

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Laboratório de Inovação do Varejo: um estudo de caso da concepção ao primeiro ciclo de atividades

Daniel de Moraes Rodrigues

SÃO PAULO

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

DANIEL DE MORAES RODRIGUES

Laboratório de Inovação do Varejo: um estudo de caso da concepção ao primeiro ciclo de atividades

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Luciane Meneguim Ortega

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2019

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Rodrigues, Daniel de Moraes.

Laboratório de Inovação do Varejo: um estudo de caso da concepção ao primeiro ciclo de atividades / Daniel de Moraes Rodrigues. - São Paulo, 2019. 169 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.

Orientador: Luciane Meneguín Ortega.

1. Inovação. 2. Varejo. 3. Design Thinking. 4. Design Participativo. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

À minha esposa, Laura, e à minha filha, Clara.

Aos meus pais, Celso e Marcia, e minhas irmãs, Isabel e Beatriz.

AGRADECIMENTOS

Aos sócios da Pieracciani Desenvolvimento de Empresas, Valter Pieracciani e José Hernani, pela oportunidade e parceria em mais de dez anos de trabalho em conjunto.

Aos meus colegas no projeto do Laboratório de Inovação do Varejo, Suzana Leonardi, Larissa Fiorentin, Isabela Moraes, Lads Queiroz, Sandra Perreuil, Leilane Amano, Henrique Dotto, Rafael Piveta, Gabriela Soares, Matheus Naufel, João Silva e Thiago Bianchini que, com sua dedicação, tornaram o projeto uma realidade.

Aos colegas da Agência Brasileira de Desenvolvimento Indústria (ABDI), Eduardo Tosta, Eduardo Rezende, Osvaldo Spíndola e Rosilene Santana, pela parceria e confiança no trabalho desenvolvido.

À Giovana Pinto, do Ministério da Economia, pela disponibilidade em conversar sobre as iniciativas do Ministério e do Fórum de Competitividade do Varejo.

Aos professores e colegas do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA/USP.

À minha professora e orientadora, Luciane Meneguín Ortega.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um guia do caminho a ser percorrido para a concepção de futuros laboratórios de inovação setoriais, a partir de um estudo de caso sobre o processo de concepção do Laboratório de Inovação do Varejo, um projeto da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), executado com o apoio de uma consultoria especializada em gestão da inovação. O estudo apresenta todas as etapas percorridas para a estruturação do Laboratório, que envolveram 50 entrevistas em profundidade com especialistas e com representantes do varejo, visitas de observação em 07 lojas conceitos e ambientes promotores de inovação para o segmento, a realização de um workshop de design participativo e um workshop de refino para planejamento das atividades que seriam oferecidas pelo Laboratório. Este trabalho contempla uma revisão teórica sobre o conceito de inovação, tanto fechada quanto aberta, sobre a metodologia de *Design Thinking* e suas principais ferramentas (como a criação de personas e a construção de mapas da empatia), sobre a abordagem do Design Participativo e, finalmente, sobre o Varejo e sua evolução no relacionamento com os consumidores. O estudo apresenta uma análise dos resultados obtidos durante o primeiro ciclo de atividades do Laboratório de Inovação do Varejo, iniciado a partir da inauguração do espaço físico. Contando com espaço de co-working para startups, salas de reunião e espaço de eventos, durante o primeiro ciclo o Laboratório desenvolveu 34 atividades nos mais diversos formatos com temas relevantes para favorecer a competitividade do setor por meio da inovação. Ao final do primeiro ciclo, as atividades impactaram diretamente mais de 2500 empresários e profissionais do varejo, que representam mais de 320 empresas.

Palavras-chave: inovação, varejo, laboratório, *design thinking*, design participativo

ABSTRACT

The present study aims to develop a guide of the way to be followed for the design of future sector innovation laboratories from a case study on the design process of the Retail Innovation Lab, a project of the Brazilian Agency for Industrial Development (ABDI) executed with the support of a consultancy specialized in innovation management. The study presents all the steps taken to structure the Laboratory, which involved 50 depth interviews with specialists and retail representatives, observation visits in 07 concept stores and environments that promote innovation for the segment, a participatory design workshop and a refining workshop to plan the activities that would be offered by the Laboratory. This work contemplates a theoretical revision on the concept of innovation, both closed and open, on the methodology of Design Thinking and its main tools, as the creation of personas and the construction of empathy maps, on the approach of Participative Design and, finally , on Retail and its evolution in the relationship with consumers. The study presents an analysis of the results obtained during the first cycle of activities of the Retail Innovation Lab, initiated from the inauguration of the physical space. Counting on co-working space for startups, meeting rooms and event space, during the first cycle the Laboratory developed 34 activities in the most diverse formats with relevant themes to favor the competitiveness of the sector through innovation. At the end of the first cycle, the activities impacted directly more than 2500 business owners and retail professionals, representing more than 320 companies.

Keywords: innovation, retail, laboratory, design thinking, participatory design

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Prioridades estratégicas das 350 maiores empresas do varejo brasileiras.....	20
Figura 2 - Principais Desafios de Relacionamento com o consumidor para as 350 maiores empresas de varejo no Brasil.....	21
Figura 3 – Imagens do Laboratório de Inovação do Varejo.....	26
Figura 4 - Linha do tempo com os principais marcos do projeto.....	29
Figura 5 - Lógica da dissertação do mestrado profissional em empreendedorismo	30
Figura 6 - Métodos e Técnicas de Pesquisa utilizados pelo autor.....	32
Figura 7 – Campos do conhecimento relacionados ao laboratório	35
Figura 8 - As lentes do Human-Centered Design (HCD)	43
Figura 9 - O processo de Design Thinking segundo a d.School	45
Figura 10 – Modelo do Duplo Diamante do Design Concil	46
Figura 11 - Setor de Serviços	49
Figura 12 - Classificação das instituições varejistas	50
Figura 13 – Linha do tempo do varejo do single channel para o omnichannel.....	51
Figura 14 - Etapas do Projeto no Ciclo de Design Thinking	56
Figura 15 - Estratégia para entendimento do desafio.....	57
Figura 16 – Locais visitados durante a etapa de observação	65
Figura 17 - O círculo dourado, de Simon Sinek.....	66
Figura 18 - Atividades de Inovação	75
Figura 19 - Temas a serem abordados.....	76
Figura 20 – Resumo das personas criadas.....	104
Figura 21 - Atividades realizadas no workshop de Design Participativo	115
Figura 22 - Logomarca do ProVA Laboratório de Inovação do Varejo	129
Figura 23 – Planta baixa do espaço do ProVA Laboratório de Inovação do Varejo	130
Figura 24 - Principais etapas para a concepção Laboratórios de Inovação Setoriais.....	131
Figura 25 - Etapas para seleção das startups residentes	141

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Volume de vendas no comércio (%).....	18
Gráfico 2 - Vendas globais no varejo <i>online</i> (em bilhões de dólares)	19
Gráfico 3 - Percentual de atividades por objetivo	133
Gráfico 4 – Avaliação das atividades (NPS).....	135
Gráfico 5 - Atividades realizadas em parceria	136
Gráfico 6 - Distribuição da rede do ProVA	138
Gráfico 7 - Especialistas Externos por competências	139
Gráfico 8 - Percentual de atividades que atingiu a audiência esperada	151

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Contraste entre princípios da inovação fechada e aberta	39
Tabela 2 - Comparação entre o modelo mental de profissionais de Negócios e de Design....	41
Tabela 3 - As fases do Design Thinking	42
Tabela 4 - Gerenciamento multicanal versus omnichannel.....	52
Tabela 5 – Jornada ideal consolidada para as seis personas.....	112
Tabela 6 – Desafios Priorizados.....	128

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Relato da Experiência	25
1.2. Problema e Questão de Pesquisa	27
1.3. Objetivos	29
1.4. Estrutura do Trabalho	30
2. METODOLOGIA	31
3. REFERENCIAL TEÓRICO	35
3.1. Inovação	35
3.2. Inovação Aberta	37
3.3. <i>Design Thinking</i>	40
3.3.1. Design Thinking na perspectiva da IDEO	43
3.3.2. Design Thinking na perspectiva da d.School	44
3.3.3. Personas e Mapa da Empatia	46
3.4. Design Participativo	47
3.5. Varejo	48
4. ESTUDO DE CASO	53
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
5.1. Empatia	56
5.1.1. Observação	57
5.1.2. Entrevista em profundidade	65
5.1.2.1. Entrevistas com <i>stakeholders</i>	67
5.1.2.2. Entrevistas com varejistas-alvo	73
5.2. <i>Insight</i>	103
5.3. Ideação	115
5.4. O Espaço Físico e o nome do Laboratório	128

5.5. Descrição da concepção e do primeiro ciclo de atividades do Laboratório de Inovação do Varejo	130
5.5.1. Avaliação de Satisfação dos Participantes	134
5.5.2. Envolvimento com Entidades ou Empresas parceiras	136
5.5.3. Composição da Rede Atual de Especialistas do ProVA	137
5.5.4. Programa de Residência de Startups	140
6. GUIA PARA A CONCEPÇÃO DE FUTUROS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO SETORIAIS	145
7. CONCLUSÕES	149
8. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	155
Anexo 1 - Entrevista com Giovana Carolina de Resende Pinto, Chefe de Divisão da Subsecretaria de Desenvolvimento de Comércio e Serviços do Ministério da Economia, realizada no dia 17 de junho de 2019	159
Anexo 2 - Entrevista com Eduardo Augusto Rodrigues Tosta, Coordenador da Coordenação de Comércio e Serviços da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), realizada no dia 25 de junho de 2019	165

1. INTRODUÇÃO

O setor varejista passa por um momento de amplas e profundas transformações. Trata-se de “um fenômeno macroestrutural com implicações locais” (Helm et al., 2018). Nas últimas duas décadas, canais de comércio *online* e a crescente digitalização transformaram drasticamente o setor (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

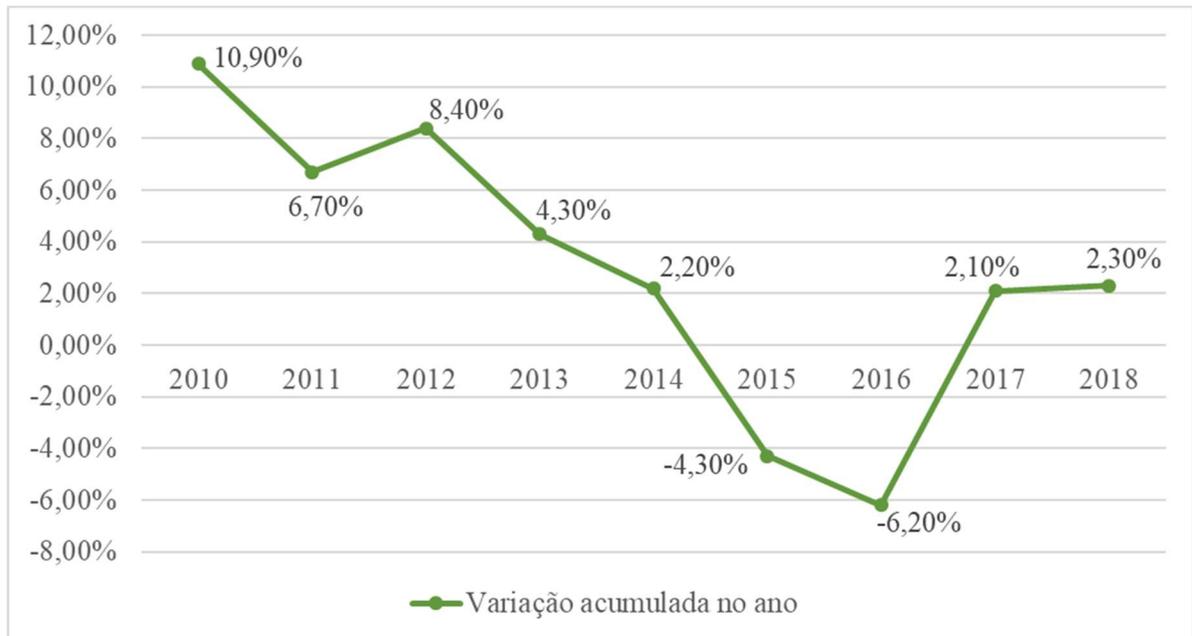
Os consumidores, por estarem cada vez mais exigentes e conectados (Botelho, 2016), pressionam o varejo a mudar e a acompanhar as novas tendências. Segundo este autor, esses desafios, somados a um ambiente econômico desfavorável no contexto brasileiro, juntamente com o efeito das crises políticas, afetaram a confiança do consumidor.

Além das crises sistêmicas e conjunturais, há ainda uma crise intrínseca ao varejo tradicional, que se deve à mudança do comportamento do consumidor do varejo que, segundo Cox et al. (2016), diminuiu o interesse pelos pontos de venda tradicionais. A emergência desse novo comportamento vem sendo afetada, por sua vez, pela crise econômica.

No contexto norte americano, no ano de 2017, o número de lojas fechadas mais do que triplicou, em comparação com o ano de 2016, chegando à mais de 7.000 estabelecimentos (Isidore, 2017). Já no Brasil, de acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, a crise no varejo teve início em 2014, apresentando quedas sucessivas no número de estabelecimentos ano a ano, sendo que, em 2017, foram 19,3 mil estabelecimentos fechados (CNC, 2018).

Dados do IBGE (2019) sinalizam que os piores anos para o varejo nacional, sob a ótica do volume de vendas, foram 2015 e 2016, conforme apresentado no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 - Volume de vendas no comércio (%)

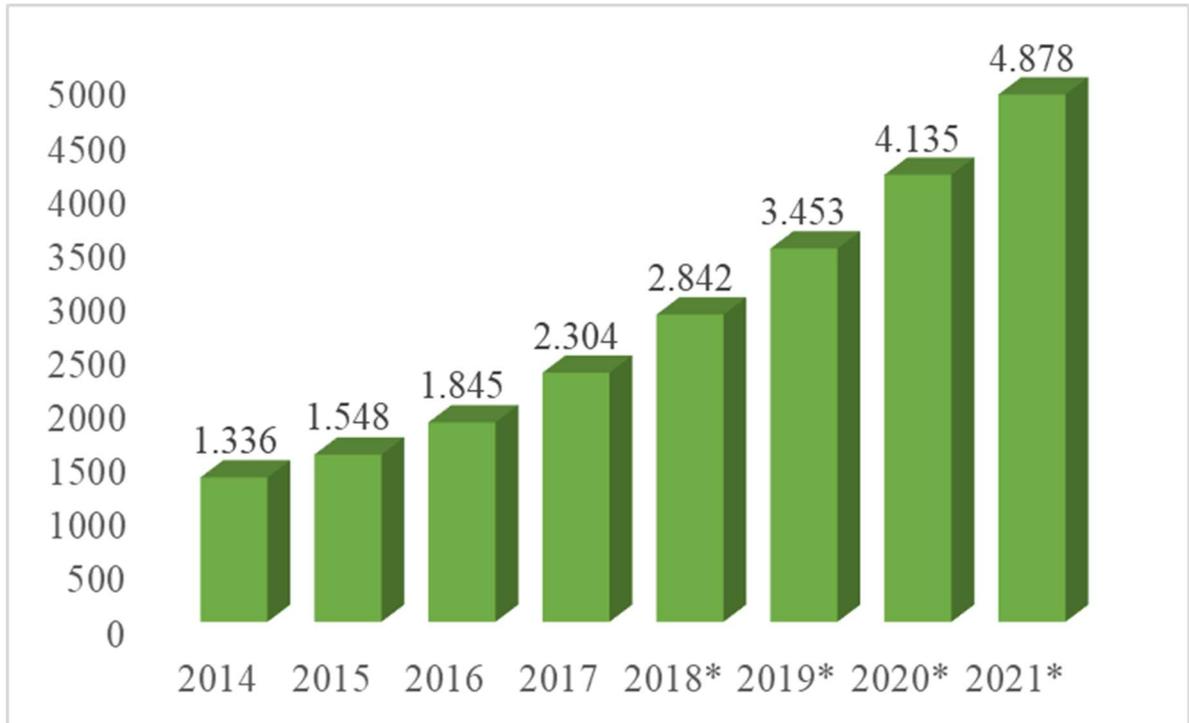


Fonte: IBGE (2019)

Se, por um lado, a crise – e a sua lenta recuperação – pressiona os varejistas, por outro, a grande oferta de novas tecnologias também representa um desafio para o setor. Soluções que utilizam contadores de fluxo, mapas de calor, análise de dados, realidade virtual e aumentada e customização personalizada, entre outras, demandam conhecimento e planejamento estratégico dos empreendedores.

Nesse cenário, há ainda a questão da tecnologia que influencia o varejo, através da criação e do avanço de ferramentas que trazem maior agilidade ao chamado comércio eletrônico. Essa modalidade de comércio pode ser definida como “qualquer forma de atividade econômica conduzida por meio de conexões eletrônicas.” (Wigand, 1997, p.2).

De acordo com o portal Internet Retail (2019), o segmento de comércio eletrônico global já representa 15% das vendas no varejo. Esse importante canal tem crescido em taxas relevantes, conforme pode-se observar no Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 - Vendas globais no varejo *online* (em bilhões de dólares)

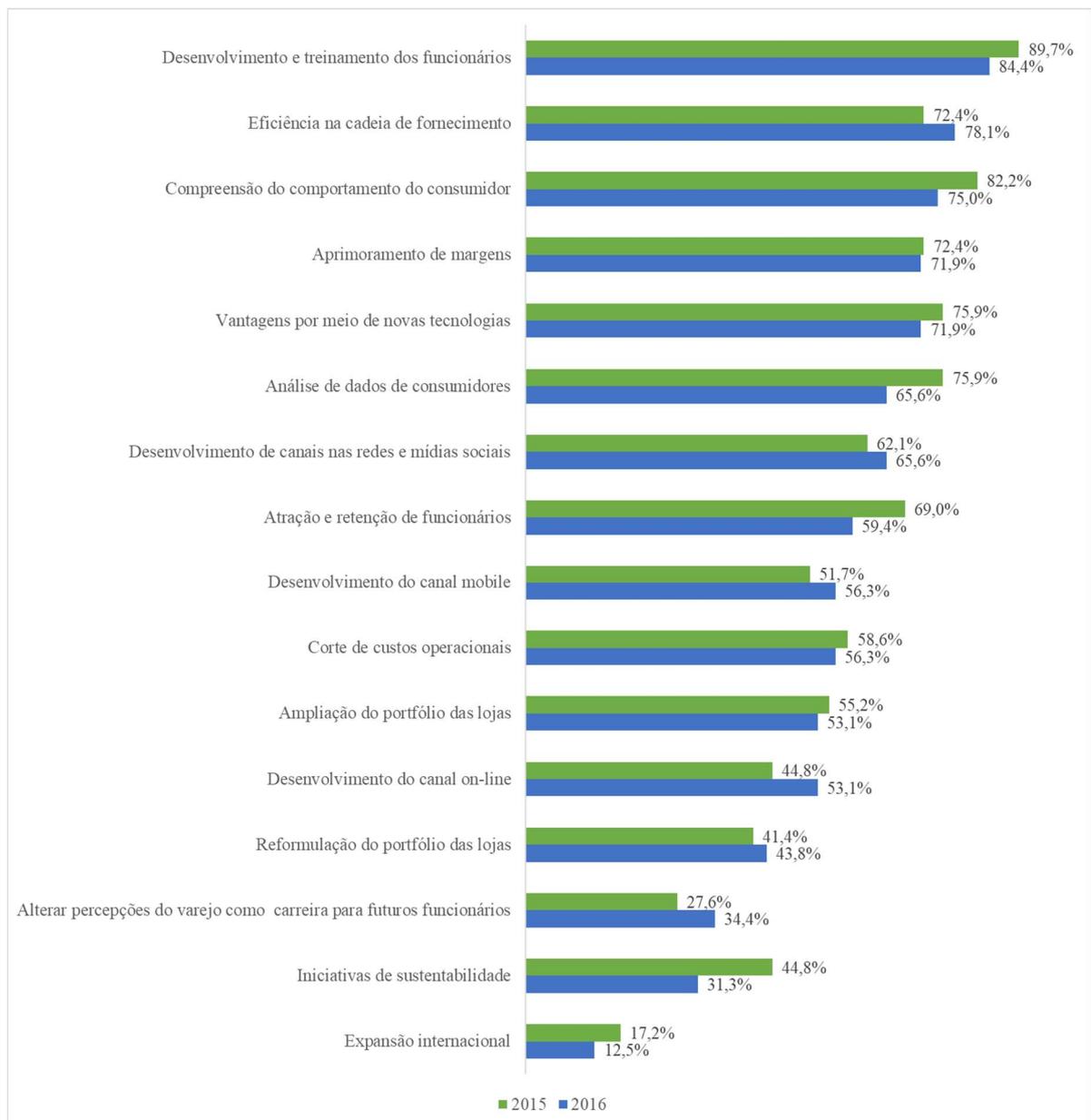
Fonte: emarketer.com (2018)

No Brasil, o comércio eletrônico apresentou, em 2016, um crescimento de 7,4% e obteve um faturamento de R\$ 44,4 bilhões (E-bit, 2017). Em 2017, o e-commerce nacional cresceu 12% em relação a 2016, faturando R\$ 60 bilhões, de acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), com mais de 200 milhões de pedidos nas lojas virtuais.

