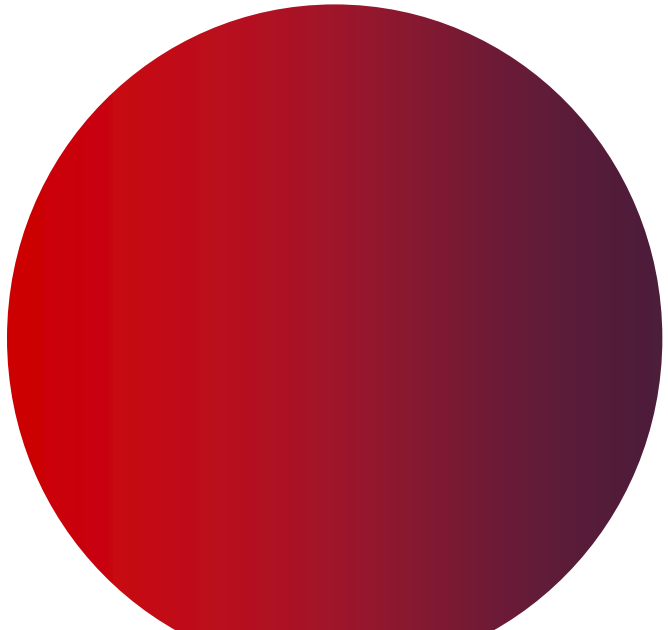
BAIN & COMPANY | ABRAS ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS

Centralidade em clientes em varejo alimentar

Setembro 2023

Sua empresa é **centrada no cliente ou no fornecedor?**



É essencial entender e priorizar o consumidor final para direcionar a relação com o fornecedor e garantir **experiência superior na ponta**

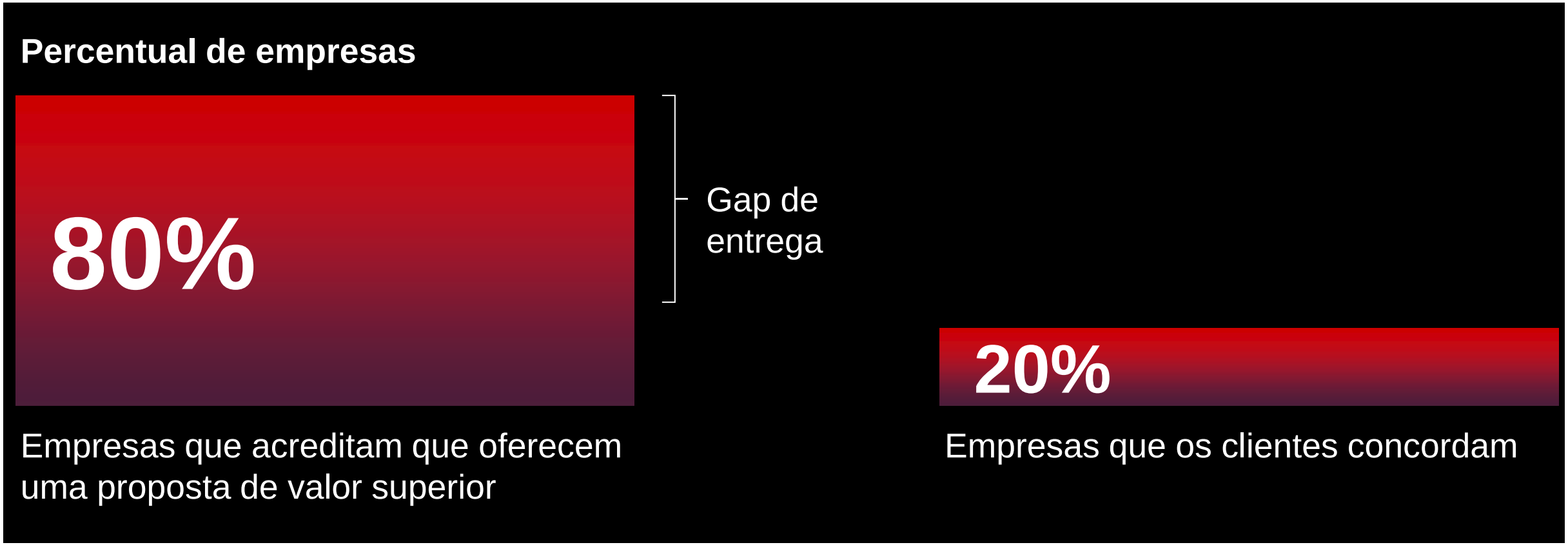
	FOCO NO FORNECEDOR	FOCO NO CLIENTE
Sortimento	**Expansão da oferta de SKUs**, dando espaço à inovação dos fornecedores	**Sortimento adequado às necessidades do cliente**, prateleira 'leiloada' para os fornecedores (inc. marca própria)
Preço	Adoção de **sugestões de preços feitas pelos fornecedores**	**Precificação com base em elasticidade da demanda** e visando **competitividade de preço**
Promoção	Implantação da **grade promocional dos fornecedores,** aproveitando verbas	**Promoções otimizando 'share da cesta de compra'** e rentabilidade
Logística	**Flexibilização do modelo logístico** visando **eficiência de custos** da cadeia	**Disponibilidade de sortimento balanceando,** atendimento a vendas e eficiência de custos

O que é ser **centrado no cliente**?

Empresas centradas no cliente abraçam o propósito vencedor de enriquecer as vidas que tocam – começando pelos clientes, mas estendendo-se aos fornecedores, funcionários e à comunidade em geral.

BAIN & COMPANY

Ser centrado no cliente é difícil, principalmente para uma empresa que não nasceu assim



Fonte: Bain Customer-Led Growth diagnostic questionnaire, n = 362; Satmetrix Net Promoter database, n = 375

Redução de caixas disponíveis:
Visão de custos

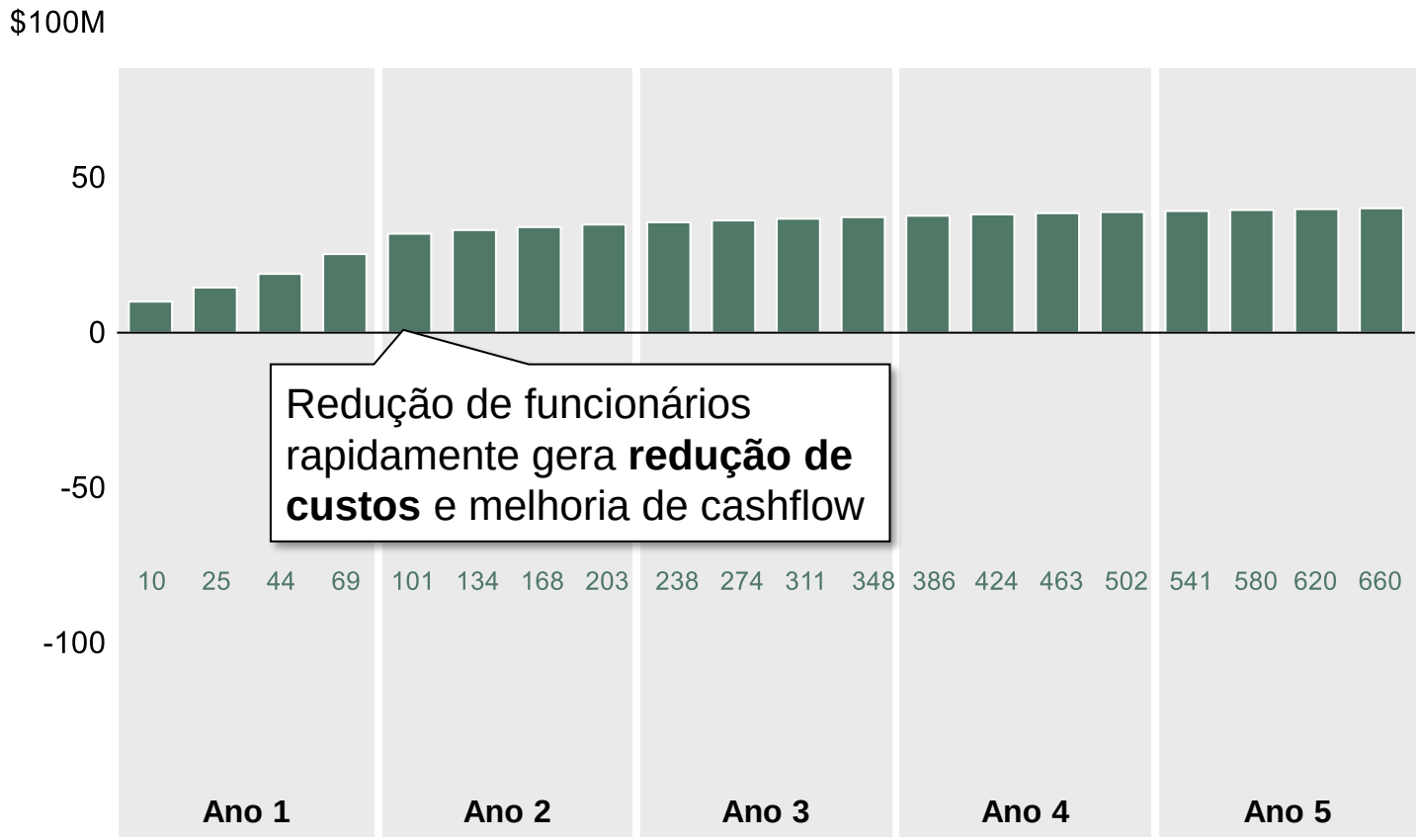
Redução de caixas disponíveis (redução de pessoas/turnos)

Impactos esperados

Redução de custos de headcount

Essa é uma boa ideia?

