

DIMENSÃO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

CAPACIDADES ADAPTATIVAS: COMO PROMOVER INOVAÇÃO NO VAREJO?

*Artur Motta
Francine Zanin Bagatini
Marcos Carvalho
Sergio Zimmerman
Vanessa Sandrini*

Os ciclos dos negócios estão cada vez mais curtos e exigem das organizações a quebra de paradigmas. A inovação exige disrupção. O cenário competitivo exige revisitar os mercados e suas fronteiras. A entrega de valor exige rever processos, parcerias e o próprio conceito de valor, considerando o ponto de vista dos *stakeholders*. Como obter *insights* e liderar nesse novo ambiente será o objeto da dimensão estratégica do Fórum de Varejo FGVcev.





s ciclos de negócios estão mais complexos. A celeridade das mudanças rompe as certezas e exige que as organizações desenvolvam novas capacidades para se manterem influentes e lucrativas. Possuir capacidades dinâmicas já não é suficiente; as organizações precisam desenvolver capacidades adaptativas, as quais as habilitam a ajustarem a trajetória e a responderem com prontidão.

As organizações devem desenvolver capacidades que lhes possibilitem, em passo acelerado, analisar o mercado, antecipar tendências e ajustar a estratégia para se adaptar com rapidez e propriedade. Esse cenário demanda que as capacidades de marketing também sejam atualizadas, pois mudanças no tradicional mix de marketing não são mais suficientes para acompanhar a volatilidade do mercado. As organizações devem aprender a antecipar as mudanças, realizar experimentações e conectar-se às capacidades dos parceiros de negócio. Unidas a essas novas capacidades adaptativas, as tradicionais capacidades do marketing se tornam mais responsivas e preparadas para gerar resultados promissores¹.

Neste artigo, Sergio Zimerman (CEO da Petz), Vanessa Sandrini (Diretora de Varejo no JHSF&FASANO) e Marcos Carvalho (Diretor de Marketing da Swift) exemplificam como as constantes mudanças têm movimentado a maneira como as empresas se estruturam e se posicionam. A inovação exige disrupção e esses três casos aprenderam a romper as barreiras para, em meio às turbulências do mercado, crescer e inovar. No varejo, velocidade e capacidade de adaptação são competências fundamentais.

Organizações vigilantes

Mudanças podem ser previsíveis ou inesperadas. As organizações devem desenvolver a capacidade de agir de maneira vigilante para observar ativamente o mercado e tentar antecipar as mudanças que despontam no horizonte. Nesse contexto, é imprescindível que as organizações superem a reatividade e atuem de maneira curiosa, atenta e consciente para prever as movimentações futuras.

Sergio Zimerman, CEO da Petz, observa a importância de acompanhar as movimentações que estão ocorrendo em âmbito internacional, principalmente nos EUA e em países da Europa. Em 2015, o mercado pet internacional estava em expansão. Os varejistas aumentaram o investimento nos canais de vendas *online*, fator que impulsionou a Petz a olhar com mais atenção para o seu e-commerce. Na época, a diretoria identificou uma tendência e concluiu que, caso esse movimento se concretizasse, nenhum *player* estava se preparando para atender esse mercado no Brasil.

Ao observar ativamente a dinâmica do mercado internacional, a Petz mapeou potenciais oportunidades para o seu segmento de atuação. Investir no e-commerce foi o primeiro passo para iniciar a cultura da omnicanalidade na empresa. A decisão de fortalecer seu canal de vendas *online* e preparar um ambiente omnicanal foi acertada e fez com que a Petz assumisse a liderança do segmento em poucos anos. Em 2017, a Amazon comprou a Whole Foods², confirmando que a tendência omnicanal estava na visão dos grandes empreendedores.