Frente a esse cenário, os números demonstram que um dos grandes desafios atuais do varejo, segundo Botelho (2016), é tornar-se o mais digital possível, seja na criação de novos modelos de negócios e de uma cultura digital, seja na integração de canais físicos e digitais. Também são desafios, a busca por soluções criativas e de baixo custo que ofereçam experiências relevantes para os clientes (Botelho, 2016). Sendo assim, a digitalização, o atendimento das necessidades do consumidor e o uso adequado das novas tecnologias são preocupações relevantes, até mesmo dos grandes varejistas.

De acordo com o levantamento do *ranking* Novarejo (2017), realizado pelo CIP - Centro de Inteligência Padrão, dentre as prioridades estratégicas elencadas pelas empresas entrevistadas, pelo menos 10 delas estão ligadas a grandes temas, conforme ilustrado pela Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Prioridades estratégicas das 350 maiores empresas do varejo brasileiras

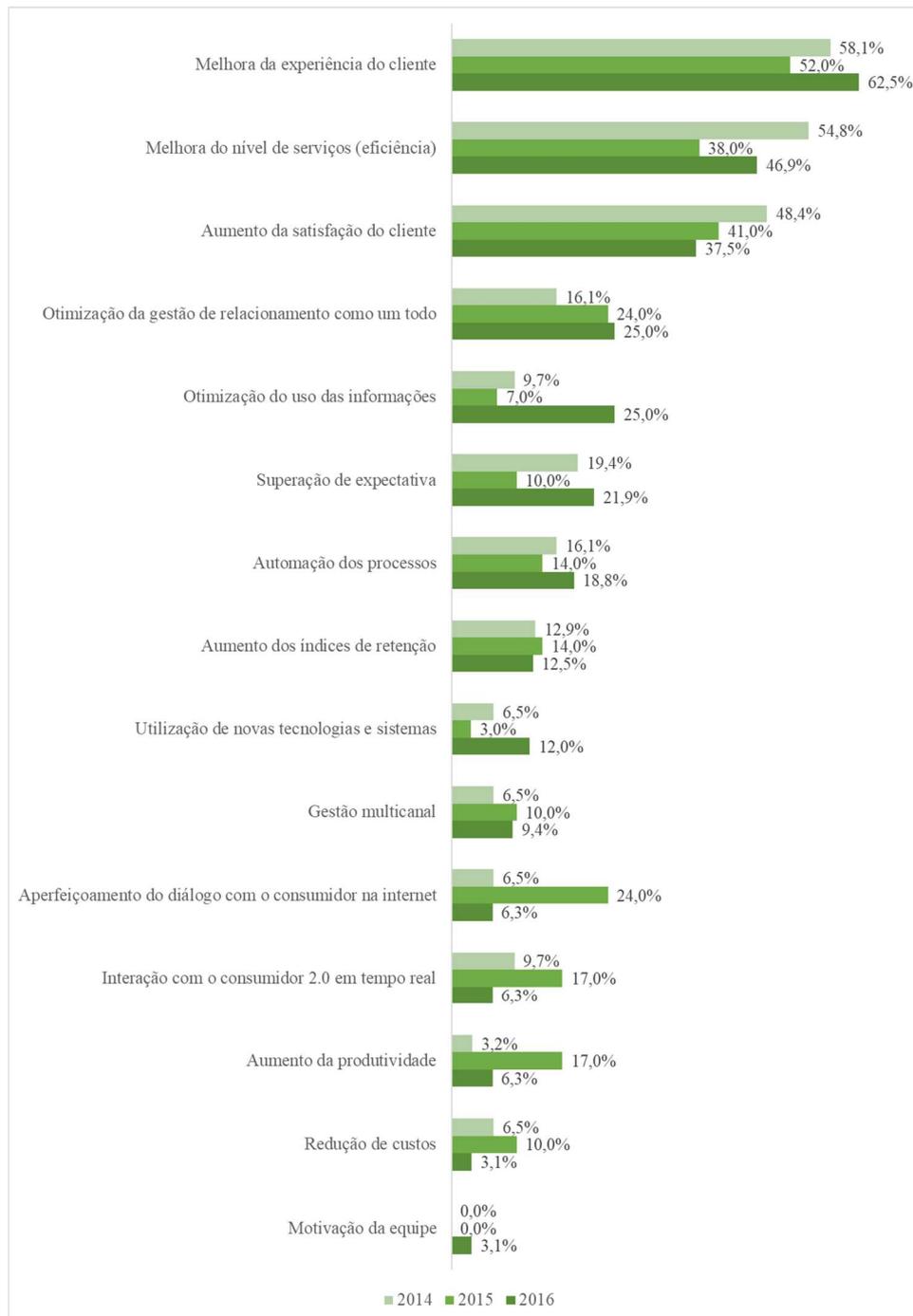


Fonte: Centro de inteligência Padrão – CIP (Ranking Novarejo, 2017, p. 53)

Esta pesquisa foi realizada com os principais varejistas do Brasil e relata que, quando perguntados especificamente sobre o atendimento ao consumidor, todos os desafios levavam

a uma mudança cultural nas empresas varejistas para um *mindset* centrado no usuário e no uso e gestão eficiente de múltiplos canais (físicos e digitais). Esta mesma pesquisa aponta quais são os principais desafios de relacionamento com o consumidor para as 350 maiores empresas de varejo no Brasil em 2016, ano base 2015, conforme a Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Principais Desafios de Relacionamento com o consumidor para as 350 maiores empresas de varejo no Brasil



Fonte: Centro de inteligência Padrão – CIP (Ranking Novarejo, p. 56, 2017)

Para fazer frente a esses desafios, segundo o relatório *Innovation Labs Help Retailers Keep Pace With Industry Shifts* descrito por Fiorletta (2015), grandes varejistas no mundo têm buscado criar espaços para geração, prototipagem, testes e demonstração de soluções inovadoras, considerados primordiais para o desenvolvimento da cultura e a preparação dos varejistas para um mundo digital e centrado na experiência do consumidor.

Entre os grandes varejistas que já contam com Laboratórios, estão Walmart, Macy's, Apple, Staples, Sears, Amazon, Home Depot, Lowe's, Target, McDonalds, Magazine Luiza e Sephora (ABDI, 2017), muitos deles utilizando-se do termo de laboratório de inovação.

Já os chamados laboratórios de inovação têm origem nos Estados Unidos e, no geral, têm o objetivo de desenvolver “soluções, aplicações, aceleração de aculturação e execução de iniciativas no mundo digital” (ABDI, 2017, p. 9). Um dos principais benefícios dessas iniciativas de inovação é que os varejistas podem testar novas soluções – tecnológicas ou não – sem colocar em risco os negócios principais da organização, o que poderia afetar negativamente os consumidores.

Segundo Fiorletta (2015, p. 2), os varejistas, com laboratórios de inovação bem-sucedidos, conseguem:

- Priorizar melhor suas iniciativas de inovação;
- Experimentar novas ideias e melhorar as habilidades digitais;
- Adotar uma mentalidade mais inovadora e centrada no cliente;
- Transformar ideias em negócios de impacto, e
- Atrair os melhores talentos digitais.

Espaços de inovação cujas estruturas são compartilhadas por várias empresas também têm sido criados por entidades privadas e governamentais para fomentar a inovação no setor varejista.

Nesse cenário, buscando gerar e desenvolver ambientes propícios à inovação, o *Pôle de Compétitivité des Industries du Commerce* (Polo de Competitividade das Indústrias de Comércio) criou, em 2015, o SIL - *Shopping Innovation Lab*, sediado em Lille, na França, voltado para o varejo. Esse laboratório disponibiliza espaços e equipamentos para empresas e fornecedores desenvolverem seus projetos de inovação, de forma individual ou coletiva, oferecendo laboratórios de *User Experience* para *design* e cocriação, três diferentes plataformas de prototipagem, desenvolvimento e testes, bem como um espaço de

demonstração de novas tecnologias. Além disso, oferece também ateliês temáticos, com o objetivo de capacitar colaboradores e empresários do setor com relação às novas tecnologias e seus impactos na relação com o consumidor (si-lab.fr, 2018).

A rede de shopping centers Westfield também criou um espaço de inovação de uso compartilhado voltado para o mercado de varejo. Seu espaço físico, o Bespoke, oferece espaços para *coworking*, salas de reunião, demonstração de *startups* e tecnologias e áreas para teste de novos conceitos. Além disso, tem espaço para eventos e conferências (bespoke.co, 2018).

Chamados de laboratórios de inovação do varejo, esses ambientes buscam estimular a adoção de novas tecnologias, a percepção das tendências emergentes de consumo, a colaboração e conexão entre os vários atores do setor, o compartilhamento do conhecimento e aprendizagem gerada e o efetivo desenvolvimento de soluções e experiências inovadoras centradas no cliente. Além disso, os laboratórios de inovação ajudam a reforçar a cultura de mudança e inovação não apenas nas empresas do setor, como também para os demais agentes de inovação para o varejo, pelo fortalecimento das relações entre eles.

Para verificar as melhores práticas para a operacionalização de ambientes de inovação para o varejo, a consultoria americana ThoughtWorks avaliou 8 laboratórios de inovação do varejo fundados a partir de 2012 (Pallozzi, Ziong, 2015). O estudo concluiu que os laboratórios de inovação que alcançaram mais sucesso tinham dois objetivos principais: a) do ponto de vista da empresa, fomentar a cultura interna de inovação e o comportamento favorável às mudanças e b) do ponto de vista do consumidor, desenvolver e entregar novas e melhores experiências para os consumidores (Pallozzi, Ziong, p.17, 2015).

Já as melhores práticas encontradas envolviam, segundo essa pesquisa (Pallozzi, Ziong, p.17, 2015):

- a) Visão estratégica: definição de áreas-chave, tais como tipos de tecnologia, público-alvo e fronteiras de trabalho para evitar perda de foco;
- b) Desenvolvimento de parcerias para lançamento e melhorias do ambiente de inovação;
- c) Uma estrutura de gestão e operação simples e diversificada;
- d) Uma rede colaborativa e também diversificada para desenvolvimento de inovações: estrategistas digitais, desenvolvedores, especialistas de produto, designers de experiência, designers gráficos, cientistas de dados e analistas de negócio;

- e) Promoção constante de atividades e encontros que aumentem a conexão entre os participantes e tragam inspiração;
- f) Espaços abertos de trabalho, com várias salas de reunião e paredes onde se possa escrever;
- g) Tecnologias e equipamentos de ponta que permitam aos participantes o contato com as tecnologias emergentes;
- h) Uso de metodologias *lean* e *agile* para o desenvolvimento de protótipos e pilotos para ganhar rapidez sem perda de qualidade;
- i) Foco na criação de experiências baseadas na jornada do novo consumidor (tendências);
- j) Experimentação com o uso de prototipagem rápida para conseguir *feedback* rápido e barato do consumidor; e
- k) Uso de *pop-up labs* em lojas físicas para geração de mais ideias e rápido *feedback*.

Dado o contexto e os desafios do setor, a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) considerou importante oferecer ao varejo brasileiro atividades que propiciem a inovação dentro de um ambiente físico e virtual capaz de conectar uma rede formada por diversos atores do setor, como desenvolvedores de tecnologia, *startups*, varejistas, associações do varejo, ente outros. A intenção é que tal espaço seja um ambiente que apresente as principais tendências e forneça os recursos – tecnológicos ou não – necessários, servindo como ponte para se alcançar inovações rápidas, acessíveis e que tragam resultados para o varejo brasileiro.

Para concretizar essa meta, a ABDI, através do Termo de Referência do Edital de Concorrência no. 05/2017 relativo ao Processo no 4175/2017, decidiu implantar um Laboratório de Inovação para o Varejo no Brasil, alvo do estudo proposto por este trabalho. Em suma, o presente trabalho procura realizar uma análise do processo de concepção e execução do Laboratório de Inovação do Varejo e dos resultados do primeiro ciclo de atividades.

Entre os resultados esperados, destacam-se: análise do processo de concepção do Laboratório Brasileiro de Inovação; análise do primeiro ciclo de atividades, com os principais indicadores de sucesso; revisão da bibliografia sobre inovação e o segmento varejista, e recomendações para futuros programas setoriais de inovação.

1.1. Relato da Experiência

O mestrado profissional possui como uma de suas principais características o fato de que “o trabalho nasce da experiência concreta vivenciada pelo aluno no mundo empresarial” (Krakauer, Marques, Almeida 2018, p.35). Nesse sentido, o caso em análise no presente estudo foi conduzido pela consultoria Pieracciani, empresa na qual o autor trabalha desde o ano de 2009.

Somado a esta experiência, o autor também participou durante a graduação do Programa de Educação Tutorial de Administração (PET ADM) da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo desenvolvendo atividades relacionadas à pesquisa, ensino e extensão. Ainda durante a graduação o autor também participou do programa de Dupla Diplomação FEA-KEDGE, tendo cursado dois semestres na KEDGE *Business School* de Marselha (França).

A Pieracciani é uma consultoria com foco em gestão da inovação fundada em 1992 e trabalha prestando consultoria especializada em temas como estratégia, inovação, incentivos fiscais, gestão da mudança e análise de mercado, entre outros. Um dos segmentos no qual a empresa atua é o de projetos do setor público contratados por meio da publicação de editais.

No segundo semestre de 2017, a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) publicou o Edital de Concorrência 05/2017 - licitação na modalidade técnica e preço, com o objetivo de contratar a prestação de serviços técnicos especializados para desenvolvimento de atividades de inovação no varejo brasileiro. Com a proposta vencedora do Edital, a Pieracciani tornou-se responsável pela concepção e gestão do Laboratório de Inovação do Varejo pelo período de novembro de 2017 a novembro de 2019.

O autor do presente estudo participou ativamente de todas as fases do projeto, desde a preparação da documentação para a concorrência, até o presente momento. Conforme Termo de Referência da Concorrência 05/2017, o projeto deveria ser dividido em seis frentes de trabalho, a saber:

1. “Oficina de trabalho inaugural e elaboração do Plano de Trabalho;
2. Pesquisa de campo, entrevistas e *workshop* com atores do setor varejista;

3. 1º ciclo de atividades de inovação para o setor varejista e análise dos resultados do 1º ciclo de inovação;
4. 2º ciclo de atividades de inovação para o setor varejista e análise dos resultados do 2º ciclo de inovação;
5. 3º ciclo de atividades de inovação para o setor varejista; e
6. Relatório final com a avaliação dos 3 ciclos de inovação e consolidação das experiências das atividades de inovação no varejo”.

Ao final da fase de pesquisa de campo, foi inaugurado o espaço físico do Laboratório de Inovação do Varejo, conforme a Figura 3, foco de estudo deste trabalho.

Figura 3 – Imagens do Laboratório de Inovação do Varejo



Fonte: provalab.com.br

1.2.Problema e Questão de Pesquisa

A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) foi criada pelo governo federal em 2004, tendo como objetivo: “promover a execução da política industrial, em consonância com as políticas de ciência, tecnologia, inovação e de comércio exterior”. A agência faz parte do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), incorporado ao Ministério da Economia em 2019, e atua como intermediadora entre o setor público e o privado, contribuindo para o desenvolvimento nacional por meio de ações que ampliem a competitividade da indústria.

Desde 2015, o MDIC/Ministério da Economia coordena o Fórum de Competitividade do Varejo (FCV), um grupo de discussão que conta com a participação de representantes do Ministério e do setor varejista. A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial participa do FCV como convidada, sem direito a voto. A formalização do Fórum de Competitividade do Varejo se deu por meio da edição da portaria n.º 1.401-SEI, de 10 de agosto de 2018.

De acordo com o Ministério, “entre os assuntos debatidos pelo grupo estão os meios de pagamento, a modernização da legislação trabalhista e os desafios trazidos pelo comércio eletrônico”. (MDIC, 2018). Integram o Fórum de Competitividade do Varejo as seguintes entidades:

- ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores;
- ABCOMM - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico;
- ABF - Associação Brasileira de Franchising;
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados;
- ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers;
- ABVTEX - Associação Brasileira do Varejo Têxtil;
- ANAMACO - Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção;
- ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes;
- GS1 Brasil - Associação Brasileira de Automação;
- AFRAC - Associação Brasileira de Automação para o Comércio;
- ALSHOP - Associação de Lojistas de Shopping;
- ABMAPRO - Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização;
- Câmara E-Net - Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico;

- CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo;
- CNDL - Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas;
- CACB - Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil;
- FENABRAVE - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores;
- IFB - Instituto *Foodservice* Brasil;
- IDV - Instituto para Desenvolvimento do Varejo, e
- SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo.

De acordo com a Sr.^a Giovana Carolina de Resende Pinto, Chefe de Divisão da Subsecretaria de Desenvolvimento de Comércio e Serviços do Ministério da Economia, a demanda para a estruturação de um Laboratório de Inovação para o Varejo surgiu das reuniões do Fórum (Anexo 1). A ABDI, como braço executivo do Ministério, se propôs a liderar o trabalho necessário para concretizar o projeto, de acordo com o Sr. Eduardo Augusto Rodrigues Tosta, Coordenador da Coordenação de Comércio e Serviços da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (Anexo 2).

Sendo assim, em 2017 a ABDI lançou um edital para o desenvolvimento de um Laboratório de Inovação para o Varejo, cujo objetivo principal era: “Viabilizar melhorias do ecossistema de inovação do varejo brasileiro, por meio de ciclos de atividades, conectando varejistas, investidores, empreendedores, governo, indústria e outros atores relevantes no setor” (ABDI, 2017, p. 3).

Entre os objetivos secundários, estavam (ABDI, 2017, p. 4):

- “Identificar e entender as demandas de inovação do setor varejista;
- Desenvolver ciclos de atividades de inovação;
- Analisar os resultados dos ciclos de atividades de inovação;
- Consolidar as experiências e o conhecimento a respeito do processo de inovação no setor varejista;
- Experimentar e analisar os resultados dos processos, ferramentas e atividades de desenvolvimento de inovação; e
- Gerar informações estratégicas para formulação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento do setor varejista”.

Visando contratar uma consultoria que viabilizasse a execução dos trabalhos, a ABDI lançou uma licitação na modalidade concorrência, do tipo denominada “técnica e preço”.

Tendo vencido a licitação da ABDI, a Pieracciani tornou-se a responsável pela concepção e gestão do “Laboratório de Inovação do Varejo” pelo período de 24 meses, a contar da assinatura do contrato em novembro de 2017.

Nesse contexto, conhecer, descrever e analisar as principais atividades relacionadas à concepção e à gestão do laboratório de inovação do varejo torna-se relevante para o entendimento da caminhada em prol de bons resultados de um laboratório de inovação setorial.

A Figura 4 apresenta uma linha do tempo com os principais marcos do projeto:

Figura 4 - Linha do tempo com os principais marcos do projeto

Nov/2017	Dez/2017	Jan/2017	Jun/2017	Nov/2018	Mai/2019	Out/2019
Assinatura do contrato com a ABDI	Oficina de trabalho inaugural	Pesquisa de campo, entrevistas e workshop com atores do setor varejista	Inauguração do Espaço Físico: 1º ciclo de atividades de inovação	2º ciclo de atividades de inovação	3º ciclo de atividades de inovação	Relatório final

Fonte: o autor

Com base na contextualização do problema, o item a seguir apresenta os objetivos do presente trabalho.