Cashflow incremental (R$M, Acumulado trimestral)



Redução de caixas disponíveis (redução de pessoas/turnos)

Impactos esperados

Redução de custos de *headcount*

Maiores filas

Maiores taxas de abandono

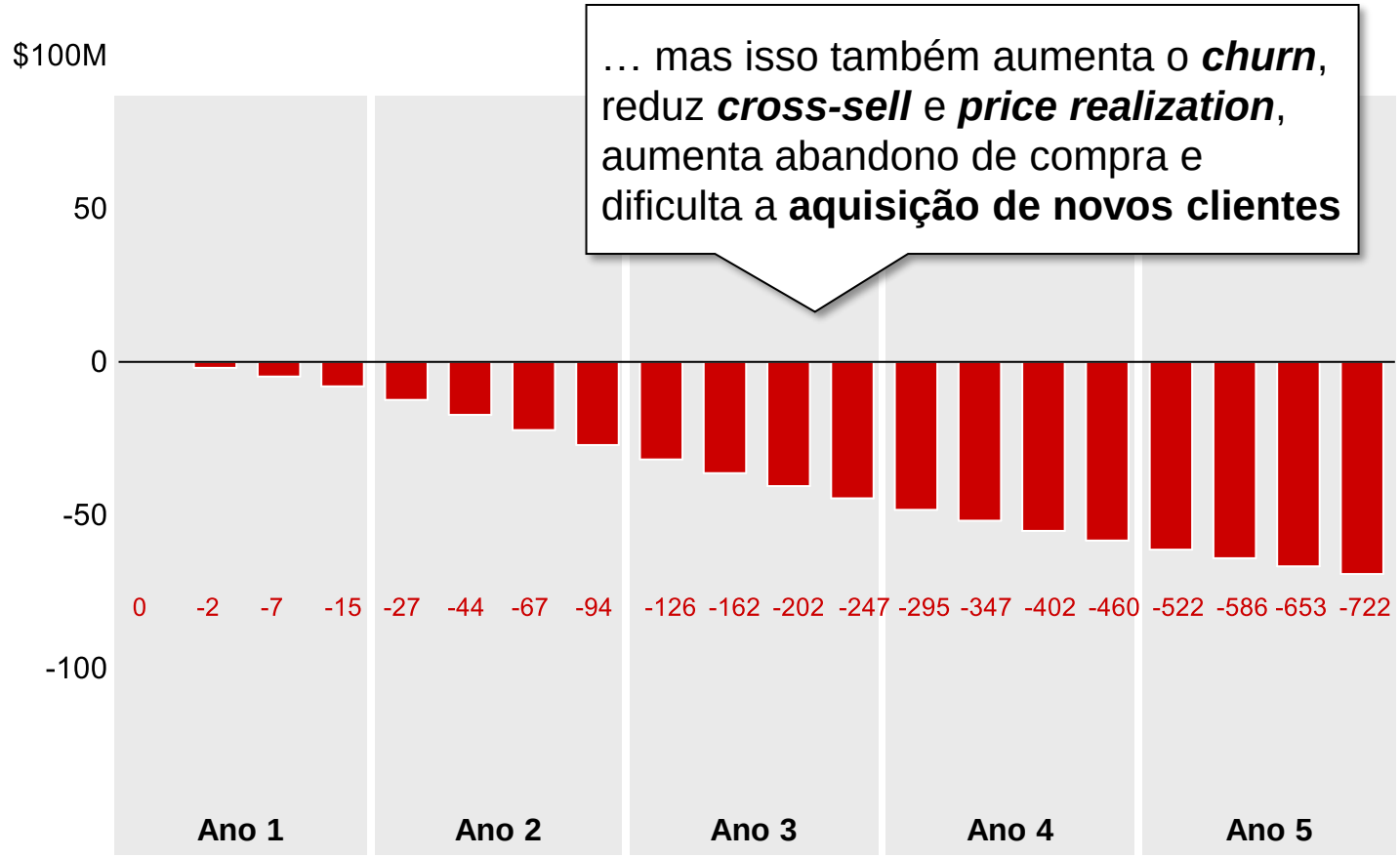
Queda de NPS

Maior churn

Essa é uma boa ideia?

Redução de caixas disponíveis: **Visão de vendas**

Cashflow incremental (R$M, Acumulado trimestral)



Redução de caixas disponíveis: **Visão dos acionistas**

Redução de caixas disponíveis (redução de pessoas/turnos)

Impactos esperados

Redução de custos de *headcount*

Maiores filas

Maiores taxas de abandono

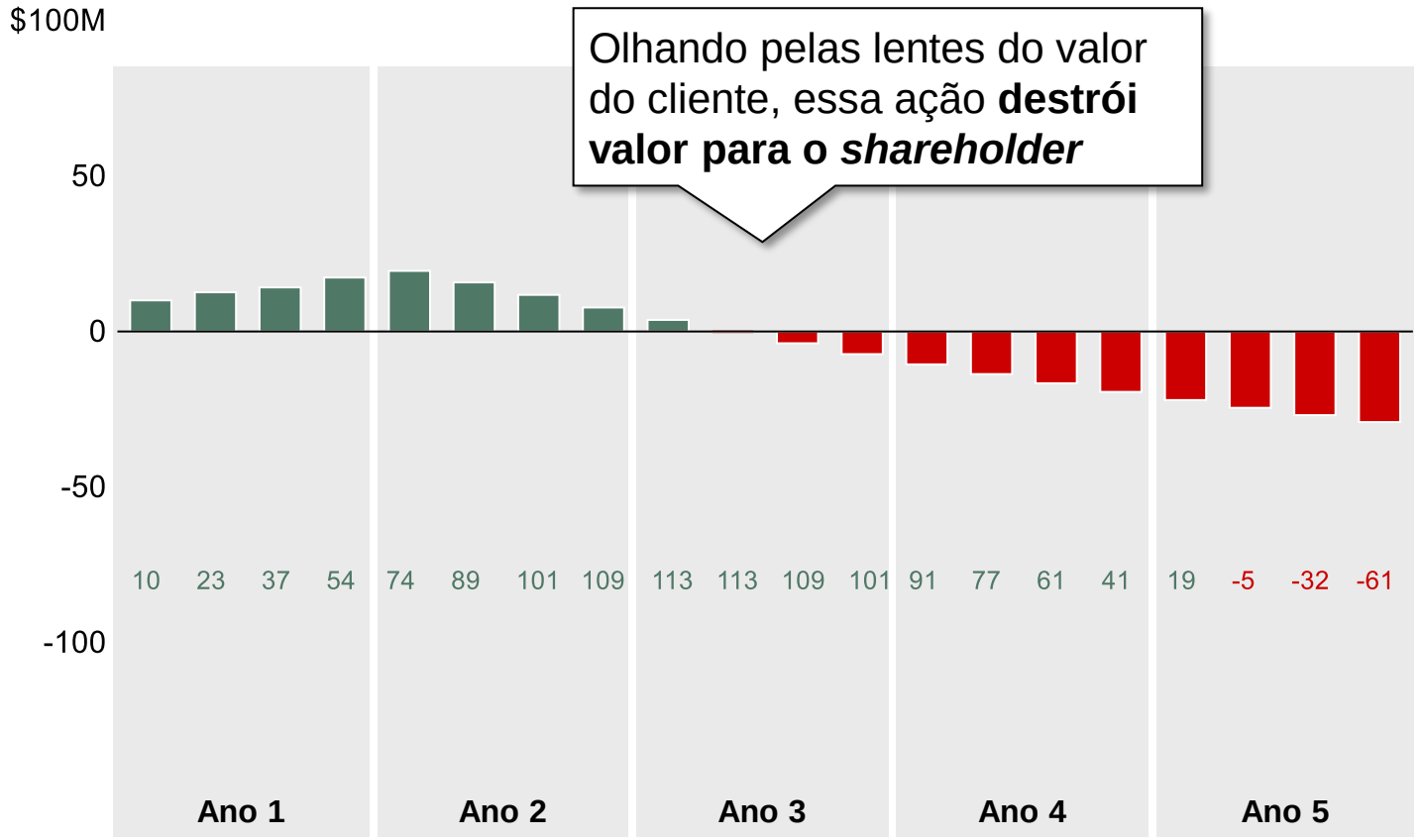
Queda de NPS

Maior churn

Essa é uma boa ideia?