Alguns momentos de transformação surgem a partir do posicionamento ativo, visionário, inquieto e questionador inerente à cultura da organização. Outros, são impulsionados por

instabilidades do mercado e fatores externos impossíveis de controlar ou evitar. Recentemente, a pandemia de COVID-19 foi a grande catalisadora dessas transformações. No início de 2020, os varejistas se viram em uma situação de incerteza e precisaram se adaptar com rapidez e inteligência. Apesar dos resultados negativos da pandemia nos âmbitos social e econômico, alguns negócios conseguiram superar a instabilidade e crescer.

Zimerman evidencia que esse período conturbado solidificou as estratégias de negócio que vinham sendo implementadas ao longo dos últimos anos. No quesito e-commerce, a Petz já operava com uma estrutura robusta e rentável. Em 2020, a participação das vendas *online* no faturamento aumentou de 7% para 25%.

A cultura da antecipação incentiva as empresas a se manterem em constante preparação para períodos desafiadores e inesperados. Quando eles surgirem, as organizações estarão mais atentas e menos vulneráveis.

Enquanto alguns negócios se adaptavam e cresciam, outros foram desafiados a inovar. Vanessa Sandrini, Diretora de Varejo no JHSF&FASANO, enfatiza que momentos de turbulência e transformação demandam maturidade e surgem novas tendências e necessidades que podem ser exploradas. Foi em um momento como esse que surgiu o Empório Fasano. Como uma alternativa para transportar a experiência Fasano para a casa dos clientes no período de *lockdown*, o grupo Fasano optou por desenhar um novo negócio correlato. O momento exigiu inovação e esforços otimizados para que o Empório iniciasse a operação com velocidade e rentabilidade.

A pandemia de COVID-19 foi uma situação inesperada que movimentou o cotidiano das empresas, exigindo criatividade, liderança e colaboração sem precedentes, capacidades valiosas para continuar inovando pós-pandemia³. Não obstante, as empresas não devem aguardar momentos turbulentos, tendências favoráveis ou movimentos abruptos do mercado para investir em inovação. Os clientes já estão presentes no cotidiano dos negócios e o relacionamento com eles permite obter valiosos *insights* para melhorias e mudanças significativas na operação do varejo. Sandrini destaca que é necessário olhar para o cliente e identificar todos os detalhes de sua jornada de compra. Os varejistas devem agir com velocidade: ler o comportamento dos clientes, mudar rápido e observar os sinais constantemente.

O consumidor é fonte de valiosas informações. Marcos Carvalho, Diretor de Marketing da Swift, evidencia que os *insights* oferecidos pelos consumidores permitiram perceber potenciais oportunidades que não haviam sido mapeadas inicialmente. Tendo em vista que a visão da Swift é transformar a forma como as pessoas compram e consomem proteína, esses *insights* tornaram a experiência de compra mais fluida, coerente e adequada às demandas dos consumidores.

Em 2015, a Swift comercializava basicamente peças congeladas. Ouvindo os consumidores através do SAC, a diretoria compreendeu

deu que era momento de trazer inovação e mais praticidade para o seu *portfólio* de produtos. Assim, a Swift desenvolveu equipamentos para fazer o corte da carne e oferecer o IQF (*individually quick frozen*, traduzido como congelamento rápido individual) de bovino. A carne de frango já era vendida com essa tecnologia, mas a Swift se tornou pioneira ao oferecer produtos como cubos de filé mignon e bifes soltos congelados. Além disso, para atender a demanda dos consumidores por praticidade, a empresa também passou a oferecer pratos prontos congelados (como galinhada, strogonoff de carne e frango xadrez) e frutas e vegetais congelados.

Na estrutura da área de marketing da Swift existem quatro áreas com o objetivo de estreitar a conexão com o cliente: Swift Resolve, Swift Encanta, Swift e Você e o CRM. Todas essas áreas são pontos de contato com o cliente em diferentes situações e geram um banco de dados repleto de *insights*. A Swift estuda ativamente essas informações. Todas as demandas, principalmente as reclamações, são tratadas e analisadas de uma maneira muito especial; tudo se torna objeto de estudo da equipe de qualidade da indústria.