1.3.Objetivos

Este projeto com como objetivo principal desenvolver um guia do caminho a ser percorrido para a concepção de futuros laboratórios de inovação setoriais, a partir de um estudo de caso sobre o processo de concepção do Laboratório de Inovação do Varejo.

Como objetivos específicos destacam-se:

- Descrever o processo adotado no desenvolvimento do Laboratório de Inovação do Varejo

- Analisar as atividades realizadas no primeiro ciclo do Laboratório, avaliando o nível de satisfação dos participantes e os resultados obtidos;
- Traçar pontos positivos do processo de estruturação, e
- Identificar pontos de atenção para a concepção de futuros laboratórios de inovação setoriais.

1.4.Estrutura do Trabalho

O presente trabalho segue a estrutura da ampulheta – apresentada na Figura 5 – sugerida por Krakauer, Marques, Almeida (2018).

Figura 5 - Lógica da dissertação do mestrado profissional em empreendedorismo



Fonte: Krakauer, Marques, Almeida (2018, p. 37)

Seguindo a estrutura proposta, o primeiro capítulo do trabalho apresenta o relato da experiência, seguido da definição do problema e das principais questões de pesquisa.

A metodologia utilizada para a concepção da dissertação é detalhada no segundo capítulo.

O referencial teórico é desenvolvido no terceiro capítulo e apresenta a teoria pertinente ao tema proposto sendo eles: inovação, inovação aberta, Design Thinking, design participativo e varejo.

O quarto capítulo retrata o estudo de caso alvo da dissertação, apresentando a consultoria responsável pelo projeto bem como a agência contratante (ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial).

A análise dos resultados, no quinto capítulo, detalha cada fase percorrida para a concepção do Laboratório de Inovação do Varejo e os principais resultados alcançados no primeiro ciclo de atividades.

O sexto capítulo é dedicado a apresentar um guia para a concepção de futuros laboratórios de inovação setoriais, com os principais passos que devem ser levados em consideração.

Na sequência, o sétimo capítulo expõe uma reflexão sobre os resultados alcançados e sugestões/lições aprendidas que servem de base para futuros laboratórios de inovação. Por fim, o trabalho apresenta as referências bibliográficas utilizadas no oitavo capítulo.

2. METODOLOGIA

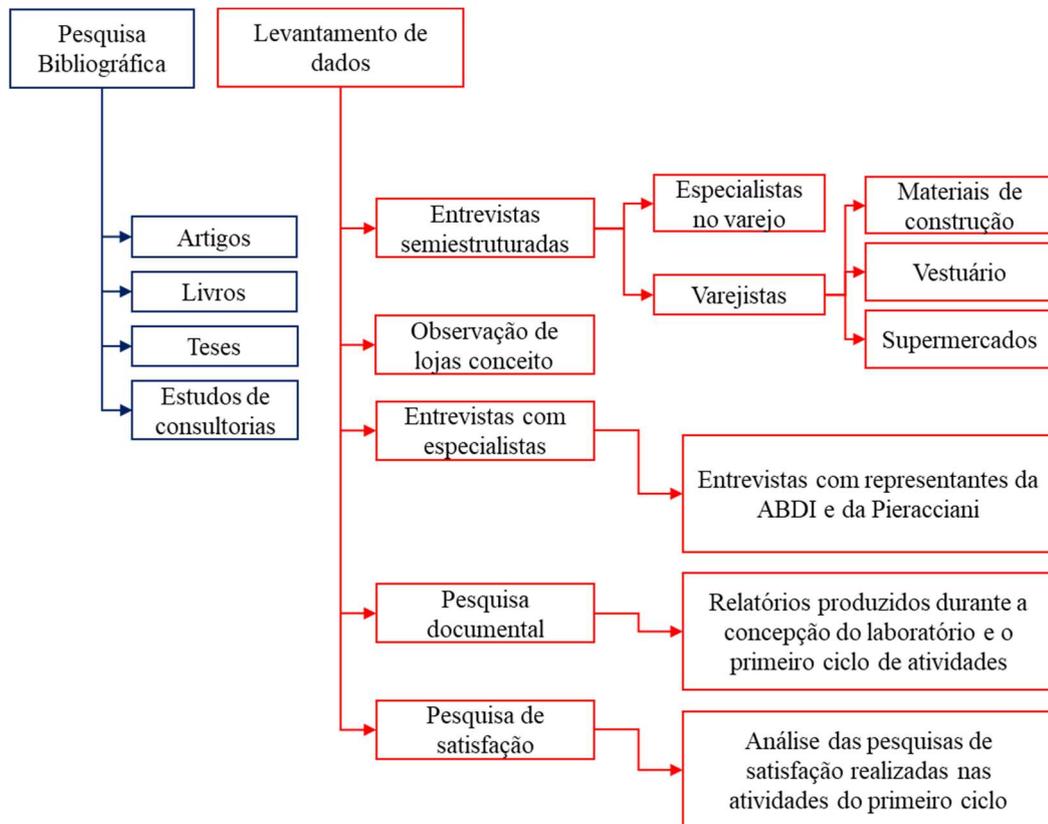
Este trabalho caracteriza-se por sua natureza exploratória, na qual a técnica utilizada é o estudo de caso. Segundo Yin (2010, p.19)

em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Bonoma (1985) afirma que o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento.

O estudo foi dividido em duas etapas principais: a pesquisa bibliográfica e a fase de levantamento de dados para posterior análise, conforme ilustrado pela Figura 6.

Figura 6 - Métodos e Técnicas de Pesquisa utilizados pelo autor



Fonte: o autor

A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos (p. 185, 2008),

abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. . . . Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Após a realização da etapa de pesquisa bibliográfica, foram selecionados e levantados dados referentes às atividades e resultados obtidos no primeiro ciclo do Laboratório de Inovação do Varejo, posterior análise e conclusões.

Nesta etapa, os métodos utilizados para coleta de dados foram, entre outros, entrevistas semiestruturadas e não estruturadas, pesquisa documental, observação participante e entrevistas com especialistas.

Hair (2005) defende que as entrevistas semiestruturadas são cada vez mais utilizadas pelos pesquisadores, pois podem resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, com um planejamento relativamente aberto.

Neste estudo foram realizadas cinquenta entrevistas semiestruturadas divididas entre especialistas no varejo e varejistas. Para cada um dos dois perfis foram elaborados roteiros específicos de entrevista para posterior consolidação e análise. Para a etapa de observação de lojas conceito foram selecionadas sete lojas / espaços de inovação.

De acordo com Lakatos (p. 176, 2008),

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Com relação à observação participante, Martins (2009) defende que o pesquisador-observador se torna parte integrante de uma estrutura social, e na relação face a face com os sujeitos da pesquisa, realiza a coleta de informações, dados e evidências.

Como método de análise das entrevistas, foi utilizada a análise de conversação. Mattos (2005, p. 840) divide a análise de conversação em cinco fases, “uma estrutura de ações que, em sequência, prepara, suporta e ajusta o trabalho substantivo, que é a interpretação”.

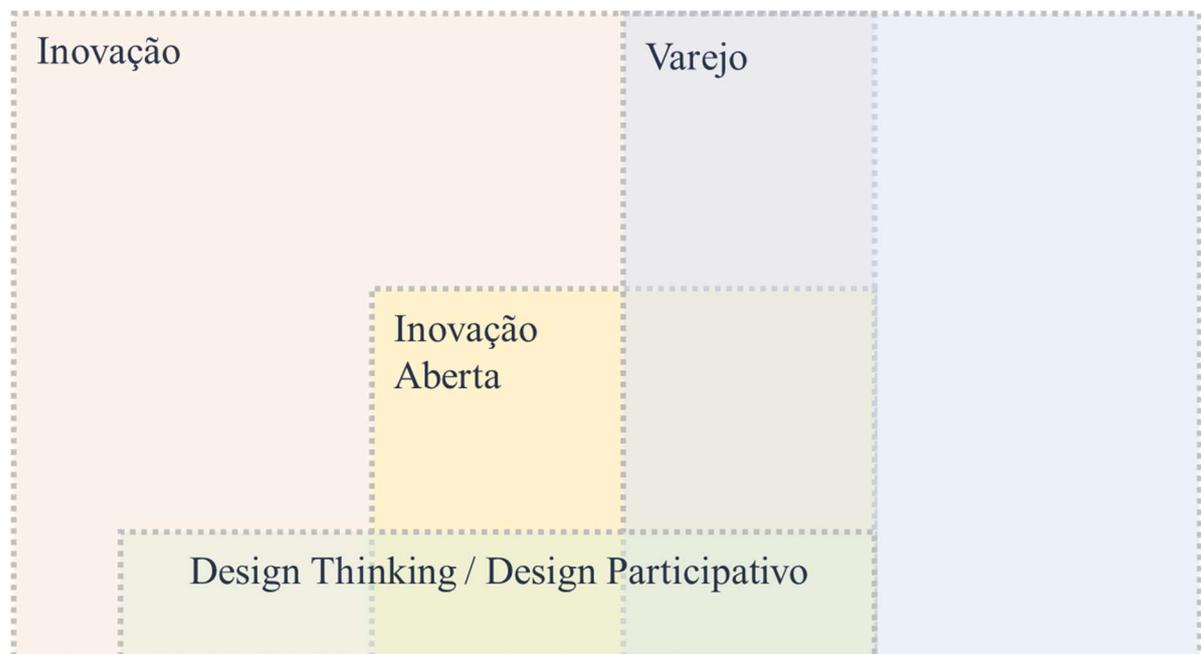
- **Fase 1:** recuperação. Nesta fase se prevê que todas as entrevistas realizadas sejam transcritas na sua integralidade;
- **Fase 2:** análise do significado pragmático da conversação. Já na segunda fase, de análise do significado pragmático da conversação, o pesquisador deve rever o material transcrito para observar o contexto no qual a entrevista foi conduzida, como os temas foram sendo apresentados e a sequência de respostas às perguntas realizadas, levando-se em análise o significado central da resposta, significados incidentes e suposições implícitas;
- **Fase 3:** validação. A etapa de validação visa confirmar as respostas apresentadas pelo entrevistado, seja pela utilização de perguntas distintas sobre o mesmo tema ou por meio da coleta de dados externos que confirmem a resposta do entrevistado;
- **Fase 4:** montagem da consolidação das falas. Na fase de montagem da consolidação das falas, Mattos (2005) argumenta que deve ser construída uma matriz que consolide as respostas de todas as entrevistas e as anotações sobre seus significados. Este processo servirá de ponto inicial para a última fase da análise de conversação; e
- **Fase 5:** análise de conjuntos. Por fim, a análise de conjuntos parte da matriz construída anteriormente para tecer conclusões a partir do conjunto completo de entrevistas.

Esse trabalho utiliza essas cinco fases como parte de sua metodologia para a análise de entrevistas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O Laboratório de Inovação do Varejo é um projeto que congrega diversos campos do conhecimento relacionados à Gestão da Inovação e Varejo, conforme Figura 7, que representa os temas pesquisados neste trabalho.

Figura 7 – Campos do conhecimento relacionados ao laboratório



Fonte: o autor

A seguir, serão apresentados os referenciais teóricos referentes a cada campo de conhecimento.

3.1. Inovação

De acordo com Tidd et al (2008, p. 23), “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”. Já para Zawislak et al. (2008, p. 18), ela pode ser definida como “a aplicação do conhecimento para gerar

mudanças técnicas ou organizacionais capazes de oferecer vantagens para a empresa que as realizam”.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2006, p. 55),

uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Já a Lei do Bem (11.196/05), que legisla sobre benefícios fiscais relacionados ao investimento em projetos de inovação, traz um conceito mais restrito de inovação, focado em tecnologia:

§ 1º. Considera-se inovação tecnológica a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

Garcia e Calantone (2002), conforme citado em Carvalho (2009, p.05), ressaltam dois pontos importantes na definição sobre inovação:

1. A inovação é um processo que compreende o desenvolvimento tecnológico de uma inovação combinado com a sua introdução no mercado através de sua adoção e difusão, e
2. O processo de inovação é interativo por natureza e, assim, automaticamente inclui a primeira introdução de uma nova inovação e a reintrodução de uma inovação melhorada.

Para Joseph Schumpeter, a busca pela inovação tecnológica por parte dos empresários é motivada pela possibilidade de obtenção de uma vantagem estratégica. Essa vantagem ocorre pois, durante um intervalo de tempo, essa inovação será única, gerando o que Schumpeter chamou de “lucros de monopólio” (Tidd, 2008). Segundo Schumpeter, conforme as ondas de inovação vão ocorrendo, se dá um processo de “destruição criativa”, com a constante busca por algo novo que torna ultrapassado o que já existe.

Mezue, Christensen e Derek (2015) apresentam 3 vertentes para inovação: inovação sustentada, que tem o objetivo principal de substituir produtos antigos por novos e melhores; inovação eficiente, que ajuda as empresas a produzirem mais com menos recursos e; inovação

criadora de mercado, que possibilita o acesso de novos consumidores a produtos e serviços de mercados pioneiros. Em se tratando da gestão da inovação, Maculan (2002, p. 6) aponta que:

a gestão da inovação é determinada pela capacidade das empresas de integrar e coordenar recursos humanos, financeiros, técnicos e organizacionais objetivando a geração de novas ideias para melhorar produtos, processos de fabricação ou serviços, criar novos conhecimentos, desenvolver as soluções que vão materializar essas ideias e finalmente transferir esses resultados nas práticas da empresa.

Dentre as várias possibilidades de inovar, existem aquelas referentes a novos produtos, processos, mercados, modelos de negócio, métodos organizacionais, ou até mesmo novas fontes de suprimentos. Além da divisão acima mencionada, a inovação também pode ser caracterizada de acordo com a origem dos esforços empreendidos nessa ação. Quando a inovação é restrita a uma organização, ela é chamada de inovação fechada. Já quando a organização em questão interage com o ambiente externo, ocorre a chamada inovação aberta.

3.2. Inovação Aberta

Os conceitos de inovação aberta começaram a ser difundidos a partir de 1999, com a publicação dos primeiros artigos de Henry Chesbrough sobre o tema. Apesar de já existirem outras pesquisas nessa área, o autor se tornou uma referência pela forma como compilou e organizou essa abordagem de inovação (Chesbrough, 2003).

Tradicionalmente, o modelo de inovação adotado pelas grandes corporações do século XX era um modelo de inovação fechada. Nele, a filosofia era de que, para se ter inovações de sucesso, é preciso controlar todo o processo. As organizações têm que gerar suas próprias ideias, desenvolver, fabricar, vender e distribuir (Chesbrough, 2003b).

Nesse cenário, para que as empresas se mantenham competitivas, é preciso investir alto no seu departamento de Pesquisa & Desenvolvimento, contratando os melhores profissionais. Graças a esses investimentos, as organizações conseguem descobrir as melhores ideias e chegar ao mercado antes de suas concorrentes. Todo conhecimento é protegido por severas políticas de propriedade intelectual e os departamentos de pesquisas são vistos como estratégicos e cercados de sigilo. Em resumo, as empresas se comportam como entidades autônomas e isso é o que gera altos lucros (Chesbrough, 2003).

A vantagem competitiva, na perspectiva da lógica da “inovação fechada”, está alicerçada nos conceitos de construção de barreiras efetivas para os demais competidores, e para a obtenção do preço prêmio, na estratégia de diferenciação (Carvalho, 2009). De acordo com Chesbrough (2004), o modelo de “inovação fechada” pode ser explicado por meio da metáfora do xadrez, no qual o jogador que conhece o seu cenário e sabe como o outro jogador pode se comportar consegue se planejar e controlar o andamento do jogo.

A transição de muitas empresas do modelo fechado para o aberto aconteceu principalmente devido ao aumento da mobilidade do conhecimento e do *private venture capital*. A partir disso, surgiram novas firmas e a comercialização das ideias se espalhou para fora dos silos das organizações. Aquelas companhias fechadas em si mesmas foram ultrapassadas por corporações mais ágeis e abertas, capazes de expandir seus tentáculos intelectuais para além das fronteiras internas. Hoje, quem descobre uma tecnologia não necessariamente lucra com seu investimento, enquanto que aquela que lucra nem sempre reinveste na Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

A inovação aberta pode ser vista como uma abertura dos muros corporativos. A empresa comercializa suas ideias em nível interno e externo, podendo fazer o mesmo com o seu desenvolvimento, acionando o mercado como parceiro. As ideias que não estão relacionadas ao negócio original podem se transformar no embrião de novas empresas ou serem licenciadas por meio de acordos. Da mesma forma, ideias de fora podem ser incorporadas ao negócio, gerando novos produtos.

Chesbrough e Appleyard (2007) propõem que a base para a obtenção de vantagens competitivas depende das comunidades, ecossistemas e redes de inovação, que devem criar valor e trazer benefícios coletivos. Em resumo, as fronteiras entre a firma e o seu ambiente são mais porosas, permitindo que a inovação se mova facilmente entre os dois ambientes. A inovação aberta é baseada na abundância de conhecimento e sua utilização adequada pela empresa que o criou. O modelo de inovação aberta pode ser explicado por meio da metáfora do pôquer, no qual ninguém tem todas as informações e a decisão do que fazer se dá a cada rodada do jogo (Chesbrough, 2004).

Tabela 1 - Contraste entre princípios da inovação fechada e aberta

Princípios da inovação fechada	Princípios da inovação aberta
Os melhores de nossa área trabalham para esta empresa.	Nem todos os melhores trabalham nesta empresa. É preciso contar com os melhores dentro e fora desta companhia.
Para lucrar com P&D, esta empresa precisa descobrir, desenvolver e fornecer resultados.	P&D externa pode criar valor significativo; P&D interna é necessária para conquistar determinada parte desse valor.
Quando a descoberta é desta empresa, sempre será lançada antes no mercado.	Esta empresa não tem a obrigação de gerar a pesquisa para poder lucrar com ela.
A companhia que primeiro lançar uma inovação no mercado sempre fica com esse mercado.	Construir um modelo de negócio melhor é mais útil que chegar ao mercado primeiro.
Se esta empresa criar as melhores e mais numerosas ideias na indústria, terá sucesso garantido.	Se esta empresa fizer o melhor uso de ideias internas e externas, terá sucesso.
Esta empresa precisa ter controle de suas patentes intelectuais, de tal forma que os concorrentes não se beneficiem com tais ideias.	É necessário produzir receitas com utilização, por terceiros, das patentes desta empresa e também se deve comprar patentes de terceiros sempre que isso aperfeiçoar o modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003)

Empresas bem-sucedidas no campo da gestão da inovação têm uma estratégia mista, integrando inovação aberta e fechada. Nesse cenário, existem diversas ferramentas utilizadas pelas empresas que as orientam nesses esforços. Na última década, uma das metodologias de inovação que foi bastante difundida e utilizada por empresas de todos os portes e segmentos foi a metodologia do *Design Thinking*.

3.3. *Design Thinking*

Uma definição simples é que *Design Thinking* significa pensar como um designer pensaria (Martin, 2009).

A partir da década de 2010, o termo *Design Thinking* tornou-se cada vez mais recorrente, sendo tema de discussão em Congressos, apresentado em TED Talks e presente nas páginas de publicações como *Harvard Business Review*.

Dois autores contribuíram fortemente para a popularização do *Design Thinking* com a publicação de seus livros: *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, de Tim Brown (2009), CEO da IDEO, empresa de design e *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, de Roger Martin (2009), reitor da Escola de Negócios Rotman.

O crescimento do interesse de profissionais e organizações pelo *Design Thinking* pode ser medido pelo número de publicações sobre o assunto. Um levantamento realizado por Johansson-sköldberg e Woodilla (2013) apresenta um grande crescimento no número de livros, artigos acadêmicos e na mídia tratando sobre *Design Thinking* a partir dos anos 2000, atingindo o ápice em 2009 (Johansson-Skoldberg et al (2013)).