X

Cashflow incremental (R$M, Acumulado trimestral)

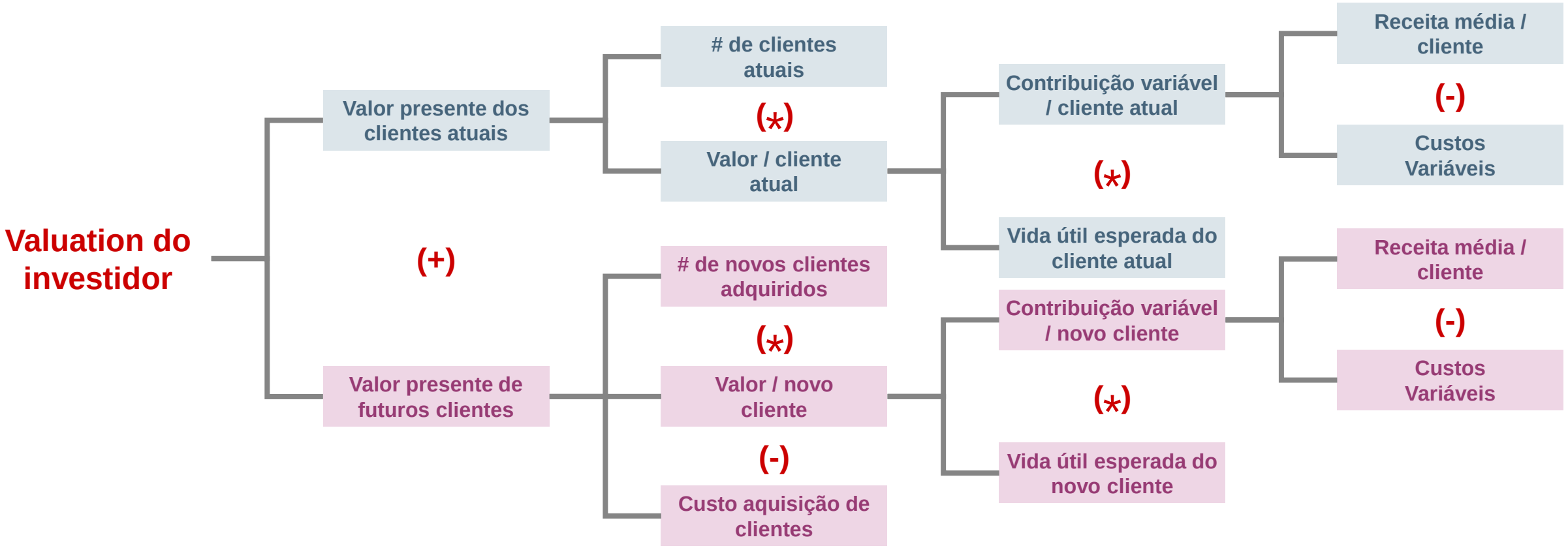


Valor incremental de economias: **$576M**

Valor incremental de perdas:**($610M)**

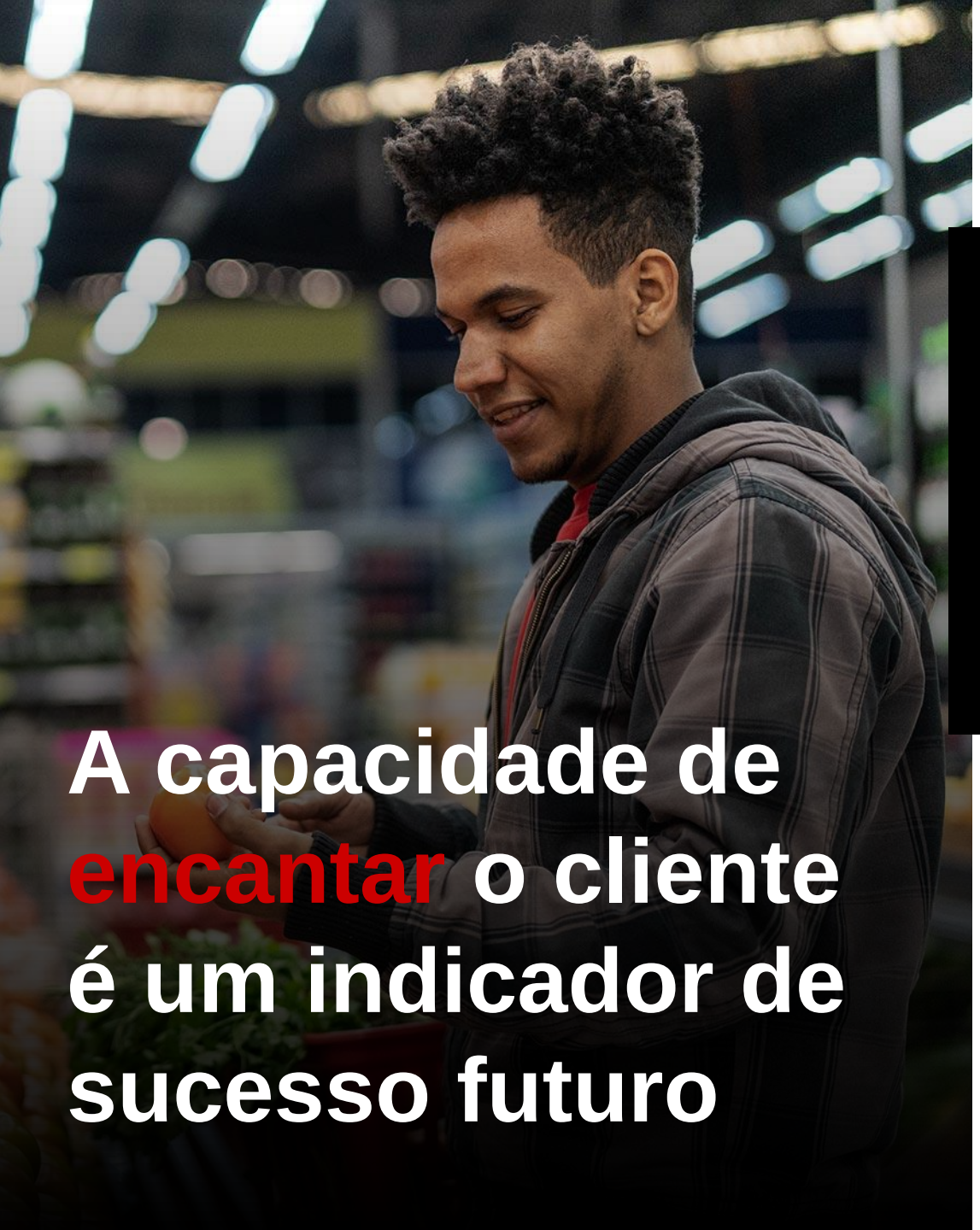
Net: **($61M)**

O valor de uma empresa é uma **função do valor de seus clientes**



A capacidade de **encantar** o cliente é um indicador de sucesso futuro

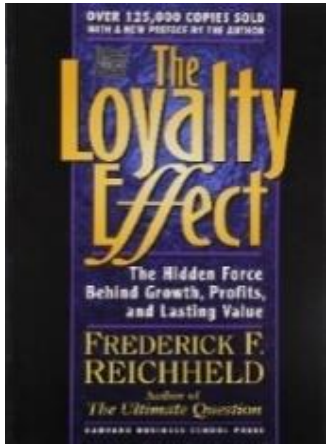
Fonte: Markey, Rob, "Are You Undervaluing Your Customers?" Harvard Business Review Jan-Feb 2020

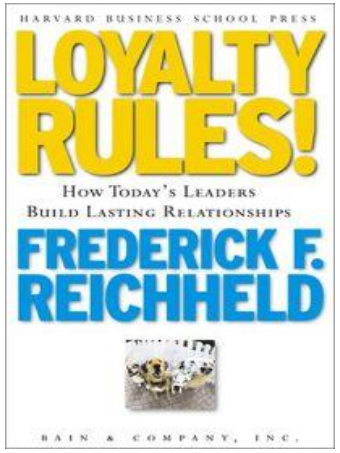


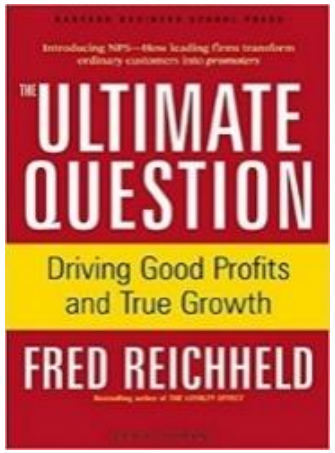
A capacidade de encantar o cliente é um indicador de sucesso futuro

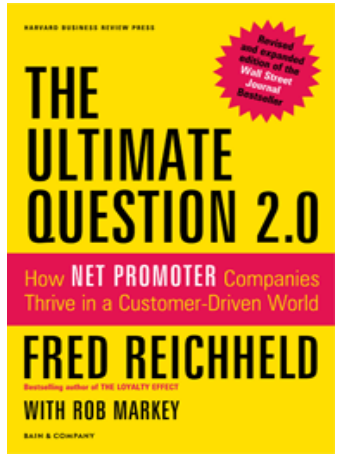
Mas como saber se seu cliente esta **encantado?** Qual o **valor da sua base de clientes?**

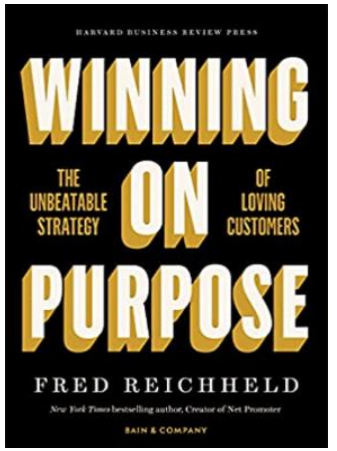
Fred Reichheld, sócio na Bain, estudou a lealdade de clientes ao longo de muitos anos..