Na Petz, as decisões partem da análise da situação sob a perspectiva dos consumidores. Como exemplo, a decisão de manter as lojas físicas abertas por 24h seguiu essa premissa. Zimmerman observa que a ouvidoria é um excelente canal para conhecer as necessidades e anseios dos consumidores, pois ela retroalimenta a organização com situações novas e imprevisíveis. Além disso, os líderes devem estar presentes no ambiente das lojas para capturar informações ricas com os colaboradores que atuam diariamente junto aos clientes. *Insights* valiosos surgem quando observamos a dinâmica cotidiana do varejo.

Organizações vigilantes orientam-se pelo mercado e valorizam os *insights* que despontam fora do ambiente controlado da companhia, seja identificando *insights* junto aos consumidores, observando os concorrentes, mapeando o movimento de outros varejistas ou identificando tendências promissoras em outros países. Contudo, apenas observar as mudanças não é suficiente. A mentalidade da organização deve estar voltada para a inovação.

A cultura do aprendizado constante

A inovação é um processo contínuo. Para fomentar as capacidades adaptativas, os líderes devem incentivar o pensamento crítico e estar preparados para mapear os possíveis cenários futuros. A mentalidade inovadora precisa estar embebida na cultura organizacional. Essa mentalidade possui características muito específicas.

Os líderes devem estimular a experimentação e criar um ambiente aberto e acolhedor, incentivando que os colaboradores inovem, corram riscos e, em situações de insucesso, aprendam com os erros. Zimmerman evidencia que quem não arrisca, não cria, não inova e não rompe o mercado. Erros oriundos de iniciativas e de processos de experimentação e inovação devem ser aproveitados pelas organizações pois geram aprendizados. É necessário eliminar o pensamento de que erros são sinônimo de fracasso: a inovação não acontece se os colaboradores estiverem presos ao medo de errar.

Essa mentalidade está alinhada à capacidade adaptativa de desenvolver o aprendizado constante. As organizações devem realizar experimentos para gerar *insights* e validar ideias⁴. Nesse

questo, Zimmerman evidencia que a Petz possui uma mentalidade de *startup*. A empresa realiza experimentações, testes e provas de conceito para validar as inovações que estão no radar. Pesquisas e testes são realizados para indicar o caminho mais frutífero para o sucesso da iniciativa. A mentalidade é testar rápido para fazer as mudanças necessárias com velocidade e segurança.

Segundo Sergio Zimmerman, uma cultura forte é uma cultura que se adapta ao momento da organização. As circunstâncias mudam e a cultura precisa acompanhar a mudança. Uma cultura forte é uma cultura flexível.

Os novos modelos de negócios devem ser responsivos e adaptáveis. Sandrini destaca que a mentalidade de experimentação guiou as primeiras decisões da diretoria em relação ao Empório Fasano. Antes que significativos investimentos fossem realizados, era necessário observar como a nova marca seria recebida pelo mercado. Utilizando os recursos já existentes no grupo e sem impor elevadas mudanças organizacionais, foi realizado um teste de mercado. O “MVP” visava oferecer a experiência de compra, via *delivery*, com os produtos de marca própria já existentes. No turbulento Natal de 2020, durante a pandemia, o “Empório Fasano” iniciava sua operação vendendo cestas especiais, com *core* da marca Fasano, para presentear amigos e familiares separados pelas restrições impostas pela pandemia. O projeto piloto foi um sucesso. A experimentação fomentou o aprendizado e ofereceu informações valiosas sobre a receptividade dos consumidores, questões que viabilizaram o início do novo empreendimento varejista.

Nesse sentido, nota-se que é fundamental que as marcas realizem pesquisas para verificar a receptividade dos consumidores aos produtos e serviços oferecidos. Na Swift, por exemplo, a atenção ao consumidor é tamanha que a empresa valida os novos produtos desenvolvidos via envio de amostra e aplicação de questionário com os clientes.