Liedtka (2015) apresentou uma interessante provocação sobre os benefícios do pensamento de design para os gestores de negócio. Segundo a autora, são três os benefícios principais: empatia, invenção e interação.

A empatia direciona os gestores a se colocarem ‘no lugar dos clientes’, buscando entender suas reais necessidades, dores e desafios. A invenção estimula os gestores a criarem mais, buscando uma ligação entre arte e ciência, desenvolvendo emoção e significado para os produtos e serviços. Por fim, a interação estimula que gestores se vejam como aprendizes, prototipando e testando soluções, sem levar em consideração preconceitos já estabelecidos.

Para Liedtka (2015), as organizações têm muito a ganhar adotando a mentalidade do *design* pois, apesar de inicialmente parecer contraditória, se comparada à mentalidade dos negócios, ela tem muitos benefícios para oferecer. A Tabela 2 apresenta uma comparação entre os dois modelos mentais.

Tabela 2 - Comparação entre o modelo mental de profissionais de Negócios e de Design

	Negócios	Design
Premissas Básicas	Racionalidade, objetividade; Realidade fixa e quantificável	Experiência Subjetiva; Realidade como construção social
Método	Análise voltada para provar <i>a melhor</i> resposta	Experimentação voltada para a repetição em busca de uma resposta <i>melhor</i>
Processo	Planejamento	Execução
Motores Decisórios	Lógica; Modelos numéricos	<i>Insight</i> emocional; Modelos experimentais
Valores	Busca controle e estabilidade; Desconforto com a incerteza	Busca originalidade; Aversão ao status quo
Níveis de foco	Abstrato ou particular	Movimento repetitivo entre abstrato e particular

Fonte: Liedtka (2010, p. 9), traduzido pelo autor

Em artigo na *Harvard Business Review*, Tim Brown (2008, p.90) destacou algumas maneiras de inserir o *Design Thinking* no processo de inovação das organizações:

1. Comece pelo começo: envolver os profissionais de *Design Thinking* desde o começo do processo ajudará no direcionamento e na exploração mais rápida de uma quantidade maior de ideias.
2. Abordagem centrada no ser humano: foco nas necessidades, desejos e comportamentos dos públicos-alvo.
3. Tente antes e frequentemente: a prototipação e teste fazem parte do processo e devem ser adotados desde as primeiras semanas.
4. Procure por ajuda externa: as fronteiras podem ser expandidas através da cocriação com consumidores.

5. Misture projetos pequenos e grandes: com um portfólio equilibrado de projetos, a equipe trabalhará em projetos de inovações incrementais junto com iniciativas revolucionárias.
6. Planeje o orçamento no ritmo da inovação: o gestor deve estar preparado para repensar o orçamento de acordo com a evolução dos projetos, que podem mudar de rumo inesperadamente.
7. Procure por talentos: os melhores profissionais podem estar em qualquer área da organização e ter as mais diversas formações.

Diferentes abordagens foram desenvolvidas para facilitar o entendimento e adoção do *Design Thinking* nas organizações. Fleury, Stabile e Carvalho (2016) encontraram fragmentação e baixa padronização na definição, nas fases e nas ferramentas. Os autores identificaram variações referentes às terminologias das fases e ao número de etapas, conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 - As fases do *Design Thinking*

Fases do <i>Design Thinking</i>	Autores
Inspiração, ideação e implementação	Brown (2008)
Empatia, definição, ideação, prototipação e teste	D. School (2015)
Ouvir, criar, entregar	IDEO (2011)
Descoberta, interpretação, ideação, experimentação, evolução	IDEO (2012)
Imersão, análise e síntese, ideação e prototipação	Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo (2011)
Conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese, avaliação	Carleton, Cockayne, & Tahvanainem (2013)

Fonte: adaptado de Fleury, Stabile, & Carvalho (2016, p. 1712)

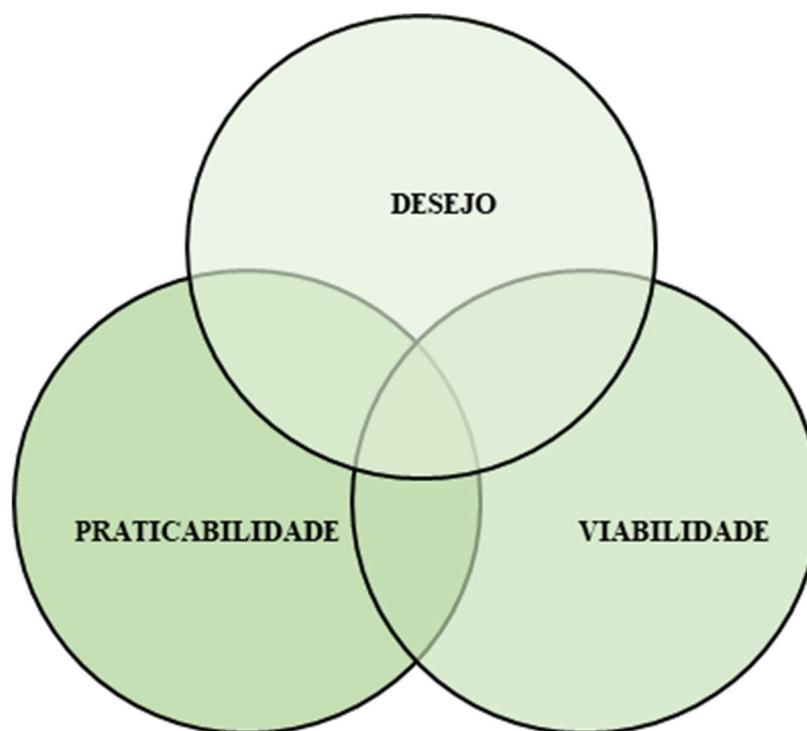
A abordagem de *Design Thinking* com foco na resolução de problemas organizacionais foi fortemente amparada por duas perspectivas: a da d.School de Stanford e a da IDEO. Ambas apresentam visões que têm uma forte conexão entre si, estando ancoradas no Design Centrado no Ser Humano (Cavalcanti, 2015).

3.3.1. *Design Thinking na perspectiva da IDEO*

A IDEO é uma empresa de design fundada no começo dos anos 2000 por David Kelley, que anteriormente foi coordenador do curso de Engenharia Mecânica de Stanford (Cavalcanti, 2015).

Na visão desenvolvida pela IDEO, o *Design Thinking* parte de três lentes para buscar soluções inovadoras para um problema complexo: desejo, praticabilidade e viabilidade (Figura 8).

Figura 8 - As lentes do *Human-Centered Design* (HCD)



A lente do desejo foca no usuário final do produto ou serviço que está sendo desenvolvido. É muito importante ter uma visão clara de suas necessidades e desejos. A lente da praticabilidade foca nas questões técnicas de desenvolvimento, ou seja, é preciso que a empresa seja capaz de colocar na prática a ideia selecionada no final do processo. Por fim, a lente da viabilidade se preocupa com a questão econômica e o modelo de negócio que será utilizado para levar a solução aos usuários. De nada adianta uma solução que atenda uma necessidade do usuário, mas que ele não tenha recursos para adquirir (IDEO, 2011).

É muito importante que as três lentes sejam contempladas durante todo o processo, pois só assim garante-se que a solução seja positiva tanto para o usuário quanto para a organização.

O processo é dividido em três etapas principais: ouvir, criar e implementar (IDEO, 2011). A fase do ouvir, parte de um desafio concreto, no qual o time do projeto deve coletar o máximo possível de informações para entender os desejos e expectativas do público-alvo. Essa etapa ajuda na definição clara do escopo do projeto. É nessa fase também que são realizadas observações e entrevistas para a coleta de *insights*.

Na fase de criar, a equipe do projeto, que deve ser multidisciplinar, usará os *insights* coletados para a geração de ideias endereçadas à solução do problema inicial. Após a geração e priorização das ideias, são construídos protótipos para testá-las diretamente com os usuários.

A terceira e última fase é a de Implementar, na qual os protótipos mais bem-sucedidos são implantados e seu impacto, monitorado.

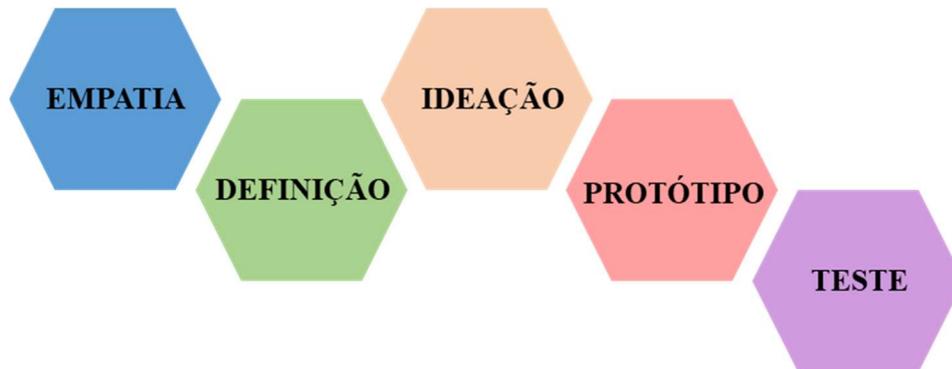
3.3.2. Design Thinking na perspectiva da d.School

A d.School de Stanford foi criada em 2004 por David Kelley e outros professores da Universidade. O objetivo central da d.School era reunir professores e alunos de diversos cursos para aprenderem a usar o *Design Thinking* para resolver problemas complexos (Cavalcanti, 2015).

Buscando disseminar a metodologia de *Design Thinking* além dos muros da instituição, a d.School disponibilizou em seu *website* um material chamado *Bootcamp*

Bootleg, que apresenta uma compilação de ferramentas utilizadas nas diversas fases do processo. No modelo desenvolvido em Stanford, o processo é composto por cinco etapas (d.School, 2015), conforme a Figura 9.

Figura 9 - O processo de *Design Thinking* segundo a d.School



Fonte: d.School (2015, p. 4)

O processo tem início com a definição do desafio a ser trabalhado. A partir daí, em um movimento de divergência do pensamento, a equipe do projeto procura entender e observar o público-alvo, tentando criar uma empatia com o mesmo (d.School, 2015).

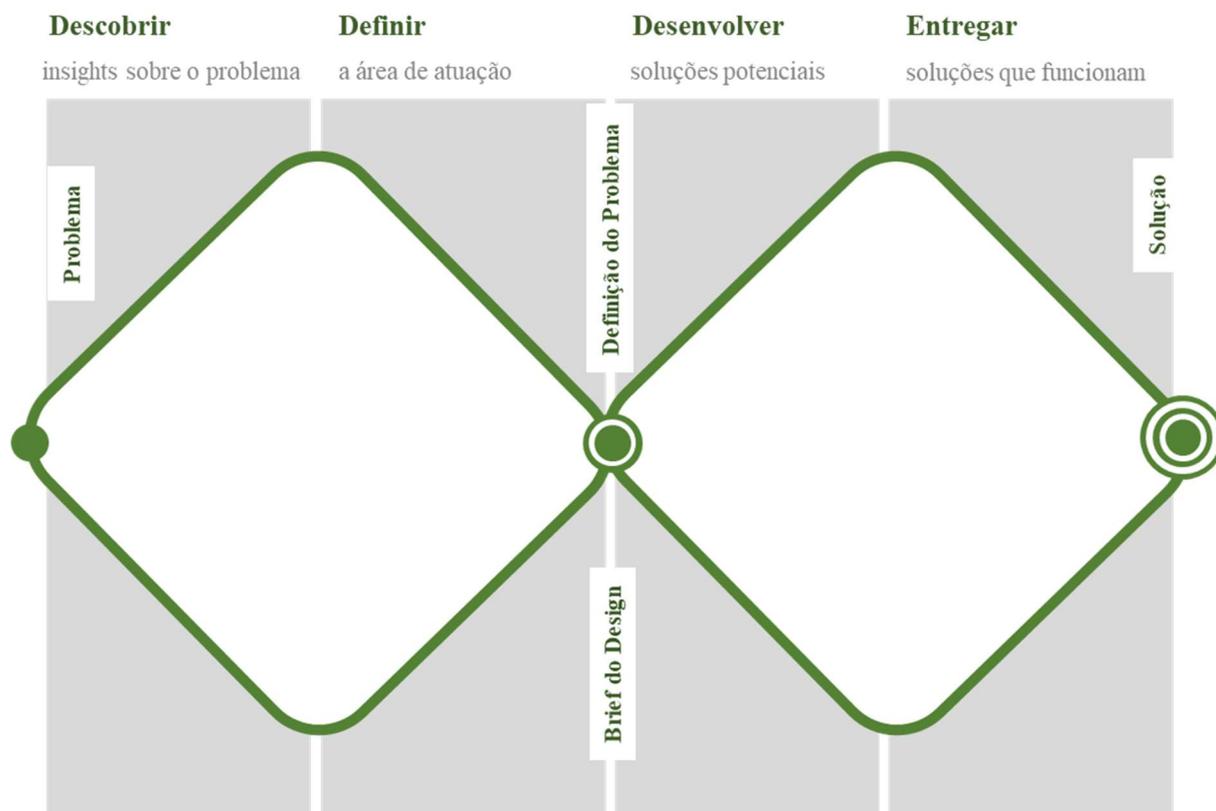
Na fase seguinte, todos os dados coletados são sintetizados e os *insights* gerados são selecionados, em um movimento de convergência e definição do problema.

A fase da ideação parte dos *insights* para gerar ideias que possam solucionar o desafio inicial. Geralmente, são usadas técnicas de *brainstorming*. Nessa fase, mais uma vez ocorre um movimento de divergência, já que o objetivo é gerar o maior número possível de ideias.

Nas etapas de protótipo e teste, a equipe testa as melhores ideias, buscando refiná-las a cada novo protótipo para ter certeza de que estão no caminho certo. A cada nova iteração, protótipos mais complexos e reais são gerados, até que no final a solução é implementada.

Com movimentos de divergência e convergência, o processo da d.School é muito próximo ao modelo de duplo diamante desenvolvido pelo Design Concil em 2005. Tal modelo é dividido em quatro fases: descobrir, definir, desenvolver e entregar, conforme a Figura 10.

Figura 10 – Modelo do Duplo Diamante do Design Concil



Fonte: *Design Concil* (2005, traduzido pelo autor)

3.3.3. *Personas e Mapa da Empatia*

Durante a execução de um ciclo de *Design Thinking*, diversas ferramentas podem ser utilizadas pelos pesquisadores para se aprofundarem no problema em questão.

A construção de personas é um processo estruturado para tipificar grupos de usuários tanto em formato textual quanto pictórico (LeRouge, Ma, Sneha, Tolle, 2013).

Um dos benefícios da construção de personas no processo de *Design Thinking* é que elas tangenciam as principais observações e pontos levantados durante as entrevistas em personagens fictícios (d.School, 2015).

A construção da persona procura identificar *insights* profundos sobre a experiência dos usuários para fomentar a geração de ideias sobre como melhorá-la (Liedtka & Ogilvie,

2011). O mapa da empatia é uma ferramenta visual para organizar as principais informações que compõem a persona, sempre a partir da análise das entrevistas e observações (Tschimmel, 2012). Composto por quatro quadrantes, ele busca entender em profundidade as personas a partir das seguintes dimensões (d.School, 2015) e (Tschimmel, 2012):

- Fala: frases e palavras que a persona diz
- Faz: ações e comportamentos notados
- Pensa: o que a persona pode estar pensando? O que isso pode dizer sobre suas crenças?
- Sente: que emoções ela pode estar sentindo?
- Dores: principais obstáculos enfrentados, medos e frustrações
- Ganhos: o que ele deseja atingir

3.4.Design Participativo

A origem do Design Participativo remonta aos países escandinavos, a partir de discussões sobre a democratização das práticas de design para o setor industrial (Paizan, 2011). No contexto da década de 1960, foi desenvolvido como “uma ferramenta para ajudar os trabalhadores e sindicatos a influenciar as mudanças provocadas pela adoção de computadores no chão de fábrica” (Bødker, 2018. p. 2).

Desde o início, o foco do Design Participativo está predominantemente em temas relacionados à tecnologia da informação (TI). De acordo com Camargo e Fazani (2014, p. 140),

o DP (Design Participativo) tem relações diretas com outras áreas relacionadas como o design centrado no usuário, design de interação, design cooperativo, design de interface, arquitetura da informação, etc. As principais diferenças são que nessas áreas levam-se em consideração os dados relacionados aos usuários, enfocando a utilização do produto pelo mesmo, entretanto ele não faz parte do processo de desenvolvimento do sistema.

Um dos objetivos principais do Design Participativo é garantir que todos os *stakeholders* que serão afetados e/ou envolvidos pela solução que está sendo desenvolvida

sejam ouvidos e consigam expressar os seus pontos de vista, desejos e preocupações com o projeto em questão (Sulonen, 2018).

O Design Participativo tem como característica uma perspectiva que sempre procura enxergar a modelagem de situações futuras em conjunto com os futuros usuários (Simonsen & Robertson 2012, como citado em Sulonen, 2018).

Entre os principais desafios para garantir o sucesso de um projeto utilizando a metodologia do Design Participativo, Simonsen e Morten (2012) destacam:

1. Criar uma atmosfera propícia para o Design Participativo;
2. Gerenciar os diferentes *stakeholders*; e
3. Gerenciar o processo de implantação de forma faseada.

Mas como seria a abordagem da inovação para o varejo? O item a seguir busca entender como a inovação e as metodologias do design atuam no segmento do varejo, que é o foco deste trabalho.

3.5.Varejo

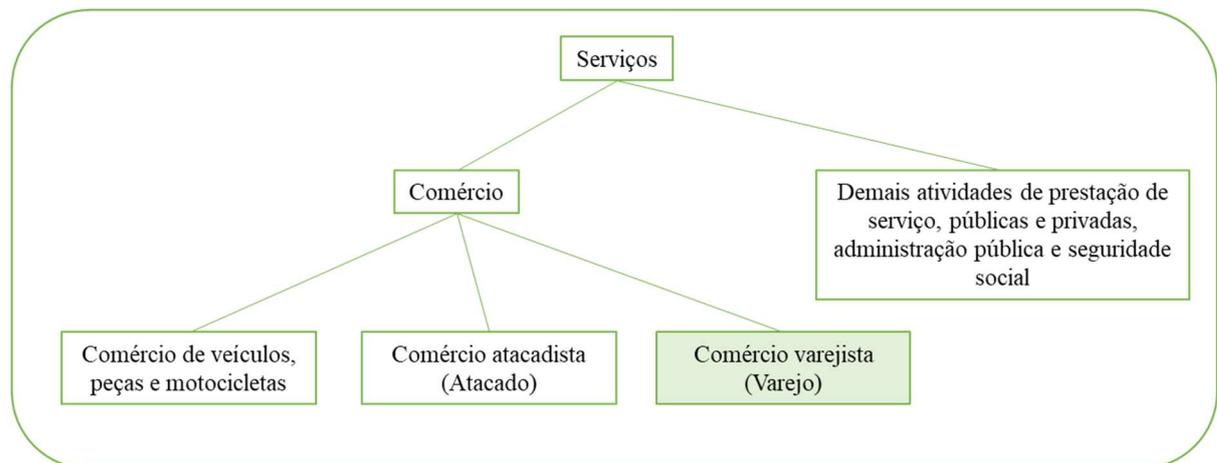
Tradicionalmente, o comércio varejista não é reconhecido pelos esforços em inovação, sendo que as empresas do setor costumam adotar as inovações desenvolvidas por outras indústrias (Pantano, 2014).

Porém, as profundas transformações no comportamento dos consumidores e o advento de novas tecnologias que impactam todos os setores da economia estão obrigando o varejo a se reinventar. De acordo com Mattar (p.1, 2011), o “varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial”.

Com relação ao processo de inovação desenvolvido pela indústria, o varejo apresenta uma particularidade importante por estar em contato direto com o consumidor. Tal fato, de acordo com Angelo, Nielsen e Fouto (2012, p. 58), “possibilita um aumento da sensibilidade sobre quais alterações deverão ser constituídas nos produtos”.

O varejo faz parte das atividades do comércio e, mais amplamente, do setor de serviços (Guidolin, Costa & Nunes, 2009). A Figura 11 localiza o varejo dentro do segmento de serviços, apresentado também os demais serviços prestados pelos setores públicos e privados.