1996

2001

2006
NPS 1.0

2011
NPS 2.0

2021
NPS 3.0

E em 2003, criou uma **métrica simples** que **mede a satisfação dos clientes de forma eficiente**

A pergunta

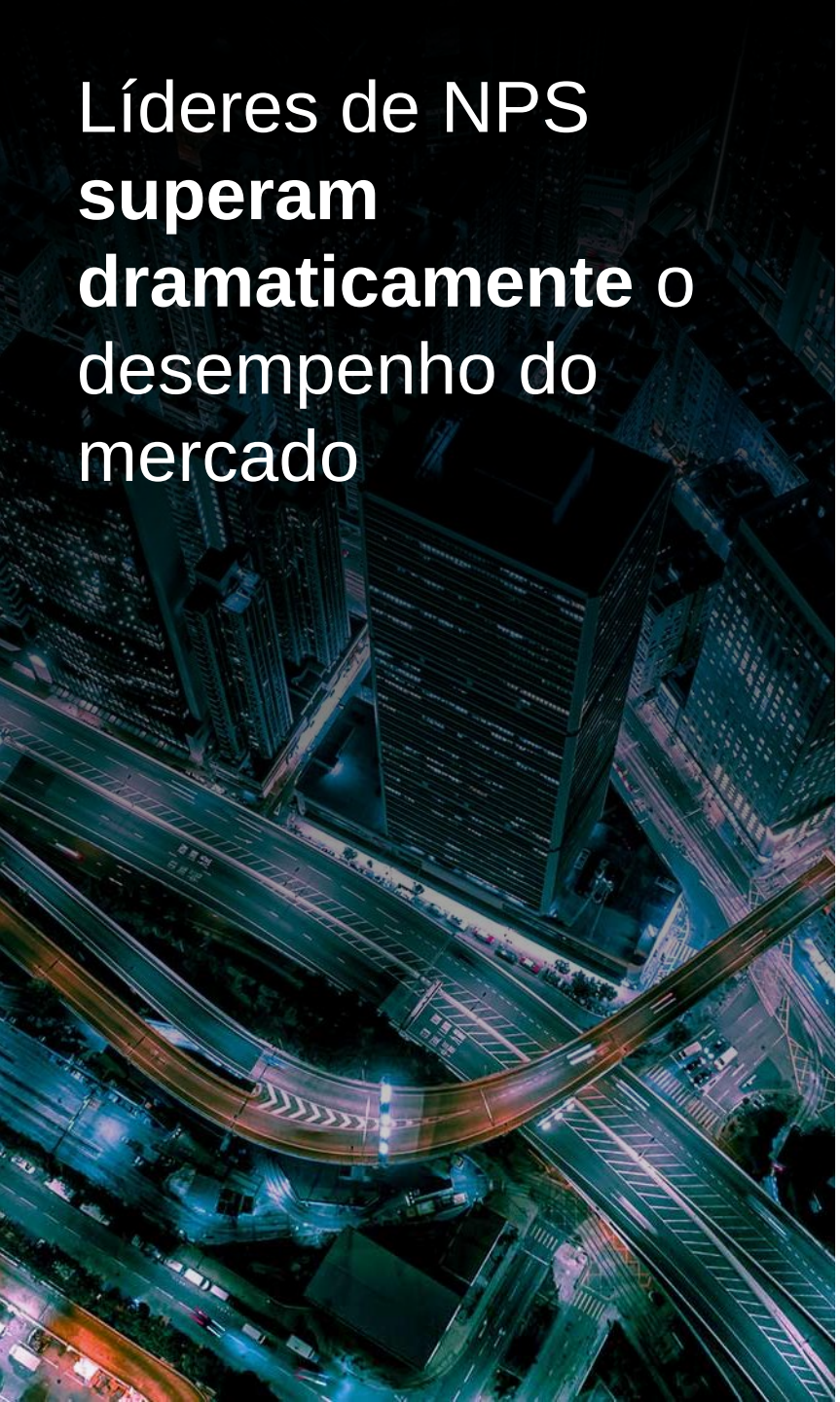
Qual é a probabilidade de você recomendar a [Empresa] para um amigo ou parente?

A métrica

Nota: Todos os dados e materiais neste documento são de propriedade autoral da Bain & Company e não devem ser copiados, distribuídos ou divulgados a quaisquer terceiros sem consentimento por escrito de um Diretor Bain & Company

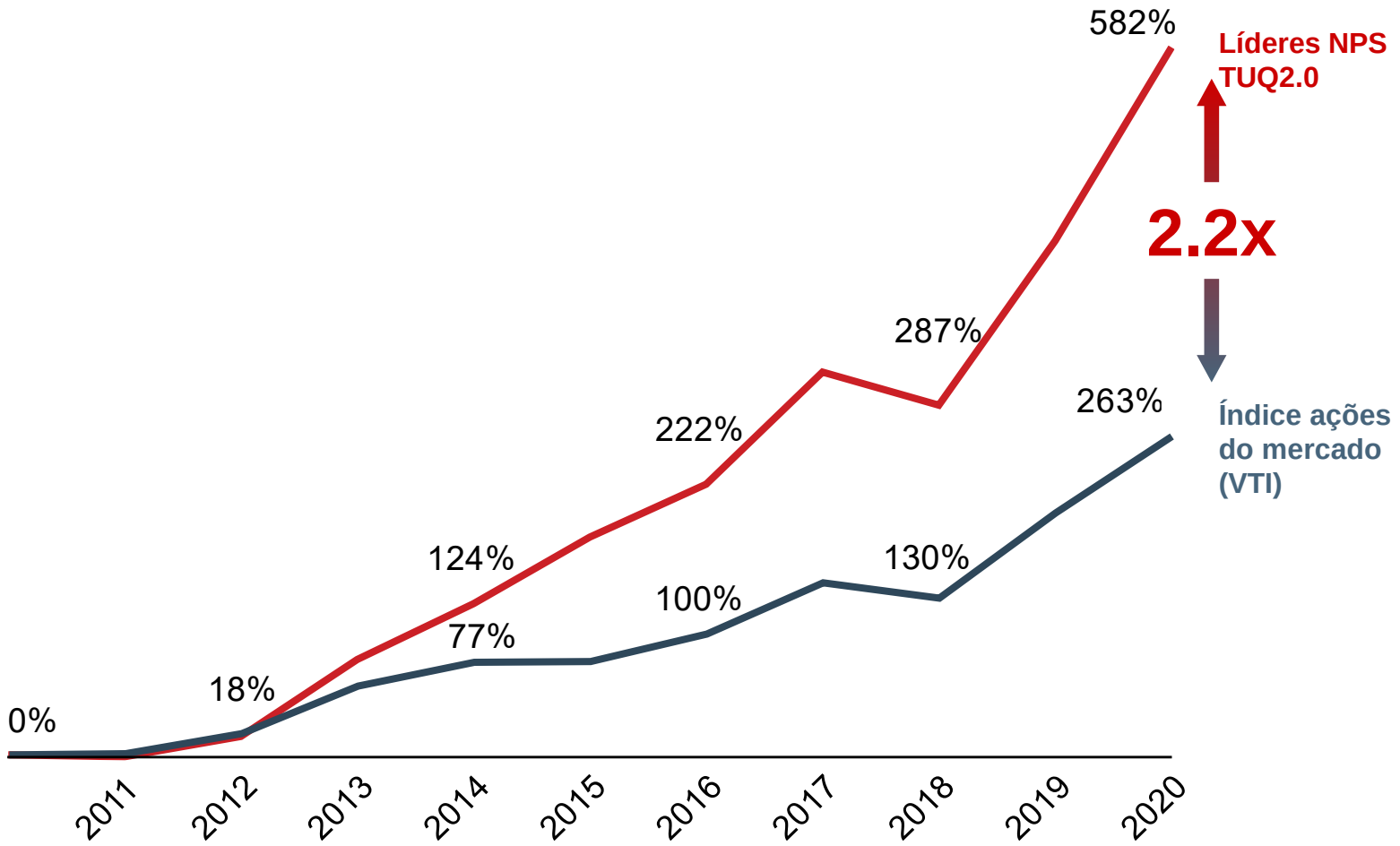
Hoje, milhares de empresas usam o NPS, inclusive líderes de mercado de diversos segmentos no Brasil

Líderes de NPS **superam dramaticamente** o desempenho do mercado



Retorno total cumulativo para o acionista (%)

investimento a partir de 1/1/2011



Nota: As empresas líderes NPS são todas *da The Ultimate Question* 2.0 para o período 1/1/2011 - 31/12/2020 reequilibradas anualmente com igual ponderação de limite; Total Stock Market representado pelo índice Vanguard VTI
Fonte: CapIQ

NPS como métrica
NPS como sistema

O Net Promoter Score é somente um dos componentes do **Net Promoter System**; outros mecanismos precisam coexistir para suportar uma cultura centrada no cliente