Carvalho avalia que os processos de inovação na Swift são resultado de uma mentalidade de gestão colaborativa e aberta aos desafios da inovação, um processo em rede que fortalece o modelo e permite mais e melhores ideias. O diretor de cada área envolve-se com os processos de tomada de decisão das outras áreas, oferecendo *insights* e colaborando com a discussão de ideias. A troca de informações entre os membros da diretoria cria um ambiente mais propenso a aceitar os erros, avaliar os aprendizados e a buscar soluções. Essa mentalidade reverbera em todos os níveis hierárquicos da organização, fazendo com que os colaboradores se envolvam mais com a marca e se sintam acolhidos para propor iniciativas. Esse formato de gestão elimina possíveis barreiras entre as áreas, incentiva a sinergia e promove a inovação conjunta e contínua.

A capacidade adaptativa voltada à experimentação oferece subsídios para a geração de novos *insights* que, quando interpretados e compartilhados com todos os níveis organizacionais, fortalecem a capacidade das empresas aprenderem e adaptarem a rota. No varejo, essa mentalidade é essencial para que a inovação seja implementada com mais rapidez e segurança.

A organização além de seus limites

A terceira capacidade adaptativa que deve ser desenvolvida é a habilidade da organização para estabelecer relacionamentos frutíferos com os parceiros de negócio. Os parceiros possuem capacidades complementares e podem agregar recursos que seriam custosos, escassos e até inacessíveis. Organizações dispostas a se relacionar com os parceiros e a compor uma rede aberta de troca e desenvolvimento mútuo tendem a se adaptar com mais agilidade e destreza.

Muitas organizações têm optado por entrar em ecossistemas, formando uma rede de parceiros independentes que entregam soluções variadas aos consumidores. Outras empresas se unem a parceiros com competências complementares para conquistar novos segmentos e/ou oferecer mais valor aos clientes atuais. Ainda, algumas empresas optam por criar negócios sob o guarda-chuva da companhia, fortalecendo sua esfera de atuação e influência. Um exemplo desse formato é a Petz, a qual optou por administrar um ecossistema para ampliar a entrega de valor ao cliente.

Em essência, o propósito do Grupo Petz é estar presente em todo o *lifelong journey* do pet oferecendo soluções para saúde e bem-estar animal, com a visão de ser mundialmente reconhecida como o melhor ecossistema do mercado pet até 2025. A partir dessa decisão, a Petz busca aumentar os pontos de contato com os clientes através de uma solução “*One-Stop-Shop*”, implementando iniciativas para interagir com um potencial tutor antes mesmo que ele adote ou compre um pet e, posteriormente, participando da escolha da raça, nome, enxoval e primeiros cuidados de saúde, oferecendo soluções até o final do ciclo da vida do animal. Esse processo de construção de plataforma é contínuo e só é possível em função de um time de colaboradores apaixonados por pets e focados em encantar os clientes, inseridos em um ambiente meritocrático, com esforços reconhecidos e resultados premiados.

Para desenvolver essa inovação na companhia, a diretoria buscou aprender junto a empresas referências no segmento. Inicialmente, eles contrataram uma consultoria e viajaram para os EUA para fazer *benchmark* com as duas maiores redes de hospitais veterinários do mundo. Após, a diretoria internalizou os conhecimentos adquiridos e avaliou o que seria viável e atrativo no contexto do mercado brasileiro. A Petz utilizou os *insights* adquiridos para aprender com o mercado e trazer para dentro da organização as novas capacidades necessárias para implementar os serviços desejados. Todas as iniciativas estão alinhadas à visão estratégica de se tornar o melhor ecossistema do mercado pet até 2025.

Essa visão exige que a própria organização compartilhe capacidades entre as empresas presentes em seu *portfólio* de negócios. No caso do Empório Fasano, novas capacidades foram necessárias para desenvolver uma visão de varejo na companhia. Muitas capacidades e recursos foram naturalmente compartilhados pelos outros negócios do Grupo Fasano, mas inúmeras capacidades e valores foram construídos e/ou compartilhados através da rede de parceiros.