Figura 11 - Setor de Serviços



Fonte: Guidolin et al. (2009, p. 6)

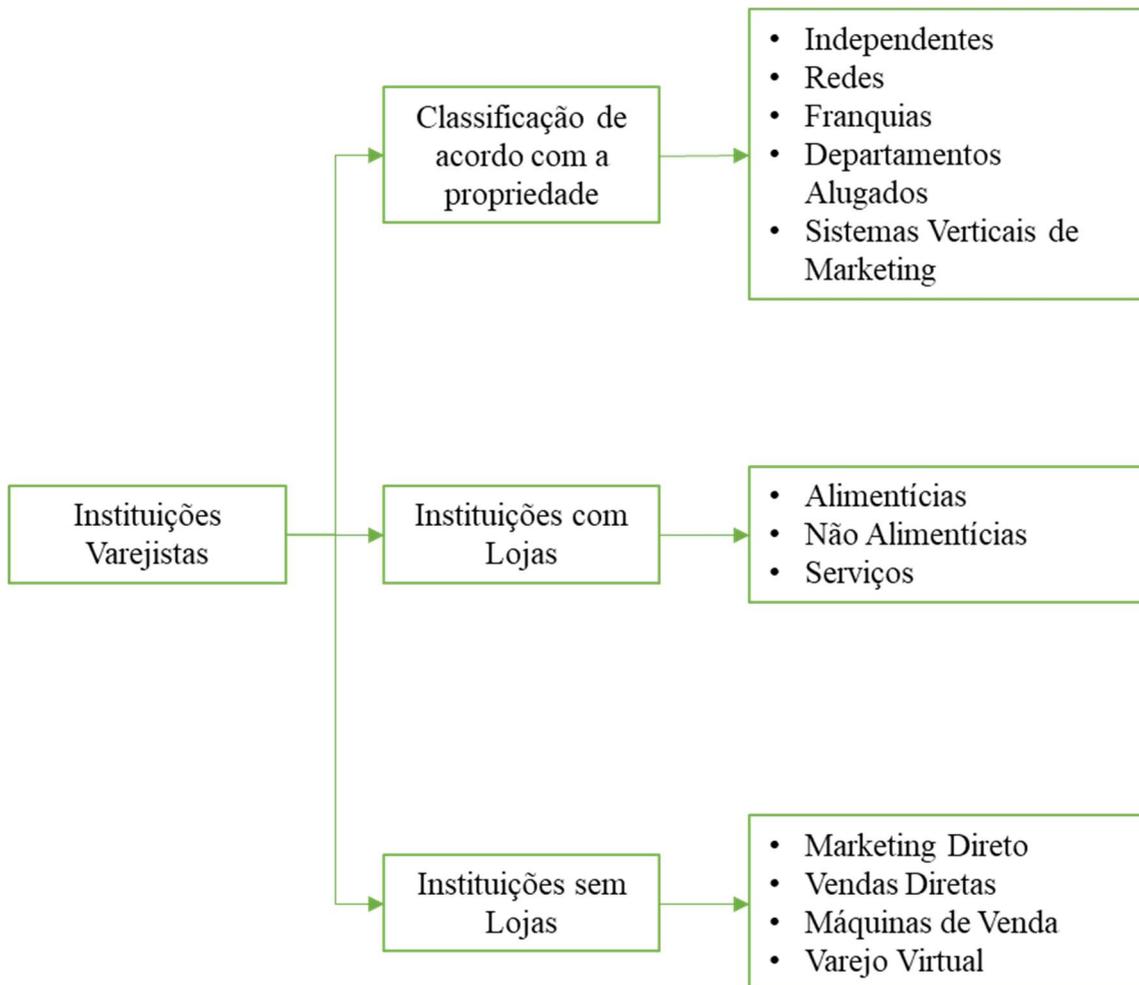
Dados do IBGE revelam que, em 2015, a receita operacional líquida do setor de comércio no Brasil foi de R\$ 3,1 trilhões, sendo que o varejo representou uma participação de 44,3% nesse total, ou R\$ 1,37 trilhão (PAC/IBGE, 2015). O IBGE segmenta o varejo em dois grandes grupos, segundo essa pesquisa: o varejo restrito e o varejo ampliado. O varejo restrito engloba os seguintes segmentos:

- Combustíveis e lubrificantes
- Hipermercados e supermercados
- Alimentos, bebidas e fumo
- Tecidos, vestuário e calçados
- Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, perfumaria e cosméticos
- Móveis e eletrodomésticos
- Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação
- Livros e artigos culturais

- Outros produtos do comércio varejista

Já o varejo ampliado, ainda segundo o IBGE, além das categorias acima, também abrange os segmentos “Veículos, motos e peças” e “Material para construção”. Parente (2014) apresenta a Figura 12, que classifica o varejo segundo critérios diferentes.

Figura 12 - Classificação das instituições varejistas



Fonte: Parente (2014, p. 36)

Nas últimas décadas, alguns temas afetaram profundamente a realidade do varejo (Grewal & Levy, 2009, p. 1). Entre eles, destacam-se:

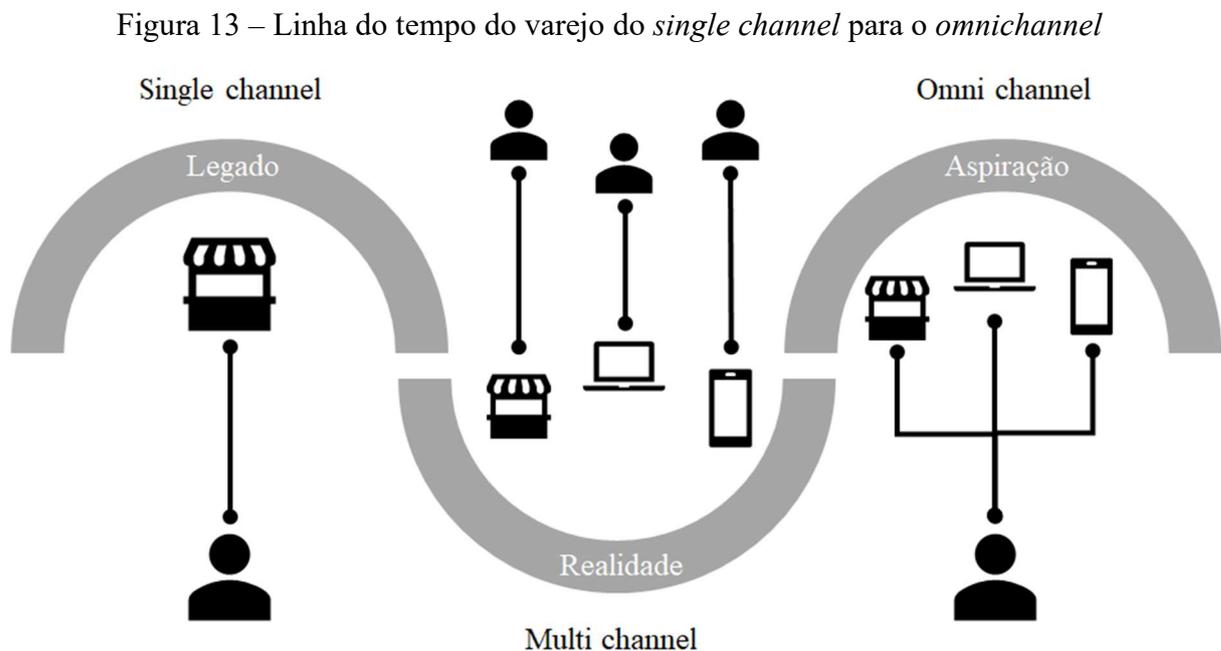
- “Advento da internet e do e-commerce;

- Fidelização dos consumidores;
- Estratégias de Serviços de sucesso, e
- Questões comportamentais na precificação e patrocínio”.

Um dos grandes desafios atuais do segmento do varejo é a questão que envolve multicanalidade e *omnichannel* (Verhoef et al., 2015).

Omnichannel pode ser definido como “o gerenciamento sinérgico dos inúmeros canais disponíveis e dos pontos de contato com o consumidor, de modo que a experiência do consumidor em todos os canais e o desempenho nos canais seja otimizado” (Verhoef et al., 2015, p. 176).

Em palestra realizada pela Totvs no evento “Liderança e Transformação Digital”, em maio de 2018, o conceito de *Omnichannel* foi apresentado em uma linha do tempo (Figura 13), juntamente com o *Single channel* (canal único) e o *Multi channel* (multicanal).



Fonte - Totvs, 2018 (adaptado pelo autor)

Nesse mesmo evento, a experiência *omnichannel* foi definida pelas seguintes características:

1. Possibilidade de comprar em qualquer canal e retirar como preferir
2. Mesmos preços e promoções em todos os canais

3. Programa de fidelidade único
4. Possibilidade de troca e devolução em qualquer canal (não importando o canal onde a compra foi realizada)
5. Possibilidade de visualizar o estoque em todos os canais

Com os avanços tecnológicos e transformações no comportamento dos consumidores, as estratégias envolvendo os canais de venda passaram a ser centrais para o sucesso ou fracasso de um empreendimento, conforme demonstra a Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 - Gerenciamento multicanal versus *omnichannel*

	Gerenciamento Multicanal	Gerenciamento <i>Omnichannel</i>
Foco do canal	Apenas canais interativos	Canais interativos e de comunicação em massa
Escopo do canal	Canais de varejo: loja, site on-line e marketing direto (catálogo)	Canais de varejo: loja, site on-line e marketing direto, canais móveis (por exemplo, smartphones, tablets, aplicativos) e mídias sociais. Pontos de contato com o cliente (incluindo canais de comunicação em massa: TV, Rádio, Mídia Impressa, C2C, etc.).
Separação entre os canais	Canais separados sem sobreposição	Canais integrados que proporcionam experiências de varejo sem interrupções
Marca <i>versus</i> canal Consumidor - foco do relacionamento	Consumidor – Foco no canal de varejo	Consumidor – Canal de varejo – Foco da marca
Gerenciamento do canal	Por canal	Objetivos entre canais (ou seja, experiência geral do cliente do varejo, vendas totais nos canais)
Objetivos	Objetivos do canal (por exemplo, venda por canal; experiência por canal)	

Fonte: Verhoef et al., 2015, p. 176.

4. ESTUDO DE CASO

A Pieracciani é uma empresa formada por um time multidisciplinar que pesquisa, concebe soluções e age de forma inovadora, sempre com foco no sucesso dos clientes. Atuando desde 1992 no mercado, a consultoria já passou por três importantes tecnologias de gestão dos negócios: eficiência logística, gestão da qualidade, e gestão da inovação.

Atualmente a empresa está organizada em três áreas, todas com foco na inovação: Consultoria, *Funding* e Educação. A área de Consultoria transfere conhecimento aplicado de gestão que coloca os clientes em posição de destaque no cenário competitivo seguindo um processo com três etapas: Esclarecer, Desenhar e Entregar:

- Esclarecer – identificação da importância da inovação, sensibilização e engajamento dos profissionais e criação em conjunto da estratégia e dos planos de ação para garantir resultados efetivos
- Desenhar – definição dos macroprocessos que comporão o sistema de gestão da inovação baseados na estratégia e desenvolvimento da cultura organizacional para que ela suporte o novo processo
- Entregar – estruturação do portfólio de projetos de inovação, acompanhando os indicadores de inovação, assegurando a gestão do conhecimento e reconhecendo os profissionais inovadores

A área de *Funding* dedica-se a apoiar as organizações a identificarem oportunidades de linhas de incentivo e fomento junto ao Sistema Nacional de Inovação. Entre os principais incentivos fiscais trabalhados pela Pieracciani estão: Lei do Bem, Lei da Informática e o Programa Rota 2030.

Além destes incentivos a Pieracciani apoia empresas na utilização de Programas de Investimento Compulsório em P&D como ANP (Agência Nacional do Petróleo) e ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) e no levantamento de capital de risco e investimento direto através de *venture capital*, *capital seed* e *private equity*.

Já a área de educação desenvolve e implanta programas de educação corporativa com foco na gestão da inovação, capacitando líderes, gestores e multiplicadores. São preparadas abordagens específicas para cada organização, combinando oficinas, apoio na aplicação e monitoramento.

Entre os principais clientes atendidos pela Pieracciani ao longo da sua história estão: Nestlé, BRF, Banco Bradesco, Ambev, Andrade Gutierrez, Embraer, Michelin, Fiat, Bunge, Siemens, Raízen e Cargill, entre outros.

No setor público, a Pieracciani também tem experiência em projetos com o Governo e entidades intergovernamentais, como: ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), ANA (Agência Nacional das Águas), BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), Marinha do Brasil, Ministério da Agricultura e SABESP, entre outros.

Junto à ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial), a Pieracciani já havia desenvolvido dois projetos anteriores ao Laboratório de Inovação do Varejo. Em 2011 foi desenvolvido um projeto em parceria com a ABICAB de assessoria e capacitação de 32 empresas selecionadas fabricantes de chocolates, amendoins, balas e confeitos em gestão da Inovação.

Também em 2011, em parceria com a ABIT, a Pieracciani foi contratada pela ABDI para prestar serviços de consultoria e capacitação em gestão da inovação em 25 empresas brasileiras fabricantes de uniformes e roupas de uso profissional.

No campo da inovação aberta a Pieracciani tem experiência concreta na concepção, planejamento e operação de programas e ambientes de aceleração de *startups*, tendo atuado no programa *inovaBra startups* do Banco Bradesco e no programa de inovação aberta da OI Telemar. Além disso, a Pieracciani é parceira exclusivos da 100 Open Startups www.openstartups.net, plataforma que viabiliza, na prática, o conceito de *Corporate Startup Engagement* (Engajamento entre grandes corporações e *startups*).

A experiência acumulada em mais de uma década em projetos de gestão da inovação credenciou a Pieracciani a participar do edital lançado pela ABDI. De acordo com o Termo de Referência (ABDI, 2017, p. 19), a empresa a ser contratada deveria ter

“ampla experiência no desenvolvimento de inovação em empresas, dominar técnicas e ferramentas facilitadoras de processos criativos, prática na facilitação de processos rápidos de aceleração de inovações, experiência no apoio de modelos de negócios disruptivos”.

Comprovando a sua experiência por meio de atestados técnicos emitidos pelos clientes, a Pieracciani obteve a pontuação máxima nos quesitos técnicos do Edital e foi contratada pela ABDI para a concepção e gestão do Laboratório de Inovação do Varejo.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta sessão do trabalho apresenta a metodologia utilizada pela empresa para a concepção do Laboratório de Inovação do Varejo analisado.

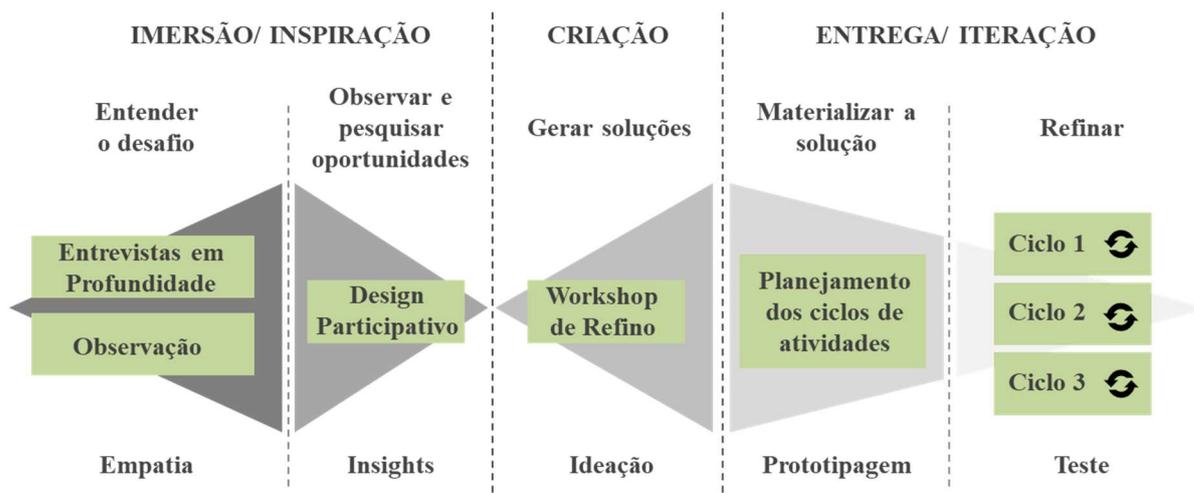
Entre as principais atividades relacionadas à concepção do Laboratório, estão a realização de uma Oficina de trabalho inaugural e de Pesquisa de campo, entrevistas e *workshop* com atores do setor varejista.

De acordo com o edital da ABDI, o objetivo da Oficina de trabalho inaugural foi:

Equalizar expectativas do contratante junto à contratada quanto à metodologia de pesquisa de campo, entrevistas, workshop de *design thinking*, planejamento da implantação de um ambiente de inovação de varejo, das atividades de inovação e do conteúdo dos relatórios de avaliação das atividades de inovação, estabelecimento de cronograma, discussão de formas de execução dos produtos solicitados no Termo de Referência, apresentação da forma de trabalho da contratada e da equipe técnica dedicada ao projeto, metodologia de acompanhamento do andamento dos trabalhos da contratada, metodologia de fornecimento de dados e informações quanto ao andamento dos trabalhos da contratada, definição de prazos e responsáveis da ABDI e da contratada para discussão das atividades e resultados prévios. (ABDI, 2017, p. 4)

Já a fase de Pesquisa de campo, entrevistas e *workshop* com atores do setor varejista tem por objetivo “identificar e definir as principais atividades do 1º ciclo de inovação do espaço de inovação do varejo”. (ABDI, 2017, p. 6).

A estruturação do modelo conceitual do Laboratório de Inovação do Varejo teve como base o processo de Design Participativo, seguindo um ciclo completo de *Design Thinking*, conforme metodologia proposta pela d.School (2015) e pelo Design Concil (2005). A Figura 14 apresenta as principais etapas do projeto.

Figura 14 - Etapas do Projeto no Ciclo de *Design Thinking*

Fonte – Pieracciani (Material interno da empresa, 2017)

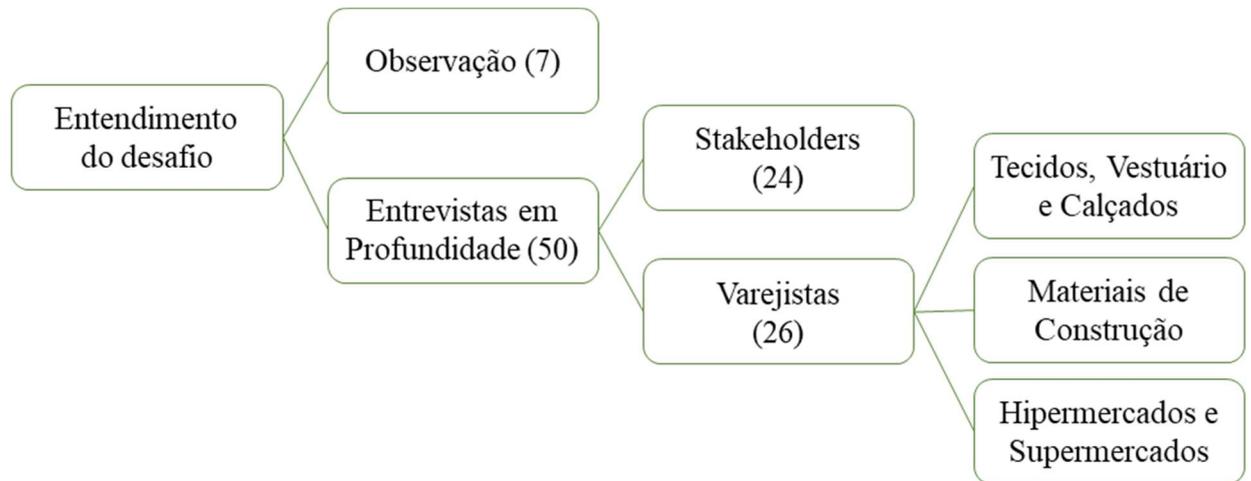
Cada etapa dessa Figura será explicada a seguir.