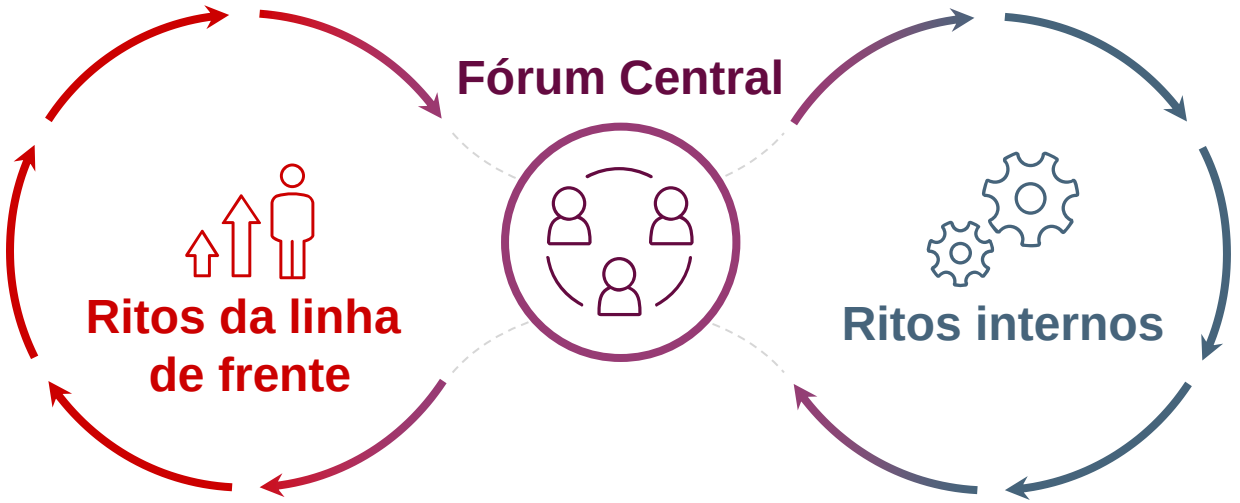
1. Estratégia

Métrica confiável

Prioridades (clientes e experiências)

2. Operação

Feedback, aprendizado, e melhoria



3. Habilitadores

Liderança (visão, compromisso, cultura etc.)

Colaboradores engajados e inspirados

Dados, tecnologia & analytics

O Net Promoter Score é somente um dos componentes do **Net Promoter System**; outros mecanismos precisam coexistir para suportar uma cultura centrada no cliente

1. Estratégia

Métrica confiável

Prioridades (clientes e experiências)

2. Operação

Feedback, aprendizado, e melhoria

3. Habilitadores

Liderança (visão, compromisso, cultura etc.)

Colaboradores engajados e inspirados

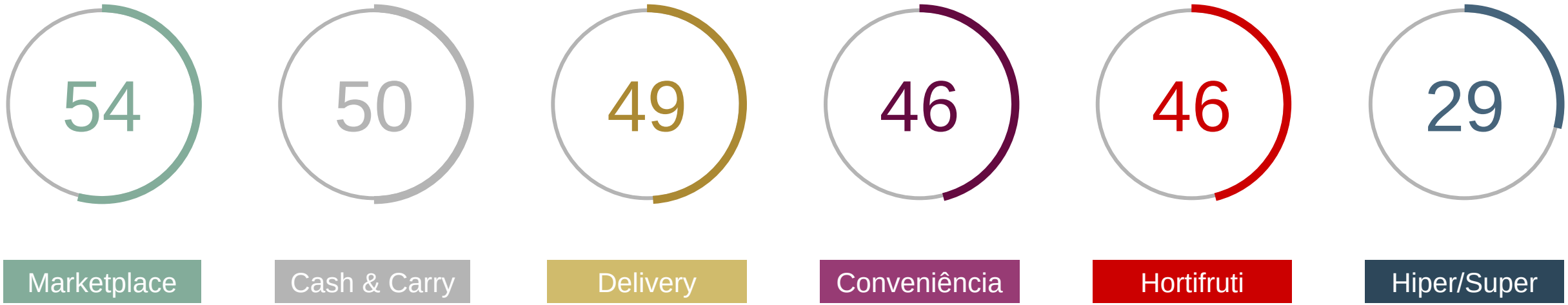
Dados, tecnologia & analytics

NPS médio de supermercados é o mais baixo entre as categorias de varejo alimentar

NPS Prism®
BAIN & COMPANY

NPS de Relacionamento - Brasil

Qual a probabilidade de você recomendar o(a) [player] para um(a) amigo(a) ou parente para compras?



Nota: Todos os dados e materiais neste documento são de propriedade autoral da Bain & Company e não devem ser copiados, distribuídos ou divulgados a quaisquer terceiros sem consentimento por escrito de um Diretor Bain & Company
Fonte: Bain & Company, NPS Prism Varejo Alimentar, 4Q 2022, N>100, N total 78194

Varejo Alimentar no Brasil: Promotores compram com mais frequência, são mais leais e gastam mais por compra

NPS Prism®
BAIN & COMPANY

	DETRATORES	PASSIVOS	PROMOTORES
Frequência de compra +2x / mês	15%	22%	68%
Participação na cesta de compra	28%	31%	38%
Gasto médio mensal	R$281	R$346	R$461

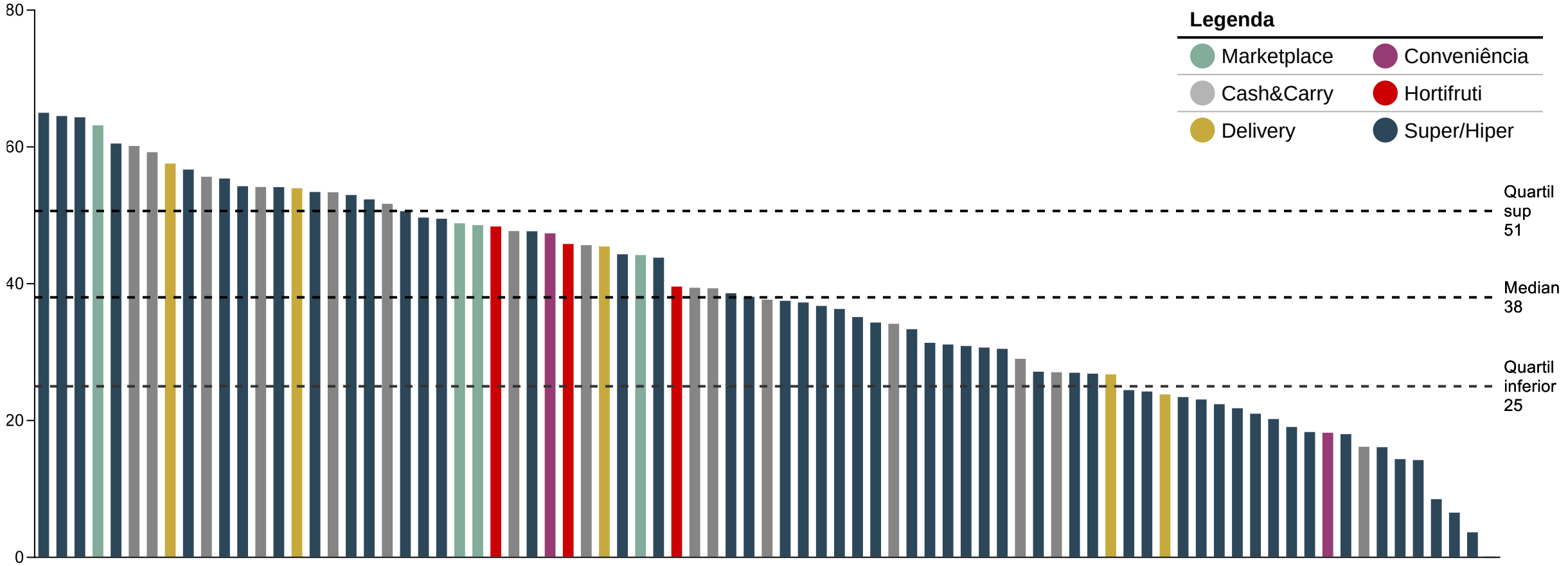
Nota: Todos os dados e materiais neste documento são de propriedade autoral da Bain & Company e não devem ser copiados, distribuídos ou divulgados a quaisquer terceiros sem consentimento por escrito de um Diretor Bain & Company
Fonte: Bain & Company, NPS Prism Varejo Alimentar, 4Q 2022, N total 15893

Há uma grande dispersão de NPS entre os varejistas alimentares Brasileiros

NPS Prism®
BAIN & COMPANY

NPS de Relacionamento

Qual a probabilidade de você recomendar o(a) [player] para um(a) amigo(a) ou parente para compras?



Nota: Todos os dados e materiais neste documento são de propriedade autoral da Bain & Company e não devem ser copiados, distribuídos ou divulgados a quaisquer terceiros sem consentimento por escrito de um Diretor Bain & Company
Fonte: Bain & Company, NPS Prism Varejo Alimentar, 4Q 2022, N>100, N total 78194

1

Como saber o que precisa ser melhorado?

2

E como priorizar as batalhas?

