Abril de 2021). Transformation of Metrics and Analytics in Retailing: The Way Forward. *Journal of Retailing*, pp. 496–506.

REICHHELD, F. F. (01 de Dezembro de 2003). *O número único que você precisa para crescer*. Acesso em 24 de Maio de 2022, disponível em Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow?language=en>

SHANKAR, V., KALYANAM, K., SETIA, P., GOLMOHAMMADI, A., TIRUNILLAI, S., DOUGLASS, T., . . . WADDOUPS, R. (11 de Janeiro de 2021). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*, pp. 13-27.

ANEXOS

Figura 1 - Evolução de Tratativa de Detratores 2023



Fonte: Elaborada pela autora – dados referentes as informações passadas pela área de Experiência do Cliente da Portobello Shop

Tabela 1- Evolução desde separação Portobello Shop como Unidade de Negócio

Evolução de Faturamento (R\$ MM)

Grupo Portobello	2019	2020	2021	2022
Receita líquida	1.114.269	1.331.780	1.912.127	2.196.681
Comparativo YdY		16,3%	30,4%	13,0%
Custos dos produtos vendidos	751.650	871.338	1.085.039	1.251.067
Lucro operacional bruto	362.619	460.442	827.088	945.614
	32,5%	34,6%	43,3%	43,0%
Portobello Shop	2019	2020	2021	2022
Receita líquida	343.428	393.724	623.704	809.011
Comparativo YdY		12,8%	36,9%	22,9%
Representatividade no faturam	30,8%	29,6%	32,6%	36,8%
Custos dos produtos vendidos	216.629	245.885	335.787	433.412
Lucro operacional bruto	126.799	147.839	287.917	375.599
Lucro x Faturamento	36,9%	37,5%	46,2%	46,4%

Fonte: Elaborada pela autora – dados referentes às Demonstrações Financeiras do Grupo Portobello durante