Sandrini evidencia que os clientes não são atraídos especificamente pela “loja”, mas pela experiência única de visitar um “Fasano”. Dado que a experiência deve ter um DNA único em todos

os serviços oferecidos pelo grupo, é essencial que as competências, posicionamento e visões sejam compartilhados e incentivados pela companhia. Para fomentar essa mentalidade, a equipe de colaboradores do Empório Fasano vivenciou, em seu período de treinamento, um final de semana na Fazenda Boa Vista, um dos empreendimentos mais conhecidos do grupo. Essa vivência objetivava apresentar aos colaboradores a experiência que deveria ser entregue e fortalecida pela operação do varejo.

O posicionamento estratégico da empresa se estrutura sobre a experiência consistente e a conexão emocional com os consumidores. O Empório Fasano comercializa produtos que remetem a esses vínculos emocionais com a marca como, por exemplo, os travesseiros utilizados nos quartos dos hotéis do grupo Fasano. Eles remetem às lembranças emocionais e afetivas dos clientes que frequentam os hotéis desde que são crianças. O Empório Fasano reúne uma ampla variedade de produtos em linha com o posicionamento da marca, incluindo produtos da marca própria e *rotisseria* com receitas clássicas do Fasano. Aos olhos do consumidor, a marca é uma só! A experiência deve ser oferecida de maneira consistente e harmônica.

Os consumidores aspiram por criar relacionamento com as marcas que eles confiam. Nesse sentido, os varejistas devem estar atentos a novas maneiras de oferecer valor de maneira surpreendente e duradoura, seja por meio de parcerias ou via novos negócios pertencentes ao guarda-chuva da organização. Em um cenário de mudanças constantes que demandam respostas rápidas e assertivas, as empresas devem estar dispostas a transformar a mentalidade tradicional e fomentar parcerias frutíferas e justas para todos os envolvidos.

As capacidades adaptativas na sua organização

Organizações com capacidades adaptativas apuradas são resilientes, questionadoras, curiosas e visionárias. Elas agem de maneira vigilante para aprender junto ao mercado, fomentam a experimentação, incentivam a cultura da inovação e desenvolvem relacionamentos voltados ao compartilhamento de capacidades e competências com parceiros valiosos. Essas capacidades solidificam a vantagem competitiva das empresas no longo prazo e fomentam o pioneirismo.

Organizações que desenvolvem essas capacidades transformam o sentimento de incerteza em ímpeto para inovar e surpreender. Quando turbulências inesperadas batem à porta, elas já estão munidas e preparadas para enfrentar os desafios impostos pelo novo cenário. Para prosperar, as organizações devem estabelecer uma liderança ativa e vigilante, um modelo de negócios responsivo e uma estrutura organizacional voltada para a inovação.

Síntese – Insights sobre posicionamento estratégico

- Organizações vigilantes observam ativamente o mercado para tentar antecipar as mudanças. Desenvolver essa capacidade as prepara para agir de maneira mais resiliente em cenários previsíveis ou inesperados. Organizações vigilantes orientam-se pelo mercado e valorizam os *insights* adquiridos ao observar os consumidores, os concorrentes, os movimentos que estão acontecendo no varejo e as tendências emergentes no âmbito internacional.
- Para se preparar para momentos de mudança, as organizações devem desenvolver e incentivar a mentalidade da inovação em toda a companhia. Quando o foco é inovar, os erros fazem parte do processo. Organizações adaptáveis investem constantemente em experimentos para gerar *insights* e validar ideias antes de sua efetiva implementação.
- As organizações devem desenvolver suas capacidades relacionais para estabelecer relacionamentos frutíferos com potenciais parceiros de negócio. Os parceiros possuem capacidades complementares que possibilitam expandir a proposta de valor oferecida. Negócios pertencentes à mesma empresa guarda-chuva são parceiros que naturalmente compartilham recursos e capacidades. Essa estratégia proporciona uma experiência mais harmônica e consistente para os clientes.