NÃO EXAUSTIVO

NPS Prism®

BAIN & COMPANY

Ter **visão 360º** da experiência do cliente com cada varejista possibilita recortes e análises estratégicas

DIMENSÕES ACESSADAS

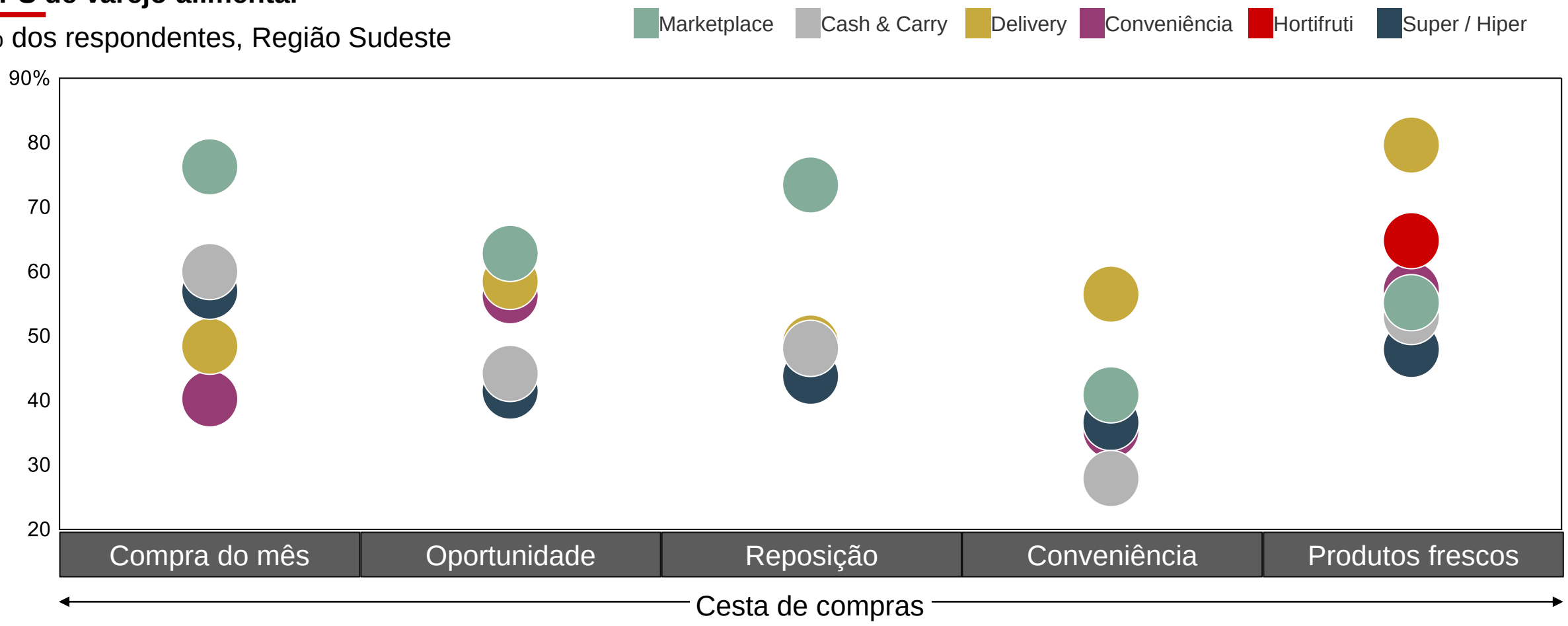
Segmento de clientes & cestas de compras	**Renda** | **Idade** | **Cidade/ Região** | **Gênero** | **Comp. familiar** | **Gasto mensal**	**Dados demográficos:** desenho da base amostral do estudo e recortes estratégicos de perfil
	Abastecimento | **Produtos Frescos** | **Oportunidade** | **Reposição**	**Missão de compra:** objetivo da compra, determinante da complexidade da jornada, potencial de atrito e profundidade da experiência
Proposta de valor	**Preço** | **Sortimento** | **Qualidade** | **Experiência** | **Conveniência** **Meios de pagamento** | **Fidelidade** | **ESG**	**Critérios de compra:** critérios de compra e interação com o cliente
Experiência omnicanal	**Online** | **Omnichannel** | **Offline**	**Ambiente:** indicador de principalidade, determina o desdobramento de jornadas e episódios posteriores
	Procurar itens / **Pagar itens** | **Acompanhar compra online** / **Trocar item na loja** | **Falar com atendente para tirar dúvida** / **Resgatar cupom de desconto**	**Episódios:** jornadas quebradas em episódios permitem avaliar cada experiência do cliente

Consumidores têm preferências por formatos distintos dependendo da cesta de compras a ser executada

NPS Prism®
BAIN & COMPANY

NPS de varejo alimentar

% dos respondentes, Região Sudeste

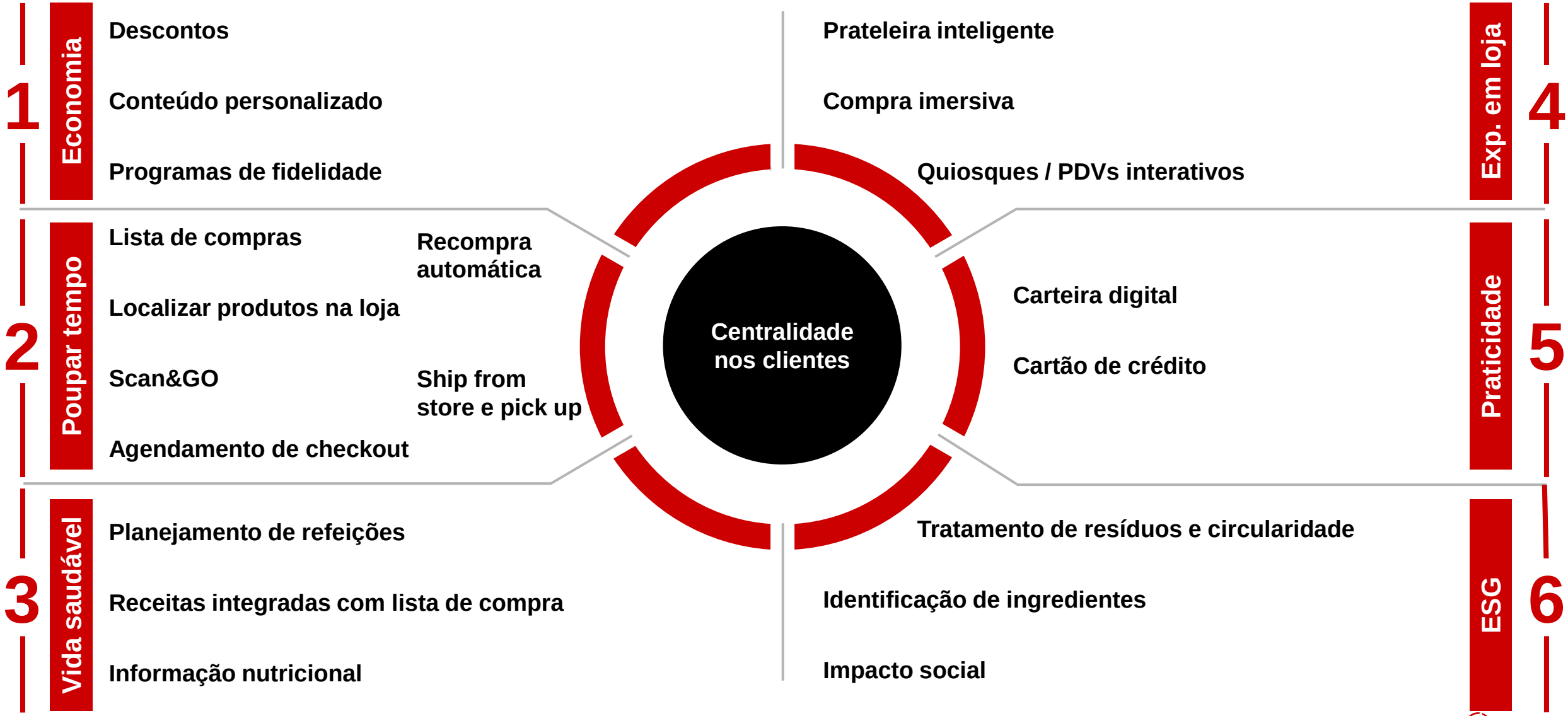


Nota 1: Pesquisa feita via questionário online, double-blind. Respostas são ponderadas por critérios sociodemográficos para representar adequadamente a população brasileira. Para se qualificarem, os respondentes precisam ter mais do que 18 anos, terem feito compra de mercado nos últimos 3 meses e serem os principais decision makers das compras do lar.

Nota 2: Todos os dados e materiais neste documento são de propriedade autoral da Bain & Company e não devem ser copiados, distribuídos ou divulgados a quaisquer terceiros sem consentimento por escrito de um Diretor Bain & Company

Fonte: Bain & Company, NPS Prism Varejo Alimentar, 4Q 2022, N total 18772

Indo além: Tendências e necessidades disruptivas dos clientes já estão sendo endereçadas de diferentes formas por players nacionais e mundiais



Sua empresa possui **métricas implementadas** e sabe avaliar a **experiência do seu cliente e priorizar melhorias** necessárias?