5.1. Empatia

A primeira etapa do *Design Thinking* busca, através da empatia com o público-alvo, entender o desafio a ser trabalhado pelo ambiente de inovação, compreendendo, de forma profunda, seus sentimentos, dores e necessidades.

Nessa etapa, foram realizadas visitas de observação a laboratórios, ambientes e lojas inovadoras e 50 entrevistas divididas em dois blocos, conforme a Figura 15.

Figura 15 - Estratégia para entendimento do desafio



Fonte – o autor

O planejamento para as visitas de observação e para as entrevistas em profundidade envolveu as seguintes etapas:

1. Definição da amostra
2. Definição da estratégia de pesquisa
3. Estabelecimento do objetivo de pesquisa
4. Criação dos Roteiros
5. Validação da estratégia de pesquisa com a equipe de gestão da ABDI

O início das visitas de observação e das entrevistas em profundidade se deu ao mesmo tempo, no início de fevereiro de 2018, sendo que as visitas foram concluídas em quatro semanas e as entrevistas em profundidade em nove semanas.

A seguir, são apresentados os principais resultados da etapa de entendimento do desafio.

5.1.1. Observação

A etapa de observação foi realizada nos seguintes locais:

1. Luiza Labs: Laboratório de Inovação da rede de Varejo Magazine Luiza
2. Omni Store: loja-conceito do grupo GS&Souza localizada no Shopping Vila Lobos
3. Sapati Concept Store: loja-conceito da empresa de tecnologia Seta Digital
4. Amaro: rede de varejo inovadora do segmento de Vestuário e Calçados
5. Ponto Frio: loja-conceito da rede localizada no Shopping Vila Olímpia
6. Centro de Inovações da GS1 Brasil: espaço de inovação da Associação Brasileira de Automação
7. Vip Systems Tecnologia & Inovação: empresa atuante no campo da tecnologia e inovação

Para a realização das visitas, foi elaborado um roteiro de observação com sete campos, conforme apresentado abaixo:

1. Descritivo: breve apresentação da loja / espaço de inovação
2. Segmento: setor de atuação
3. Início das operações: data de início das operações
4. Ambiente: apresentação do ambiente físico da loja / espaço de inovação
5. Proposta/Foco: descrição do objetivo principal da loja / espaço de inovação
6. Ambição/Desafios: apresentação das principais metas / desafios estabelecidos para a loja / espaço de inovação
7. Projetos/Diferenciais: descrição das tecnologias presentes em cada loja / espaço de inovação

As visitas foram realizadas pela equipe da Pieracciani alocada no projeto do Laboratório e trouxeram *insights* e novas percepções que serviram de inspiração para a concepção estratégica do Laboratório de Inovação do Varejo. A seguir, será apresentado um breve descritivo de cada local visitado.

Luiza Labs

- Descritivo: O Luiza Labs é o laboratório de tecnologia e inovação do Magazine Luiza, originado da área de P&D e responsável não só por criar novos produtos e serviços, como também por toda a área de tecnologia da empresa.

Durante a observação, foi realizada uma apresentação da história e do contexto da iniciativa e dos projetos futuros, seguida de visita ao laboratório e à loja-modelo, onde foi possível vivenciar a nova experiência de compra proposta pelo Mobile Vendas

- Segmento: móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos
- Início das operações: 2014
- Ambiente: estrutura corporativa apartada, criativa, descontraída e focada, formada por engenheiros desenvolvedores com DNA de gestão ágil.
- Proposta/Foco: melhoria da experiência de compra através da tecnologia, hoje e no futuro.
- Ambição/Desafios: transformação digital; jornada multicanal; inteligência de dados (maior conhecimento do consumidor), e agilidade/eficiência logística
- Projetos/Diferenciais:
 - E-commerce baseado em Social Commerce (Magazine Você);
 - App Magazine Luiza Mobile;
 - Operações baseadas em crédito digital (Quero de Casamento);
 - Digitalização das Lojas Físicas (eliminação de caixas com adoção do App Venda Bem);
 - Uso de Big Data (Bob); e
 - Gestão da comunicação logística (Mobile Entrega; Retira Loja).

Amaro

- Descritivo: chamados de *Guide Shops*, os pontos físicos da Amaro funcionam como uma extensão da plataforma digital, em que os clientes podem não só conhecer o portfólio da marca (fica no estoque apenas um item de cada tamanho), mas ter contato com as peças, experimentar e escolher, recebendo seu produto em casa em tempo recorde se assim desejar e a custo zero.
- Segmento: vestuário e calçados
- Início das operações: 2015 (lojas físicas)
- Ambiente: com telas e vitrines interativas, as compras são feitas no próprio site por meio de *tablets* e computadores modernos espalhados pela loja ou ainda pelo celular. O cliente sai sem sacolas e conta com o apoio e orientação de vendedores treinados.
- Proposta/Foco: Melhoria da experiência de compra através do mundo físico
- Ambição/Desafios: expansão/crescimento; jornada multicanal, e agilidade/eficiência logística
- Projetos/Diferenciais:
 - Integração vertical;
 - Eliminação dos caixas;

- Vendedores consultores que apoiam inclusive a compra no mundo online (Amaro Stylist), e
- Distribuição *omnichannel* (fazendo com que a loja física também funcione como ponto de devolução e coleta de trocas).
- Resultados:
 - Maior reconhecimento e notoriedade da marca;
 - Boa aceitação do modelo proposto pelos clientes, que muitas vezes acompanham os lançamentos e vão à loja para ouvir o conceito das coleções e checar a modelagem, e
 - O prazer pela compra física é notável e a experiência recorrente.

Ponto Frio

- Descritivo: primeira loja física digital da rede, cuja missão é não só estabelecer-se como um símbolo dos objetivos estratégicos da empresa, como também testar uma série de novas tecnologias e operações, visando sua replicação.
A loja conta com *touchpoints* digitais, óculos de realidade aumentada, prateleiras infinitas e vitrines digitais;
- Segmento: eletrônicos, eletrodomésticos, portáteis;
- Início das operações: 2018 (loja-conceito);
- Ambiente: loja enxuta em termos de metragem e estoque, quando comparada às demais. Ambientação *clean* e orientada à tecnologia digital.
Funciona como ponto de venda e retirada para determinados produtos e *showroom* para outros;
- Proposta/Foco: melhoria e diferenciação da experiência de compra através da tecnologia e inovação;
- Ambição/Desafios: modernização das lojas; personalização do atendimento; experiência multicanal; treinamento/capacitação da equipe, e melhor entendimento do consumidor;
- Projetos/Diferenciais:
 - Vitrine digital e interativa em tamanho real
 - Prateleiras infinitas
 - Realidade virtual para exposição de móveis e simulação de ambientes
 - Totens/*tablets* informativos
 - Etiquetas inteligentes

- Vendedores consultores
- Câmeras de reconhecimento facial
- Análise e inteligência de dados (tanto na navegação como loja física)
- Resultados:
 - A receptividade dos clientes está sendo boa - na última medição realizada a satisfação estava em 92%;
 - Os clientes têm ficado à vontade, gostam de passar pelo processo todo com uma única pessoa e as vendas têm sido mais rápidas;
 - O único ponto de incômodo é o portfólio reduzido de produtos *versus* internet, e
 - Lidar com a dinâmica do fluxo do shopping continua sendo um desafio (dias e horários).

OmniStore

- Descritivo: trata-se de uma loja do Grupo Gouvêa de Souza, especialista em varejo, modelo para aplicação de soluções, conceitos e tecnologias inovadoras, testando-os tanto sob o olhar do consumidor final como de empresários ou profissionais do setor. Além da tecnologia, a loja-conceito trabalha os seguintes pilares: pessoas, ativação digital, medição de resultados, sustentabilidade e meio ambiente.
- Segmento: diversificado (depende da campanha)
- Início das operações: 2017
- Ambiente: espaço pequeno, mas notável, com suas telas interativas e seu caráter tecnológico. Possui em seu interior uma gama de produtos que muda a cada 4 meses, de acordo com campanhas e parceiros interessados.
- Proposta/Foco: promover a disseminação e a experimentação de novas tecnologias na prática.
- Ambição/Desafios: experiência multicanal; integração entre diferentes tecnologias/soluções; treinamento/capacitação da equipe, e inteligência de dados
- Projetos/Diferenciais:
 - Campanhas temporárias baseadas em *Storytelling*
 - Vitrines digitais interativas
 - Displays de conteúdos
 - Gôndolas infinitas
 - Mesas interativas

- Etiquetas inteligentes
- Câmeras de reconhecimento facial
- Vendedores consultores
- E-commerce e app mobile
- PDV móvel
- Resultados:
 - A percepção dos varejistas tem sido diversificada: uns entram e sem questionar vão embora, parecendo não se identificar, e outros visitam justamente para conhecer e entender o que é aplicável ao seu negócio
 - Um dos projetos realizados foi a Loja-conceito Ponto Frio
 - Um dos *outputs* é o *feedback* contínuo que proporciona ajustes para as soluções parceiras

Sapati Concept Store

- Descritivo: iniciativa da Seta Digital, especialista em tecnologias e softwares de gestão para o varejo, a Sapati é uma “sapataria inteligente” concebida no formato de “loja-laboratório” ou “*showroom* de tecnologia”, visando mostrar para empresários do setor como melhorar resultados.
- Segmento: calçados
- Início das operações: 2016
- Ambiente: espaço amplo, bem decorado, com sapatos agrupados em ilhas de acordo com a sua numeração.

Espaços para entretenimento dos acompanhantes (homens e crianças)

- Proposta/Foco: promover o desenvolvimento do setor e dos clientes Sapati por meio de demonstrações e capacitação.
- Ambição/Desafios: melhoria da experiência de compra (física); automatização; gestão de estoque; visão/integração da cadeia; custo da tecnologia, e cultura da liderança
- Projetos/Diferenciais:
 - Autoatendimento com uso de tablets e totens
 - Sensores RFID
 - Tecnologias para *Self Check-out*
 - Consultoria de moda online para combinação dos sapatos como experiência de compra

- Resultados:
 - É preciso ter cuidado no relacionamento com os lojistas, para não concorrência *versus* atração do consumidor final
 - O cliente final oferece bons *feedbacks*, gostando da proposta de atendimento sem atrito/interação
 - Momento de alcance do ponto de equilíbrio em termos de investimento *versus* retorno

Vip Systems Tecnologia & Inovação

- Descritivo: empresa atuante no campo da tecnologia e inovação, oferecendo soluções tecnológicas, curadoria, consultoria e treinamentos para o varejo. Embora de pequeno porte, possui expertise técnica bastante especializada e forte relacionamento com o mercado/setor.
- Segmento: consultoria/tecnologia
- Início das operações: 1993
- Ambiente: dentro de suas instalações, é possível encontrar um pequeno *showroom* de tecnologias prontas para serem aplicadas a qualquer negócio e que são expostas e demonstradas aos clientes.
- Proposta/Foco: apoiar as empresas varejistas na aplicação de soluções tecnológicas para otimizar os negócios.
- Ambição/ desafios: automatização; gestão de estoque; melhoria da experiência de compra (física), e cultura da liderança.
- Projetos/Diferenciais:
 - *Self checkout*
 - PDV móvel
 - Vitrine/espelho interativo
 - Proveedor virtual
 - Proveedor/arara e expositor inteligente
 - Recepção inteligente
 - Etiquetas eletrônicas de preço
 - Inventário inteligente
 - Servidor RFID
 - Catálogo eletrônico
 - Jogos/tapete/parede interativos

GS1

- Descritivo: a GS1 Brasil (Associação Brasileira de Automação) desenvolve e mantém padrões globais, tais como o código de barras, para a comunicação empresarial eficiente. Em sua sede, em São Paulo, tem um Centro de Inovação e Tecnologia (o CIT), destinado a apoiar a organização no incentivo à implantação de seus padrões, visando o desenvolvimento dos negócios no Brasil.
- Segmento: associação/organização sem fins lucrativos.
- Início das operações: 2016
- Ambiente: com dois andares, o CIT oferece um ambiente de demonstração lúdico, moderno e sistêmico a respeito da GS1 e dos benefícios práticos (em termos de gestão, eficiência e experiência de compra ao longo de toda a cadeia de valor) ao se implantar/adotar os padrões de identificação de produtos aliados à tecnologia.
- Proposta/Foco: capacitação e disseminação de conhecimento
- Ambição/Desafios: automação; eficiência logística, e visão/integração da cadeia (com foco em suprimentos)
- Projetos/Diferenciais:
 - *Self checkout*
 - PDV móvel
 - Telas interativas
 - Espelho inteligente
 - Etiquetas eletrônicas de preço
 - Inventário inteligente
 - Servidor RFID

As visitas de observação, ilustradas na Figura 16, deram uma visão de iniciativas que outros atores relevantes do ecossistema do varejo estavam desenvolvendo. Já as entrevistas em profundidade, tanto com *stakeholders* quanto com varejistas, passaram a visão dos principais desafios enfrentados pelo segmento e de como o Laboratório de Inovação do Varejo poderia contribuir para melhorar a competitividade do setor.

Figura 16 – Locais visitados durante a etapa de observação



Fonte: o autor

5.1.2. Entrevista em profundidade

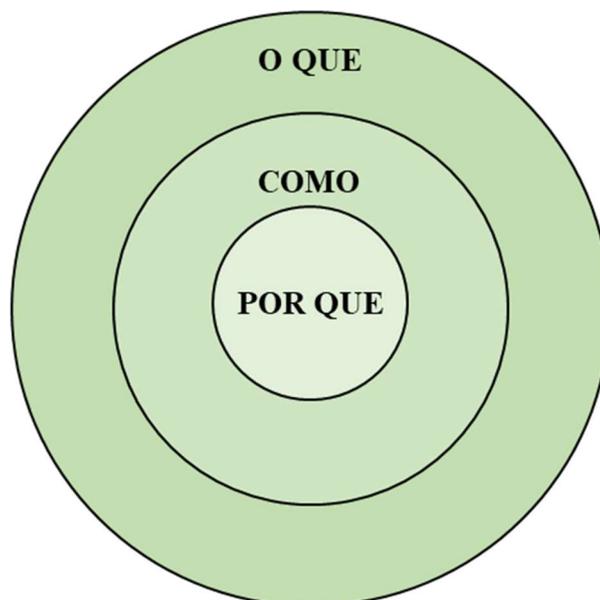
As entrevistas em profundidade foram divididas em duas frentes, de acordo com o público abordado: entrevistas com *stakeholders* e entrevistas com varejistas-alvo. Cada entrevista teve duração entre 1h e 1h30min.

Tanto para as entrevistas com *stakeholders* quanto com varejistas-alvo foram adotados roteiros semiestruturados com cinco principais temas:

1. Os problemas do setor
2. O papel da inovação
3. O Laboratório e suas atividades
4. O público-alvo imaginado
5. Expectativas quanto a resultados

A construção do roteiro seguiu o conceito do Círculo Dourado de Simon Sinek (2011), apresentado na Figura 17:

Figura 17 - O círculo dourado, de Simon Sinek



Fonte: Sinek (2011, p.20)

Segundo Sinek, muitas empresas preocupam-se em “o quê” e em “como” fazer o que fazem, porém é o “porquê” a razão e motivação por trás de seus serviços e/ou produtos, que pode efetivamente ajudá-las atrair e atingir seus consumidores. Para se chegar em como o Laboratório deveria atuar, buscou-se investigar seu propósito e razão de ser, frente a um contexto cada vez mais competitivo e disruptivo, para depois entender qual seria sua melhor formatação em termos de atividades e público-alvo almejado.

A questão central que norteou a etapa das entrevistas em profundidade foi: “como se deve formatar o Laboratório de Inovação e suas atividades de forma a atender às necessidades de melhoria de competitividade do varejo brasileiro e fornecer ao setor resultados concretos que atendam às suas expectativas?”

Foram então definidos os seguintes objetivos de pesquisa:

- Compreender as diferentes visões relativas ao *status quo* do setor: suas necessidades, problemas e desafios quanto à sua competitividade e sobrevivência – bem como os setores mais afetados;

- Formular e validar hipóteses de quais sejam as causas-raízes dos problemas levantados;
- Compreender as visões sobre o significado de inovação, sua importância e os principais impedimentos em desenvolvê-la no setor;
- Compreender o entendimento sobre o papel de um espaço de inovação e o tipo de atividades e temas esperados para minimizar essas dificuldades e impedimentos, assim como atores que devem ser envolvidos;
- Compreender as expectativas em termos de resultado e público-alvo de um espaço de inovação para o varejo, e
- Verificar as impressões e ideias sobre mecanismos de engajamento do público-alvo esperado.

5.1.2.1. Entrevistas com *stakeholders*

As entrevistas com *stakeholders* tiveram como principal objetivo e foco de investigação os seguintes pontos:

- Obter uma visão-macro da situação e da importância da inovação no setor;
- Compreender expectativas sobre resultados, atividades e públicos do ambiente de inovação, e
- Compreender possíveis resistências e apoios das partes interessadas.

Foi então determinado um roteiro-guia para esse primeiro momento de entrevistas, apresentado a seguir:

1. Introdução: O setor e suas dificuldades
 - Como você vê a situação do varejo hoje?
 - Quais os principais problemas e dificuldades que você percebe?
 - Para você, quais são as causas desses problemas? Por quê?
 - Na sua opinião, quem são os mais afetados por esses problemas no setor?
Por quê?
2. A importância da inovação para o varejo
 - Como você vê a importância da inovação para o setor?

- Como a inovação poderia ou deveria ajudar na solução dos desafios citados? Poderia dar exemplos?
 - Esses exemplos também poderiam ajudar os setores mais afetados? De que maneira?
 - Por que a inovação não acontece mais no setor? Quais são os grandes impedimentos? Por quê?
3. Percepções sobre o laboratório
- A ABDI pretende montar uma estrutura de suporte a inovação para o varejo brasileiro. Como você imagina que uma estrutura como essa poderia contribuir para minimizar esses desafios e dificuldades que foram levantados?
 - Que tipo de serviços ela deveria oferecer? Para quem? Por quê?
 - Quais os temas ela deveria abordar? Para quem? Por quê?
 - Quem deveria ser envolvido para que a inovação realmente aconteça? Por quê? Como (qual a melhor forma de envolvê-los)?
4. Expectativas em termos de resultados e público-alvo
- Qual sua expectativa em termos de resultado, ou seja, como você completaria essa frase: “Um laboratório de inovação mostrará seu valor para o setor do varejo se...” Por que alcançar esse resultado é importante? E como você mediria que esse resultado foi atingido?
 - Pensando nesse cenário que você imaginou para o ambiente de inovação, a quem você recomendaria esse laboratório? Por quê?
 - Como você acha que seria a melhor forma de acessar, estimular e engajar esse público e os atores que você citou? Quem poderia ajudar?

Foram entrevistados quatro grandes grupos de atores representativos do setor e do ecossistema de inovação no varejo:

1. Entidades de Classe/Governo
2. *Startups*/Fornecedores de Tecnologia/Especialistas/Consultores
3. Hubs de Inovação
4. Varejo/Shopping Centers

Os participantes foram definidos por meio da técnica de amostragem não probabilística, em que a seleção dos elementos ou indivíduos da população que a compõem

depende ao menos em parte do julgamento da equipe de projeto e/ou pesquisador/entrevistador no campo. Essa técnica é utilizada quando não se tem acesso à lista completa dos indivíduos que formam a população (marco amostral) e, portanto, não é possível saber ou calcular a probabilidade que cada indivíduo possui de ser selecionado para a amostra.

Dessa forma, o universo amostral da pesquisa foi definido por conveniência, por meio da indicação conjunta de nomes pela Equipe Técnica ABDI e MDIC/Ministério da Economia e apoio da Pieracciani.

Foram entrevistados 24 profissionais. Todas as entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados, transcritas e tabuladas para análise dos resultados. A seguir, são apresentadas as principais conclusões com citações de trechos das entrevistas que as corroboram.

1. Percepção sobre a importância da inovação no varejo

A análise mostrou que a inovação tecnológica no varejo está muito ligada à redução de custos, aumento de produtividade e melhoria da experiência do cliente – tudo para aumentar a competitividade.