Notas

¹ Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.

² Exame. (2018). Amazon e Whole Foods, um ano depois. Recuperado de: <https://exame.com/negocios/amazon-e-whole-foods-um-ano-depois/>

³ Pachtod, D., & Park, M. (2020). To lead in the postcrisis tomorrow, put leadership and capabilities in place today. *McKinsey & Company*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/to-lead-in-the-postcrisis-tomorrow-put-leadership-and-capabilities-in-place-today>

⁴ Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>

Sobre os autores

ARTUR MOTTA

Pesquisador – FGVcev

Doutor e mestre pela FGV-EAESP. Mentor de empresas no programa Growthaholics for Startups da Ace Startups. Facilitador certificado na metodologia Lego Serious Play. Coordenador de cursos e professor em diversas instituições de ensino em temas relacionados a marketing, varejo, inovação em modelos de negócios e gamificação. Pesquisador do FGVcev - Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP. Coautor do livro “A Transformação dos Negócios na Omniera” e do livro “Gestão da Inovação, Design Thinking e Economia Criativa”.

FRANCINE ZANIN BAGATINI

Doutoranda em Administração de Empresas – FGV EAESP

Francine é Publicitária, Mestre em Administração e estudante do Doutorado Acadêmico em Administração de Empresas na FGV EAESP. Colaborou ativamente com a elaboração dos conteúdos para o Fórum Varejo e Consumo promovido pelo FGVcev em 2022.

MARCOS CARVALHO

Diretor de marketing - Swift

É Diretor de marketing da Swift, com sólida e longa experiência na área, tendo expertise em varejo, e-commerce, publicidade, planejamento de mídia, CRM, consumer insights, pricing, customer service e gerenciamento de programa de fidelidade. Foi também diretor de marketing da Walmart, atuando em implementações de marketing com experiência internacional no Japão, China, Coréia, Argentina e América Central. De 2009 a 2012, foi presidente do Comitê Técnico de Inteligência de Marketing e Pesquisa da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA).

SERGIO ZIMMERMAN

CEO – Petz

Graduado em Administração pela UNIP com cursos de extensão realizados na Europa e nos Estados Unidos e MBA em Varejo pela FIA-USP. Idealizador e criador da Petz, fundada em 2002, que a princípio se chamava Pet Center Marginal. À frente da empresa, liderou a consolidação e expansão inicial dos negócios, que em 10 anos prosperou, atingindo a marca de 27 lojas em 2012. Em 2013 fechou uma parceria com o fundo de private equity Warburg Pincus, tornando-se, além de CEO, membro do conselho de administração da rede e responsável pelo processo de profissionalização da gestão da companhia. O empreendedor, considerado Empresário do Ano pela Associação de Lojistas de Shoppings (Alshop) em 2018 e eleito o melhor CEO do varejo brasileiro pela revista Institutional Investors em 2022.

VANESSA SANDRINI

Diretora de Varejo – JHSF&FASANO

Apaixonada pelo varejo, por pessoas, conexões, jornada do cliente e inovação. São mais de 25 anos de experiência nacional, regional em empresas familiares e multinacionais. Atualmente é executiva do grupo JHSF&FASANO. Nos últimos dois anos foi responsável pela implementação da nova BU Varejo, canais físicos, digital B2B e B2C - Empório Fasano e Selezione Fasano. Fundadora do Instituto Mulheres do Varejo (IMDV), conselheira, mentora e escritora de livros, incluindo o livro “Mulheres do Varejo”, em coautoria com 50 executivas. Aliada da ONU Mulheres, primeira mulher a assinar o Pacto Global representando uma empresa no Nordeste. Tem trabalhado para promover a inclusão e a diversidade, a mediação como forma de pacificação social e o acesso à governança em pequenas e médias empresas. Em 2021, foi reconhecida com o prêmio Personalidade do Ano no Varejo pelo Popai Brasil.