1	2	3	4	5
Discordo totalmente		Não concordo ou discordo		Concordo totalmente

O Net Promoter Score é somente um dos componentes do **Net Promoter System**; outros mecanismos precisam coexistir para suportar uma cultura centrada no cliente

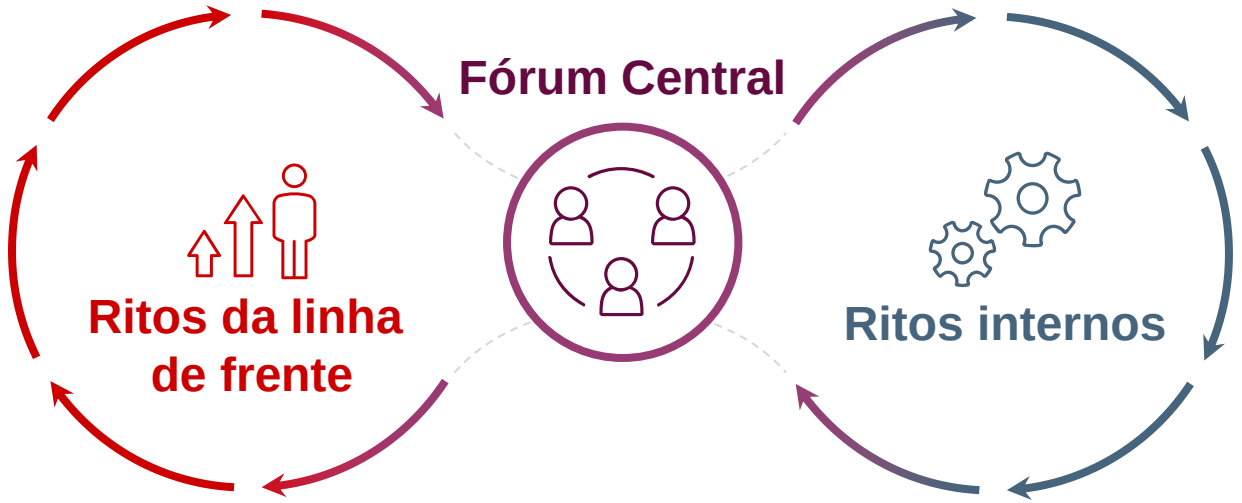
1. Estratégia

Métrica confiável

Prioridades (clientes e experiências)

2. Operação

Feedback, aprendizado, e melhoria



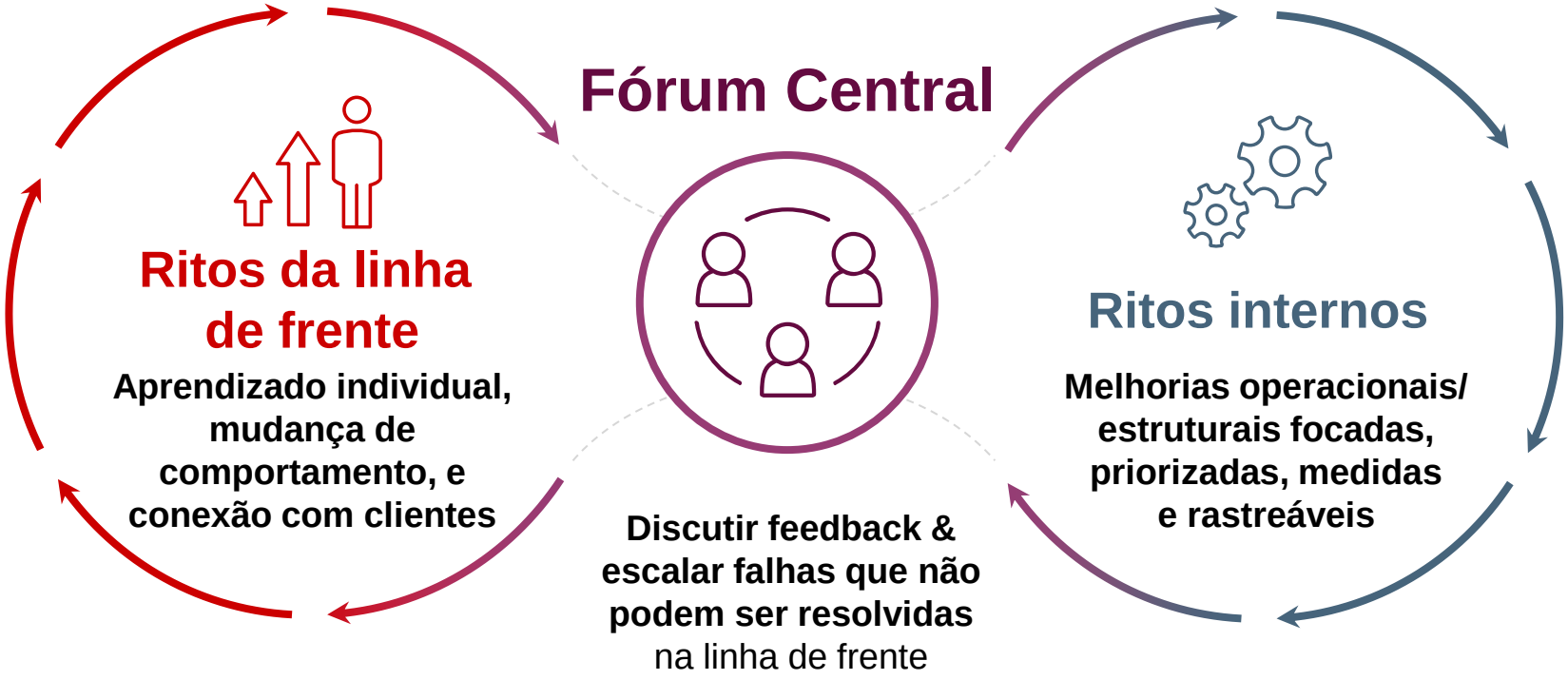
Liderança (visão, compromisso, cultura etc.)

3. Habilitadores

Colaboradores engajados e inspirados

Dados, tecnologia & analytics

Como ouvimos, aprendemos e atuamos? Coração do Net Promoter System é de alta velocidade e loop fechado de feedback



Como ouvimos, aprendemos e atuamos? Coração do Net Promoter System é de alta velocidade e loop fechado de feedback

Benefícios

Proporciona aos funcionários sensação de **autonomia** à medida que **respondem às necessidades dos clientes**

Aumenta a **qualidade e a frequência do treinamento e aprendizado** dos funcionários

Transforma muitos detratores em promotores

Fórum Central atribui responsabilidades de mudanças a pessoas e times, e escala o que for necessário

Inputs para o Fórum Central vem em múltiplas formas, ex: respondentes anônimos ("pulse checks"); feedback de clientes; reconhecimento de funcionários

inputs

6 Fórum Central

outputs

Compromissos para comportamentos individuais

- Como posso servir melhor os clientes
- Como posso ajudar o time

Compromissos de melhora do time

- Como podemos servir melhor os clientes
- Como melhorar o time

Temas a escalar

- Melhorias que não podemos fazer por conta própria
- Problemas que não conseguimos resolver localmente

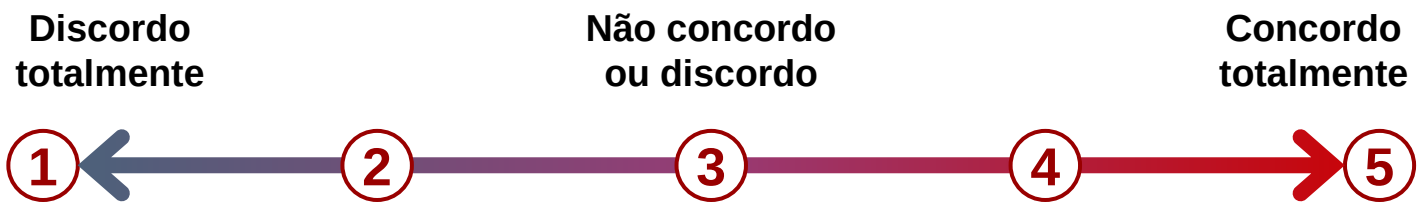
Uso de **feedback** e dados para definir melhorias a serem implementadas

Benefícios

Melhora a experiência do cliente, abordando **reclamações e sugestões** dos clientes

Permite que os funcionários **façam melhor seu trabalho** e **capacita a linha de frente** agindo de acordo com seu feedback

Sua empresa tem um processo robusto e eficiente para **ouvir o feedback do cliente** e refleti-lo em ações necessárias para **melhorar a experiência de compra**?



O Net Promoter Score é somente um dos componentes do **Net Promoter System**; outros mecanismos precisam coexistir para suportar uma cultura centrada no cliente

1. Estratégia

Métrica confiável

Prioridades (clientes e experiências)

2. Operação

Feedback, aprendizado, e melhoria

3. Habilitadores

Liderança (visão, compromisso, cultura etc.)