Eu enxergo que a inovação é fundamental para ele (o varejista) ser competitivo, e ser competitivo é questão de sobrevivência. Eu enxergo que é uma necessidade. (Entidade/Governo)

A importância da inserção da inovação para o varejo, como é um processo muito dinâmico é um setor que muda, que se altera, que se adequa de forma muito rápida, é um fator crucial para competitividade, a competitividade do mercado é muito acirrada, a necessidade de se manter, condição que você consiga enxugar cada vez mais, que a operação seja mais eficiente, então a inovação vem muito neste sentido, de forma que a gente pode integrar eficiência, competitividade no setor. (Entidade/Governo)

Mais na questão de usabilidade e experiência do cliente, agregar valor a ele através da internet, internet das coisas, fidelizar. Mas no varejo, como em outras realidades, a tecnologia vem para ajudar a reduzir custos. (Entidade/Governo)
Primeiro, a inovação é inevitável. A cada dia a gente percebe que não tem outro caminho. (Entidade/Governo).

Isso tudo até para baratear os custos operacionais que no Brasil são altos. Você tem uma parcela grande de impostos que consome a receita desse varejista. Você precisa fazer uso da tecnologia, isso é fato. (Entidade/Governo)

2. Resistências culturais do varejista tradicional em relação à inovação e desconhecimento quanto ao uso da tecnologia

Identificou-se, a partir das entrevistas, que o varejista é resistente à mudança. Tem dificuldade de ver a inovação como algo que deve fazer parte do negócio, para a qual ele deve ficar atento e se preparar. Medo e dificuldade em compreender e utilizar a tecnologia foram algumas das resistências culturais citadas como desafios para o varejo.

Entender isso (a inovação) como uma necessidade de integração no core da empresa, na gestão da empresa, isso ser um fator crucial, que esteja integrado com o modelo de negócio, isso é um desafio muito grande de visão e preparação, para que a parte decisória coloque como cultura empresarial, é um grande desafio para o varejo” (Entidade/Governo)

O varejo brasileiro está defasado em termos de inovação em termos de competitividade e até mesmo em termos de gestão básica dos estabelecimentos. (Varejo/Shopping Center)

O que falta é educação, conhecimento, o que eles (varejistas) têm é ignorância, no sentido da palavra mesmo, eles ignoram as possibilidades, os benefícios, os malefícios, o retorno sobre o investimento. (*Startup*/Fornecedor/Especialista)

Eu diria que a dificuldade do varejista brasileiro é o acesso à informação, à tecnologia, por muitas vezes ele vê que essa tecnologia que ele conheceu nos Estados Unidos não está acessível. Então talvez seja informação, acesso à informação. (*Startup*/Fornecedor/Especialista)

Pessoas! Falta de conhecimento dos gestores em relação ao uso de tecnologia para se fazer negócio. Por parte de quem legisla e talvez de quem consome... Sem educação nada muda. (*Startup*/Fornecedor/Especialista)

Vem uma questão cultural (falta de buscar o conhecimento, buscar uma capacitação). O perfil do empreendedor brasileiro é que ele empreende por necessidade. (Entidade/Governo)

Dificuldade de adaptação à inovação. (Entidade/Governo)

Esse desafio de integração dessas duas áreas que têm perfis muito diferentes (loja física e e-commerce), esse é o principal desafio, além das questões de falta de informação, de conhecimento, como começar, aonde procurar, receio de implementar as coisas, ainda sem 100% dá certeza daquilo vai ter um retorno de imediato. (Entidade/Governo)

3. Percepções dos entrevistados sobre o comércio eletrônico e vendas diretas

Os *stakeholders* entrevistados percebem uma resistência entre o comércio físico e virtual. Do lado do varejo físico, o comércio virtual é visto com uma concorrência injusta. Do lado do varejo virtual (incluindo ainda não apenas o e-commerce, mas a venda direta), os entrevistados entendem que não é dado o incentivo governamental necessário, apesar do seu grande crescimento.

Venda direta acabou sendo tratada como um ecossistema fora do varejo como um todo. (Porém) é apenas um canal de venda de produtos, então faz parte também do varejo como um todo. (Entidade/Governo)

O e-commerce é o segmento que mais cresce na economia nos últimos 20 anos, cresce acima do PIB, mas é a atividade econômica que é mais massacrada pela classe política que nós temos. Ao longo desses 20 anos mesmo sendo o setor que mais cresce na economia, o e-commerce só aparece na mídia no caderno de polícia, falando de roubo de carga, de devolução. Ninguém fala do e-commerce do ponto de vista econômico. É uma atividade que vendeu e recuperou a economia, continuou crescendo, enquanto o varejo físico veio decaindo nos últimos anos. (Startup/Fornecedor/Especialista)

Um dos grandes desafios do varejo é essa discussão do comércio físico e online. Sobre como o comércio online ameaça o físico. Essa discussão é antiga, nos EUA já falaram que o físico iria acabar, aí as empresas de tecnologia compraram um monte de empresa de varejo e depois voltaram atrás. (Varejo/Shopping Center)

O setor (varejo físico) ainda vive grandes dificuldades, concorrência muito forte das vendas da internet que ele considera que crescem a cada dia, e isso assusta o lojista que paga um ponto, compra uma luva, paga um ponto, compra o aluguel, faz os estoques dos produtos e não vê suas vendas crescerem. (Varejo/Shopping Center)

Eu sei que uma parte interessante desse projeto que está sendo colocado é estimular *startups* para vender da indústria direto para o consumidor, pulando essa cadeia. Isso é um erro. (Entidade/Governo)

Isso é um bom argumento (a convergência entre o mundo digital e físico), mas na verdade uma loja física sempre terá inúmeras vezes mais empregos ofertados do que qualquer atividade ligada ao virtual, é óbvio. Eu, quando abro uma loja, gero uma infinidade de empregos que uma loja virtual não gera. (O e-commerce) gera na verdade empregos muito selecionados para poucas pessoas altamente qualificadas. Enquanto que a loja física gera empregos exatamente para o brasileiro médio que não tem essa capacidade e educação para ter esse nível de conhecimento. (Entidade/Governo)

No dia-a-dia nós estamos aqui só nos defendendo para manter o que temos hoje. Então estamos sempre dando passos para trás para voltar no estágio em que estávamos. Estamos a maior parte do tempo combatendo iniciativas hostis (ao

comércio virtual), do que tendo conversas construtivas em prol do desenvolvimento do negócio. (Entidade/Governo).

4. Importância do multicanal e do *omnichannel*

Estar em todos os canais em que o consumidor está. Esse é o conceito multicanal. Os entrevistados percebem movimentos do varejo para este caminho. Algumas empresas já se preocupam com o *omnichannel* e em oferecer ao cliente uma experiência personalizada ao integrar os diferentes canais pelos quais o consumidor transita: seja na loja física, online, mobile ou venda direta.

Temos enxergado vários movimentos, tanto nas empresas de venda direta, que de alguma maneira procuram estar em vários canais para atender seu consumidor, mas não que isso signifique uma alteração 100% de abandonar os empreendedores autônomos e de repente procurar o varejo tradicional, só loja. Por outro lado, quem está no varejo tradicional e até mesmo franquias, também tem estudado bastante o canal de vendas diretas a fim de também implementar esse sistema. E cada um dos modelos tem suas vantagens e desvantagens. Uma loja física tem mais dificuldade, que é manter o relacionamento com o cliente, ela precisa que o cliente esteja passando na rua ou no shopping para que ele se sinta atraído pela loja. Na venda direta, a “loja” vai até o consumidor. Na crise, os consumidores diminuíram a quantidade de vezes em que vão até um centro de compras. Agora, na venda direta não. Além disso, tem a consultoria que o empreendedor pode dar. Consultoria de conhecer, saber qual seu padrão de consumo, de acordo com suas características. (Entidade/Governo)

Na minha visão, o funcionamento do varejo hoje vai por um caminho de multicanais, *omnichannel*. As empresas mais bem-sucedidas vão ser aquelas que vão oferecer vários pontos de contato para os clientes: loja física, online, representante, catálogo, etc. Desde que tenham vários pontos de contato com o cliente. (Varejo/Shopping Center)

Integrados, não pode existir uma ruptura, a gente já sabe disso. Já vemos isso nos mercados maduros, tanto no americano como no mercado chinês. Todas as operações passam pelo “fisital”, que é o físico e o digital. (Entidade/Governo)

5. Comportamento do Consumidor e Transformação Digital

Entender que o consumidor mudou o seu comportamento e a forma de consumo é essencial para o sucesso do varejo, principalmente com as transformações digitais

representadas pela massiva adoção de *smartphones* e disponibilidade de quantidades praticamente ilimitadas de informação.

A origem dessa transformação está no consumidor, há 10 anos quando Steve Jobs lançou o 1º Iphone não imaginava o quanto a tecnologia na palma das mãos iria transformar os negócios. Então, na hora que você digitalizou o consumidor, isso é crescente, sofisticado, barato e com internet acessível. São os hábitos digitais que impulsionaram a transformação de toda a cadeia do varejo. (Entidade/Governo)

Isso está mudando muito rapidamente. A humanidade está passando por um processo que é a 4ª Revolução Industrial e nela veremos muitas mudanças. A gente vai ter também um processo de varejo colaborativo, uma inovação muito grande. (*Startup*/Fornecedor/Especialista)

Nós precisamos nos reinventar, o momento mudou (...) e o varejista entende que o caminho é através de tecnologia, de inovação e relacionamento. (Entidade/Governo)

Tem que ter um olhar maior para inovação, reuso, uma consciência de sustentabilidade. Hoje a juventude olha muito para isso: de onde que vem? Quem que trabalha para essa instituição/empresa? Não importa a forma de varejo, eles têm que estar preocupados com tudo isso, lado sustentável, social, uma forma de se comunicar diretamente com aquele perfil. (*Startup*/Fornecedor/Especialista)

A gente está em uma era de transformação, né? A gente tem uma população que envelheceu e a gente tem a chegada dos millenials que estabelecem um novo hábito de consumo. E esse varejista vai ter que se adequar para ambas as situações: tanto para vender e ter soluções para esse público maduro que está capacitado a comprar, que tem caixa para comprar, como esse *millenial* que pensa mais em usufruir, que pensa mais na experiência, em compartilhar. (Entidade/Governo)

É crucial. A gente vem passando por transformações relacionadas a meios de comunicação e tecnologia, mudanças de hábito do consumidor, que exigem que as empresas se repositionem, invistam constantemente neste relacionamento e tragam processos, produtos, matéria-prima mais inovadores, que se relacionem com esse consumidor numa outra dimensão. (Entidade/Governo)

5.1.2.2. Entrevistas com varejistas-alvo

O segundo grupo de entrevistas foi com varejistas-alvo. Nesse contexto, as entrevistas tiveram como principais objetivos:

- Obter um maior entendimento sobre o contexto e as necessidades do público-alvo do Laboratório
- Compreender o grau de maturidade e a abertura dos varejistas à inovação

- Identificar de que formas o Laboratório poderia de fato contribuir com o fortalecimento de seus negócios
- Verificar possíveis barreiras de atratividade e engajamento

A entrevista em profundidade abordou quatro temas principais:

1. Principais dores e desafios enfrentados:

- Contexto inicial sobre o negócio e mercado de atuação.
- Levantamento dos principais problemas e dificuldades enfrentados no dia a dia.
- Levantamento das causas para esses problemas.
- Entendimento das ações para solucionar os problemas. Com quem o profissional conversa e tipo de ajuda procurada.
- Percepção do profissional sobre seus desafios atuais frente aos desafios enfrentados por empreendedores /varejistas no passado.

2. Aspirações e abertura à inovação:

- Levantamento de aspirações, grandes metas e sonhos para o negócio. Visão de futuro para 1 ou 2 anos e para 5 ou 10 anos.
- Diante do cenário apresentado, como enxerga a questão (ou a importância) da inovação.
- O que é inovação para o profissional, no seu negócio? Solicitação de exemplos e de qual foi a última vez que ele inovou.
- Dinâmica de imaginação: “Se você tivesse uma lâmpada mágica, e lhe fossem concedidos três pedidos, em que ou onde você inovaria? Por quê?”
- Reflexão da dinâmica: “e por que você não faz isso? Quais são os grandes impedimentos ou barreiras que você encontra? Por quê?”

2.1. Percepções sobre o Laboratório e suas atividades:

- Percepção do entrevistado sobre as tecnologias digitais para o varejo (tais como aplicativos, sistemas gerenciais, *e-commerces*, *startups*...). Como ele enxerga as novidades, se ele utiliza e o porquê.
- Relacionamento com consumidores e concorrentes. O quanto o entrevistado os conhece bem e sua percepção sobre as mudanças no comportamento dos consumidores.
- Importância de melhorar a experiência do consumidor dentro da loja e o que o entrevistado tem feito neste contexto.

2.2. Percepções quanto à cultura de inovação e aprendizagem:

- Levantamento sobre as ações tomadas quando o entrevistado quer crescer ou melhorar o seu negócio, quem ele procura e o porquê.
- Como ele faz para se atualizar, ou aprender um determinado assunto (cursos, palestras, eventos, internet). Investigação sobre os últimos que fez/participou, o assunto, época da realização e porque ele buscou a atividade.
- Como é realizada a multiplicação do conteúdo para os demais profissionais.

3. Percepções sobre o Laboratório, atividades e temas:

- Contextualização sobre o projeto da ABDI e do MDIC/Ministério da Economia e levantamento dos tipos de atividades ou eventos que o entrevistado imaginava que seriam oferecidos no Laboratório e o público-alvo.

Nesse momento da entrevista, foi apresentada aos entrevistados uma imagem (Figura 18), elaborada previamente, com sugestões de atividades que poderiam vir a ser oferecidas no Laboratório. Na figura as atividades foram divididas a partir dos seus objetivos específicos, sendo eles: sensibilização, capacitação e experimentação. A Figura 18 foi exposta aos entrevistados e foi solicitado que eles respondessem o que gostariam de conhecer ou experimentar. Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre os três temas prioritários e os três que dificilmente se disponibilizariam para participar.

Figura 18 - Atividades de Inovação



Fonte – Pieracciani (2017)

Após essa dinâmica, uma segunda imagem (Figura 19) foi apresentada aos entrevistados, dessa vez com temas que poderiam ser abordados nas atividades e eventos. Novamente, foi solicitado aos entrevistados que destacassem os temas que gostariam de conhecer ou experimentar e apontassem os três temas prioritários e os três que dificilmente se disponibilizariam para participar.

Figura 19 - Temas a serem abordados



Fonte – Pieracciani (2017)

Ainda na etapa de levantamento das percepções sobre o Laboratório, os entrevistados foram questionados sobre sua opinião com relação a desenvolver uma solução inovadora com outros varejistas, já que as atividades que seriam realizadas teriam o caráter aberto e gratuito.

Para determinar o melhor calendário para as atividades, os entrevistados foram questionados sobre os melhores dias e horários para a realização dos eventos, qual a duração ideal (e a duração máxima que ele aceitaria) e a melhor forma para acessá-lo e convidá-lo para as atividades.

4. Fechamento: dados de perfil

- Quantos funcionários têm a sua empresa
() até 9 () entre 10 e 49 () entre 50 e 99 () mais que 100
- Loja única, ou tem outras unidades? Quantas?

- Também atua no mercado virtual? Como? Por quê?
- Valor médio da sua receita bruta anual:
 - () até R\$360K
 - () entre R\$360K e R\$4,8MI
 - () entre R\$4,8MI e R\$300MI
 - () mais que R\$300MI

Os varejistas-alvo entrevistados faziam parte dos seguintes segmentos:

1. Tecidos, vestuário e calçados
2. Materiais de construção
3. Hipermercados e supermercados

Foram entrevistados 26 profissionais. Todas as entrevistas foram transcritas e tabuladas de forma a possibilitar a comparação entre as respostas de cada entrevistado. A partir da análise realizada, a equipe da Pieracciani responsável pelo projeto do Laboratório de Inovação do Varejo identificou seis personas, conforme apresentado a seguir.

Persona 1 - Arnaldo Moura

Perfil

Arnaldo Moura, 47 anos, é proprietário de um empório de produtos naturais de porte pequeno, chamado Empório Zona Sul, localizado em um bairro de classe média-baixa na cidade de São Paulo – SP. Sua loja é apenas física, não tem canal digital, por acreditar que não é para seu negócio.

Seu negócio existe há 1 ano e 3 meses e hoje contabiliza um faturamento anual de R\$220K. Sempre foi um sonho do Arnaldo virar empreendedor, ele trabalhava em uma multinacional do segmento automobilístico como gestor de operações e, então, em um evento sobre pequenos e médios negócios, decidiu sair da empresa em que trabalhava e abrir seu próprio negócio no ramo de alimentos, embora não conhecesse muito o varejo.

Em 1 ano, o empório Zona Sul já consegue bancar as despesas. Arnaldo, porém, ainda não faz retirada porque ele entende que ainda não é o momento e quer formar um capital de giro.

Como faz a gestão do seu negócio

Arnaldo busca algumas alternativas para alavancar o fluxo de clientes em sua loja, como: panfletagem, propaganda - inclusive, tem um pacote de divulgação com um carro de som, com jingle personalizado - e também faz algumas publicações na página do Facebook. Através do seu *feeling*, consegue perceber os dias de semana que são menos e mais movimentados, até períodos do mês. Apesar de não ter um sistema muito robusto de gestão, ele possui um sistema que consegue emitir alguns relatórios de produtos, vendas e notas fiscais.

Por gostar de soluções rápidas e prontas, Arnaldo acredita que seus fornecedores deveriam oferecê-las a favor do seu negócio.

Arnaldo deduz que conhece seus clientes, pois lida diretamente com eles. Justamente por isso, acredita que consegue oferecer um bom atendimento.

Principais crenças

Arnaldo percebe algumas mudanças no consumidor. Em relação ao seu negócio, sente que os clientes estão buscando uma forma mais saudável para se alimentar. E percebe que seus clientes mais antigos são mais fiéis em relação à marca e aos produtos, mas que a nova geração busca experimentar novos produtos.

Acredita que dar uma experiência melhor para o consumidor é oferecer um produto com mais qualidade. Para ele, é isso que o cliente busca, mas ele não consegue dar muita atenção a isso por lhe faltar tempo.

Em relação à administração do seu negócio, acredita que já adquiriu, nesse período de pouco mais de 1 ano, experiência e conhecimento suficiente para gerir sua loja.

Como se atualiza e busca informações e apoio

Para se atualizar, Arnaldo costuma fazer buscas pela internet ou até mesmo conversar com outros comerciantes que sejam mais antenados. Ele sempre consulta o Sr. Osvaldo, um comerciante experiente do mesmo ramo que o ajuda desde o início. Mas não é uma prática muito recorrente de Arnaldo, até porque ele não tem tanto tempo assim.

Sempre que precisa de apoio ou alguma informação, Arnaldo procura o Sebrae e algum conhecido próximo que seja mais experiente no ramo.

Principais desejos

O sonho do Arnaldo é crescer, contratar funcionários e poder colocar em prática, como gestor, o conhecimento que vem adquirindo desde a criação do Zona Sul.

Por ter um espaço físico pequeno, Arnaldo gostaria muito de poder ter o seu estoque em outro espaço e não na própria loja. Na verdade, o desejo dele era não precisar ter estoque nenhum, o melhor mesmo seria poder comprar da distribuidora e só retirar quando precisasse colocar o produto na prateleira.

Outro desejo do Arnaldo é se aproximar mais do consumidor, mas ele não sabe como fazer. Ele até tem a página no Facebook, mas ele não sabe usar e acredita que não seja a melhor ferramenta para conseguir uma comunicação efetiva com o seu público.

Principais dores

Mesmo que o negócio já esteja se mantendo, Arnaldo se sente pressionado pela situação econômica do país que, segundo ele, gera muito desemprego. Ele percebe que o movimento não está como deveria e acredita que isso não é uma realidade só do seu negócio e sim do mercado como um todo - justamente porque conversa com outros comerciantes, inclusive do mesmo ramo.

Outro problema que atormenta Arnaldo é a qualidade com que seus fornecedores operam e entregam os produtos. Ele sofre muito com pedidos errados, validade dos produtos e com o prazo de entrega.