Colaboradores engajados e inspirados

Dados, tecnologia & analytics

No que consiste o compromisso da liderança

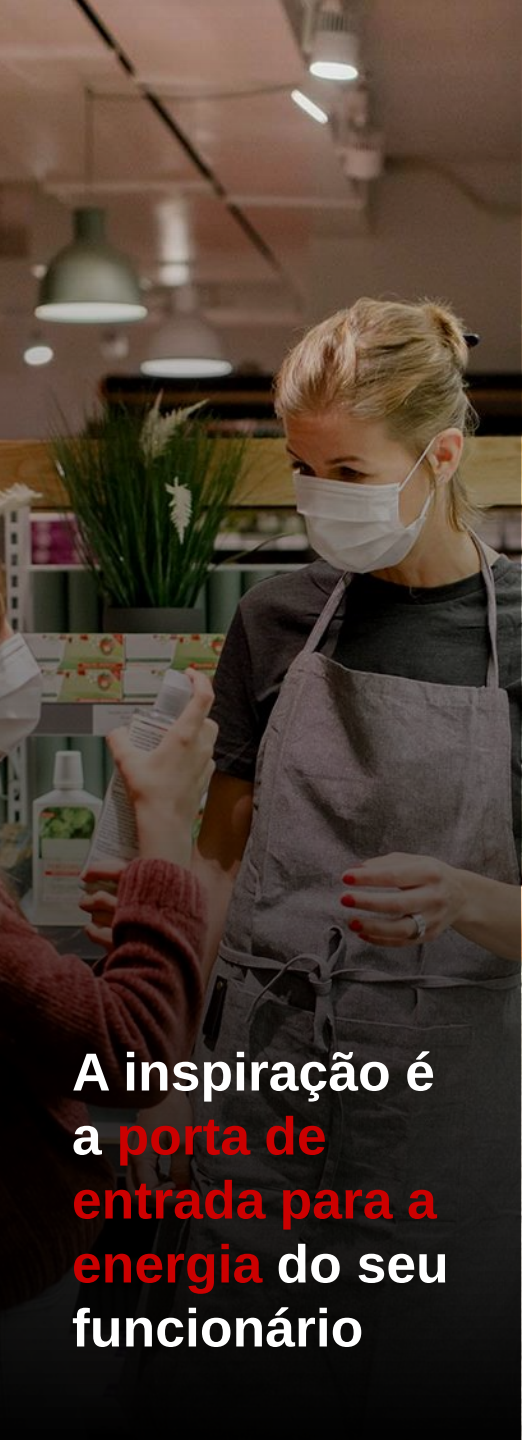
Perspectivas das pessoas afetadas pela mudança devem ser consideradas – pense no cronograma de ações, quem são os mais impactados e como é a mudança para eles

***Sponsorship* visível e ativo é o fator mais importante para a construção de compromissos** – trate o mapeamento e a ativação das verticais de compromisso como prioridade máxima

Influenciadores espalham o compromisso em larga escala – identifique-os, envolva-os e amplifique-os dentro e fora da organização, para expandir o alcance da comunicação da mudança

Pessoas adotam mudanças em etapas – use diferentes táticas de construção de compromisso com base em onde as pessoas estão e onde querem chegar ao longo do tempo

Mudança de comportamento é fundamental para obter valor – concentre-se na ativação dos comportamentos mais críticos em grupos prioritários para que possam entregar resultados e serem exemplo



Existem 9 impulsionadores essenciais de valor para os funcionários

Ganhos de produtividade x trabalhador insatisfeito

Funcionário inspirado

3X

8
Sou **inspirado pelo meu trabalho**, onde encontro significado e **propósito**

9
Sou **inspirado pelos líderes** na minha empresa

Funcionário engajado - "Motivadores Intrínsecos"

2X

5
Tenho **autonomia** para realizar meu trabalho

6
Sou um membro conectado de uma equipe **extraordinária**

7
Estou **aprendendo** e crescendo todos os dias

Funcionário satisfeito - "Os Qualificadores"

1.4X

1
Tenho um ambiente de trabalho **seguro**

2
Tenho as ferramentas e **recursos** necessários para desempenhar bem meu trabalho

3
Concluo meu trabalho de forma eficiente, sem excesso de **burocracia** ou outros obstáculos

4
Sou **valorizado e recompensado** de forma justa

Gestão da experiência do cliente requer estruturas de dados de *analytics* robustos e sistemas com diversas funcionalidades

Funcionalidades típicas suportadas por TI

1 Integração de dados

Integração de **dados de diferentes fontes** (financeira, operacional, social)

Identificação de **clientes adequados** para medições e análises

2 Implantação de mudanças

Disparo de **ações para os clientes** (por exemplo, pesquisas)

Coleta e incorporação de **dados de feedback do cliente** para cada ponto de contato/jornada

3 Gestão feedback do cliente e follow-up

Identificação de **clientes que necessitam acompanhamento** e atribuição à agentes

Lembrete para a linha de frente sobre chamadas de acompanhamento (ex: via e-mail), **inclusão de informações do cliente** para preparação da chamada

4 Análise e mineração de dados

Codificação e **análise de entradas** (ex Verbatim de perguntas abertas)

Geração de **relatórios padrão e personalizados**

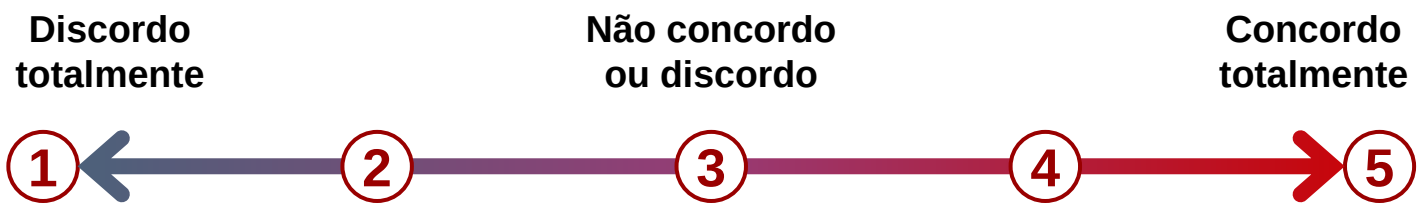
Desenvolvimento de **aplicativos de personalização e preditivos**

5 Gestão de workflow e reporte

Rastreio e gestão de ações a serem **executadas pela linha de frente e outras equipes**

Criação de ***dashboards* e resumos personalizados** usando uma interface amigável

Sua empresa está habilitada e engajada para **fornecer serviço de alta qualidade** e com **melhoria contínua**?



Mudança de cultura e comportamento leva tempo; Invista cedo em uma base sólida do Net Promoter

PILOTO DE FEEDBACK RETROALIMENTADO
Meses 1-3

- Defina **prioridades estratégicas**
- Estabeleça **base de fatos para NPS** e lance **loop de feedback**
- Atue sobre os **“quick wins”**

ESCALE ROTINAS E RESULTADO
Meses 4-8

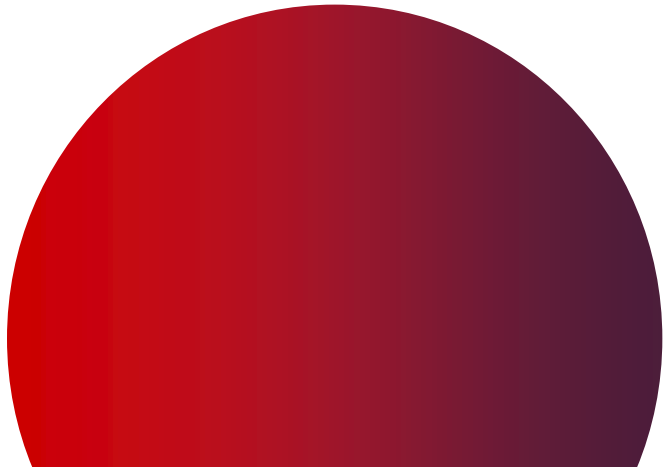
- **Colete aprendizados** e construa plano de escala com as **mudanças necessárias no modelo**
- Implemente o **sistema coordenado por um time central** de resultados
- Estabeleça a **infraestrutura para suportar áreas de tecnologia**

CENTRALIDADE NO CONSUMIDOR
Meses 9+

- **Refine estratégia e proposta de valor**, evoluindo atuação do time central
- **Melhore os loops de feedback** e continue comunicando o **valor de gerar promotores**
- Analise **capacidades vs *benchmarks***
- Esteja na **vanguarda de tecnologia** para manter a liderança

Jornada leva ~2-3 anos desde o desenho e implementação até o potencial pleno

Sua empresa é **centrada no cliente ou no fornecedor?**



Obrigado!

Pedro Ross

Sócio Bain & Company

Pedro.Ross@Bain.com

BAIN & COMPANY

Confidencialidade

NPS Prism®
BAIN & COMPANY

- **Os materiais deste documento são propriedade da Bain & Company e não podem ser copiados ou distribuídos a terceiros sem a autorização por escrito de um Diretor da Bain & Company**

- A Bain & Company incluiu neste documento informações e metodologias baseadas em nossa experiência e pesquisa mundial

- A Bain & Company, no entanto, não incluiu dados ou análises de propriedade de clientes, de acordo com nossa política estrita de confidencialidade com os nossos clientes

- Net Promoter, Net Promoter System, Net Promoter Score, NPS e emoticons relacionados ao NPS são marcas registradas da Bain & Company, Inc., Fred Reichheld e Satmetrix Systems, Inc.

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

BAIN & COMPANY