Arnaldo se sente incapaz de prover algumas melhorias no seu negócio porque falta a ele “braço”. Ele não tem funcionários e por isso, precisa fazer praticamente tudo e ter o controle de tudo. No entanto, ele sente que não consegue dar conta de cuidar do seu negócio e ainda ter tempo para pensar em formas diferentes de fazer as coisas do dia a dia, quem dirá, pensar em coisas novas.

Como gostaria de ser ajudado

- Como entende a inovação: Arnaldo não consegue ter uma definição clara do que é inovação, mas, basicamente, entende que a inovação está ligada à facilidade de ter e analisar informações para poder tomar decisões mais assertivas. Além disso, acredita que muitas inovações que são oferecidas por aí não se aplicam ao seu negócio.
- O que busca: Arnaldo gostaria de soluções que pudessem ajudar seus fornecedores a serem mais eficientes, que eles pudessem ter uma ferramenta de gestão para um controle melhor.

Em relação ao seu negócio, ele gostaria de apoio e consultoria para trazer os consumidores para dentro da sua loja. Arnaldo gosta de trabalhar em grupos pequenos de discussão. E tem medo que, por conta do seu porte pequeno, soluções para varejos de maior porte possam não fazer sentido para seu negócio.

Justamente por não ter muito tempo, prefere atividades curtas e dinâmicas nas quais possa ter interação com outros varejistas e troca de experiência.

- Interesses: entre os temas pelos quais Arnaldo mais se interessa, estão questões relacionadas à gestão do seu negócio, que possibilitem e o auxiliem na melhoria de sua administração para aumentar o movimento e as vendas. Assuntos relacionados a fornecedores, principalmente sobre gestão/operação, prazos e logística, também o interessam.
- O que gera confiança: Arnaldo se sentirá mais seguro e confiante de participar de iniciativas onde estejam presentes representantes de toda a cadeia (produtor, indústria, distribuidor e consumidor). Porque, para ele, não faz sentido olhar apenas para dentro do seu negócio, sendo que é impactado pela cadeia inteira.

Persona 2 - Roberto Braga

Perfil

Roberto Braga, 56 anos, diretor de uma rede de vestuário feminino chamada Braves, que pertence a um grande grupo industrial. Possui 42 lojas, contabilizando cerca de 3000 funcionários e com faturamento de cerca de R\$ 1bi/ano. Estão presentes no mundo digital há 5 anos e atuam no mercado online de duas formas, e-commerce próprio e nos *Market places* (clubes de compra). O conselho de administração do grupo é formado por 4 integrantes e o

grupo dispõem de uma gestão bastante estruturada. Os produtos oferecidos nas lojas são 50% de marcas próprias e 50% de outros fornecedores.

Como faz a gestão do seu negócio

Roberto já tem várias iniciativas relacionadas à produtividade, inovação, tecnologia e consumidor.

Roberto já autorizou algumas parcerias com *startups* e fornecedores para melhorar a performance na loja física e virtual e para automação de processos. Recentemente, foi implantado um software de acompanhamento de pedido, onde o cliente consegue acompanhar pelo site o status do pedido que realizou.

As próximas iniciativas inovadoras do Roberto estão ligadas à produtividade e à experiência do consumidor. Para melhorar a produtividade, ele criou uma área para estudo de novas tecnologias. Para o consumidor, estão com projetos para melhorar a experiência do consumidor, utilizando até mesmo testes de conceitos com os próprios clientes.

Principais crenças:

Roberto sente uma onda muito forte, que já chegou, relacionada à melhoria da experiência do consumidor. E que a empresa que não cuidar desse ponto, muito possivelmente estará fora do mercado. Bem por isso, sempre levanta a bandeira para toda a estrutura dirigente de que é preciso estar sempre atualizado e informado, pois acredita que a criatividade e as mudanças ocorrem em alta velocidade e é preciso acompanhá-las.

Através de relatórios semanais, ele já identificou quedas nas vendas nos pontos físicos e associa isso com a entrada do digital. Mas, ele sente que ainda há grandes barreiras culturais aqui no Brasil e até mesmo dentro da organização.

Em se tratando do consumidor, acredita que ele esteja bem mais informado do que há tempos atrás. Justamente pelo digital, as informações estão mais acessíveis e rápidas, na mão do consumidor, o que o deixa mais seletivo na compra, optando por produtos de desejo e significado.

Ele não se sente confortável em colaborar diretamente com seus concorrentes, embora não consiga explicar claramente o motivo. Basicamente, não se sente confortável em falar abertamente com eles e dizer suas necessidades e iniciativas.

Como se atualiza e busca informação e apoio

Como forma de reciclar seus conhecimentos, Roberto sempre participa de Feiras nacionais e internacionais. Também, sempre que pode participa ou manda representantes em eventos e cursos das associações que participa.

Faz muita leitura de livros, revistas e ebooks. Semana passada, ele comprou o livro – *The Four*, do autor Scott Galloway, livro que conta a história das quatro empresas mais influentes do planeta, esse é o tipo de leitura que o motiva. No entanto, sente-se impossibilitado, devido à complexidade do seu negócio, para pôr em prática o que aprende.

Sempre que precisa de algum apoio, especialmente quando o assunto tem grande valia para a companhia, Roberto busca escutar o conselho de Paulo, o diretor financeiro, com quem tem mais afinidade na tomada de decisão. Mas em geral, busca falar e pedir ajuda de todos na empresa, para não causar desconforto em nenhuma parte.

Quando o amparo é mais técnico e operacional, escuta sempre os consultores especializados contratados ou mesmo conhecidos e pessoas influentes do varejo e da indústria. Agora, quando o assunto é a ponta, ou seja, o consumidor, ele sempre pede para ouvir e saber o que o consumidor acha e/ou quer, porque para ele, a voz do consumidor é que dita a regra.

Principais desejos

Roberto deixa muito claro que a visão do negócio é ser referência no segmento e ser reconhecido pelo melhor atendimento e por oferecer a melhor experiência na compra, seja nos pontos de venda ou nos canais digitais.

Devido à forte onda digital, gostaria de compreender melhor como a tecnologia pode maximizar os resultados da organização nos meios físico e digital. Ele acha que não tem ferramentas eficientes, ou ainda, não sabe escolher o melhor método para se aproximar do

cliente. Principalmente, porque, na visão dele, não estão utilizando com o máximo de proveito os dados que já são levantados.

Principais dores

Roberto entende que um de seus principais problemas é a complexidade de gerir a operação da Braves e todos os canais, onde os processos apresentam várias atividades e complicações diferentes. Segundo ele, buscar o equilíbrio no funcionamento das operações com a expectativa de desenvolver todas as áreas é o que o perturba; mesmo porque, sua preocupação é que alguma ação realizada sem total segurança possa bloquear alguma etapa do sistema e gerar um dano para o sistema como um todo.

Muitas vezes, Roberto toma uma iniciativa para prover mudanças em determinadas áreas, até mesmo automatizar algum processo. No entanto, é barrado porque a solução não será eficiente se não contemplar o processo inteiro, ou seja, não haverá ganho em produtividade por haver um gargalo em uma fase anterior ou seguinte.

Ainda se tratando de processos, outro fator agravante é a dificuldade dos gestores para tomar decisões rápidas e certeiras. Segundo Roberto, eles justificam a insegurança e demora a partir da falta da informação, o que o deixa aflito para que as coisas ocorram com maior velocidade.

Além das questões ligadas à gestão e estrutura da Braves, existem os problemas relacionados à loja física, em que oferecer um atendimento exclusivo e personalizado para as clientes é um objetivo definido para os gestores das lojas. O conselho encara essa questão com prioridade, porque tem consciência da mudança de comportamento do consumidor. No entanto, Roberto novamente se depara com o impasse de transformar a equipe de vendas em profissionais empáticos e inovadores, e com a dificuldade em utilizar dados já coletados dos clientes a seu favor.

Outra dificuldade de Roberto é selecionar, em meio a tantas tecnologias, a mais eficaz para melhorar a experiência dos clientes das lojas físicas, até mesmo por questões financeiras. Ele gostaria de ter uma visão do retorno desses investimentos, para sustentar sua decisão. E, especialmente, Roberto se preocupa em não tomar nenhuma decisão que abale a estrutura

sólida construída ao longo de mais de 50 anos e tire a Braves do trilho de ser um negócio sustentável.

Como gostaria de ser ajudado

- Como entende a inovação: Roberto enxerga a inovação como uma prática inevitável dentro de qualquer organização, sendo fator decisivo na sustentação dos negócios. Para ele, a inovação está ligada à melhoria na produtividade, eficiência dos processos e relacionamento com o cliente. Vê a aplicação da inovação para a otimização no fluxo de processos e informações, para ser base segura e rápida na tomada de decisões. Vê também aplicação no entendimento do consumidor e sua jornada.
Porém, fica meio confuso com todas essas aplicações devido à complexidade do seu negócio.
- O que busca: Roberto valoriza trocas de experiências e a participação em grupos de discussão que o conectem com outros donos de empresas, independentemente do segmento.
É de grande importância para ele conhecer, testar e experimentar soluções tecnológicas aplicáveis e viáveis ao seu negócio. É imprescindível que as soluções para seu negócio contemplem a visão de toda a cadeia, para que possa levar para a Braves soluções efetivas para todo o processo.
- Interesses: Os temas que mais interessam a Roberto estão relacionados à integração entre os canais físicos e digitais, soluções que integrem a cadeia, tecnologias que minimizem a complexidade na tomada de decisão, inteligências no uso de dados (*BIG DATA*) e técnicas que possibilitem compreender melhor o consumidor.
- O que gera confiança: para confiar em uma iniciativa que o apoie em inovação, ele espera encontrar profissionais com expertise e com relevância no mercado, bem como temas bem estruturados.

Os demais participantes também têm influência na confiança de Roberto em iniciativas, ele deseja participar das atividades com outros líderes, influenciadores do mercado e representantes de grandes redes do varejo, porque acredita que se não houver perfil nivelado, o conteúdo não será vantajoso.

Claro que é inevitável ter uma boa estruturação e organização na operação da iniciativa.

Persona 3 - Paulo Mattos

Perfil

Paulo Mattos tem 51 anos e é o responsável pela rede de supermercados Leve Tudo, com lojas de rua em cidades do litoral Norte de São Paulo. A rede, um negócio familiar fundado pelo seu tio em 1981, possui hoje 5 lojas, 120 funcionários e um faturamento anual em torno de 150 milhões.

Paulo começou a trabalhar com o seu tio desde os 18 anos e, há 15 anos, quando o seu tio se aposentou, Paulo assumiu o seu lugar na gestão da rede. Os supermercados atendem a um público classe C, morador das cidades litorâneas e, ao mesmo tempo, um público classe A e B, tipicamente veranista, nos períodos de férias e feriados prolongados.

Embora seja uma operação de médio porte, acredita que tem necessidades e produtos de empresas de pequeno porte.

Como faz a gestão do seu negócio

Para modernizar a gestão, Paulo implantou um software de gestão muito eficiente. Ele acredita que o software foi muito importante para melhorar sua gestão financeira. Também usa automações simples para facilitar alguns processos manuais na gestão do dia a dia.

Quanto à experiência do cliente, busca implementar pequenas melhorias na loja física, seja no formato, ambiente ou mesmo no atendimento. Está sempre procurando formas de melhorar o movimento na loja. Para atender aos seus clientes veranistas, investe num *mix* de produtos diferenciado.

Ele já tem um programa de relacionamento/fidelização de clientes e, atualmente, está tentando melhorar a questão do relacionamento com o cliente. Tem pensado em usar mídias sociais e tecnologias para melhorar a experiência de compra.

O e-commerce também está no radar, mas não na agenda de curto prazo, por alguns motivos: acredita que o custo de implantação é alto, acredita que precisa resolver algumas questões antes do comércio online, como, por exemplo, definir como gerir de forma adequada o estoque tanto da loja física, quanto da futura loja online, e pelos desafios de logística: devolução, custos, nota fiscal.

Ele busca se informar para não ficar de fora das mudanças que o varejo pode estar oferecendo e tenta imaginar como isso pode influenciar no seu negócio e como pode fazer para caber no bolso.

Paulo acredita que a diversidade dos custos e riscos torna da operação do e-commerce inviável e ele não quer fazer por fazer e nem errar.

Principais crenças

Paulo acredita que conhece bem o seu consumidor e quer se aproximar mais dele. A experiência que Paulo consegue criar para o seu consumidor é muito importante, principalmente, para fazer com que ele retorne para a sua loja.

Paulo tem uma grande preocupação com o comércio eletrônico, porque escuta bastante que o varejo físico vai morrer, embora acredite que os dois coexistirão, pois é difícil demonstrar qualidade do produto online. Além disso, ele acha que o consumidor também mudou, está digital, chega na loja com o celular na mão, bem mais informado e o poder de informação do cliente online é ainda maior. Segundo seu pensamento, não é mais o lojista que fala para o cliente e sim o cliente que decide quais produtos ele quer.

Ele vê que o Brasil tem problemas estruturais sérios de educação, tributação, fiscalização, corrupção e burocracia.

Ele se sente prejudicado pela competição com as grandes redes e acha que os concorrentes são muito tradicionais, não mudam e não gostam de colaborar entre si. No entanto, ele não vê nenhum problema em colaborar com seus concorrentes, se isso trouxer um ganho para todos.

Paulo acredita que sempre foram inovadores, mas no físico. Tudo é muito dinâmico e é preciso estar sempre atualizado e informado. A criatividade e as mudanças ocorrem em

alta velocidade, o que se torna mais difícil de acompanhar. O que ele precisa fazer de novo hoje no seu negócio, já não é mais inovador. Sente que está apenas tentando ficar no mesmo contexto do mercado e isso tudo gera ansiedade nele e na sua equipe.

Ainda em relação à sua equipe, sua grande frustração é com os seus colaboradores que não têm comprometimento e nem buscam inovação. Ele acredita que eles não veem a posição de vendedor como profissão e, por isso, não se preparam ou se profissionalizam e isso afeta grandemente o atendimento dado ao consumidor. Principalmente, Paulo se preocupa por achar que seus funcionários não entendem que o consumidor mudou.

Ele escuta falar e tem interesse nas novas tecnologias, pois as percebe como tendência no futuro e acha que haverá cada vez mais dependência delas. No entanto, teme investir em uma específica e não dar certo. Acredita que são muitas as opções e que na teoria tudo é fácil, o difícil é implantar. Crê também que o retorno demora muito e a tecnologia é muito cara. Não quer “perder o bonde” da transformação digital, mas está perdido sobre por onde e como começar e onde apostar.

Como se atualiza e busca informação e apoio

Como forma de se manter atualizado, Paulo busca sempre fazer cursos, em todos os lugares. Ele procura cursos online, baixa e-books, vê vídeos e tutoriais no Youtube, mas também fica de olho nos cursos de entidades que atendem às pequenas e médias empresas como SEBRAE e Endeavor. Pelo menos uma vez no mês, Paulo dá uma passada no SEBRAE para conversar e ver se tem algum curso novo interessante. Também costuma ir a feiras e eventos do setor e de sua entidade de classe. Além disso, ele visita algumas lojas que considera “modelo”, como a Cacau Show, por exemplo.

O mais interessante para ele é a oportunidade de *networking*. Por isso, não perde a chance de ver o que grandes empresas estão fazendo, para se inspirar.

Para Paulo, é importante conversar com consultores e especialistas no assunto que ele está buscando, seja sobre experiência do consumidor, gestão ou logística. Procura também se aproximar de empreendedores para entender como eles conseguem fazer o que fazem. Além disso, como tem bastante contato com o seu consumidor, busca meios de escutá-lo, para se aperfeiçoar cada vez mais no atendimento em loja.

Principais desejos

Os grandes desejos de Paulo são expandir o negócio, fidelizar o cliente e fomentar o fluxo na loja. Para alcançá-los, Paulo tem objetivos que trarão benefícios no curto prazo, como, por exemplo, ter maior controle sobre processos, ter uma melhor gestão do seu estoque e dos produtos que estão em loja. Além disso, ele trabalha para conseguir um *mix* diferenciado de produtos na loja que atraia o seu consumidor veranista. Paulo acredita que isso trará uma melhor experiência em suas lojas que, conseqüentemente, levará à fidelização dos seus consumidores. Indo mais além, Paulo gostaria de implementar nas suas lojas as tecnologias que estuda e escuta falar como forma de diferenciação.

Um outro desejo do Paulo é aumentar sua presença digital. Hoje, possui apenas lojas físicas, sua presença no digital limita-se ao Facebook, Instagram e WhatsApp e reconhece que conhece muito pouco do mundo digital, o que o deixa bastante preocupado, pois não se sente totalmente preparado para esse tipo de competição. Ele percebe que o mundo hoje é digital, sente que não vive essa experiência e tem dificuldade de saber como começar, mas crê que não pode desprezar toda a transformação digital que está acontecendo.

Outro desejo do Paulo é saber como lidar da melhor forma possível com as questões tributárias e fiscais. Elas acabam elevando muito os seus custos, fazendo-o trabalhar com margens apertadas. Ele sempre faz tudo “dentro dos conformes”, mas sente que paga caro por isso e que outros concorrentes não agem dessa forma, fazendo uma concorrência desleal.

Paulo admite que não sabe fazer de tudo, mas busca sempre a transformação para continuar sendo a referência que sempre foi. Ele sente necessidade de ajuda ou mentoria para enxergar o caminho a seguir no negócio, para montar a sua estratégia para o futuro e ter informações em que se basear para tomada de decisão.

Principais dores

Para atingir os seus desejos, Paulo sente que seu maior problema é a “parte humana”, por isso precisa capacitar e mudar a cabeça de sua equipe e melhorar sua interface com a equipe de vendas, pois, para ele, o funcionário do varejo é pouco preparado e deixa, muitas vezes, o seu humor influenciar nas suas atividades. Ele quer também entender como melhorar a experiência, atendimento e o relacionamento com o consumidor, além de conhecê-lo melhor,

entender por que mudanças está passando e compreender melhor a sua jornada, para que consiga, justamente, dar um atendimento diferenciado.

Paulo também quer deixar a loja física cada vez mais atraente/interessante, mas não sabe como encantar o consumidor, cada vez mais on-line, no off-line, nem ainda fazer a integração entre esses dois mundos, o que considera importante.

Ele quer trazer para o negócio tudo que seja aplicável, que possa agregar para o cliente dentro do ambiente da loja física ou em ambientes virtuais e que caibam dentro do seu orçamento. O que o assusta hoje é essa transformação digital, inteligência artificial, Big Data e 3D, por exemplo.

Como gostaria de ser ajudado

- Como entende a inovação: para Paulo, inovar é essencial e inevitável. Ele acredita que quem não inova está fora do mercado, pois não se adapta ao futuro. Mas crê que, para tanto, é preciso quebrar paradigmas culturais existentes na empresa.

Para ele, a inovação tem que estar ligada à otimização dos processos e à busca de diferenciais para atendimento ao consumidor. Ele acredita que, com a entrada no digital, se tornando multicanal, poderá conseguir esse diferencial. No entanto, também crê que, antes de tudo isso, é preciso começar do básico e fazer ele bem feito, melhorar o relacionamento com o cliente, depois personalizar e capacitar a equipe para a inovação e transformação digital. Sem mudar a cultura, acha difícil o varejo inovar.

- O que busca: Paulo entende que consultoria e mentoria com empreendedores de sucesso seriam de grande ajuda para o seu negócio, de forma que estes o ajudassem a traçar um plano de ação.

Ele também considera que trabalhar de forma conjunta e participar de uma rede de empresas de diversos portes para ouvir suas histórias e experiências seria muito valioso para que ele defina que caminhos seguir. Visitas a lojas inovadoras que sejam casos de sucesso seriam o máximo, no seu entender. Também acha importante a sensibilização da sua equipe para inovação e para lidar com a mudança de paradigma.

Além disso, ele gostaria de ficar sabendo das novas soluções tecnológicas no mercado e quais seriam viáveis para o seu negócio, mas também ter um espaço para aprender a

usá-las e vê-las em funcionamento, um lugar que ele pudesse realmente testar e ver os resultados.

Como Paulo não mora na capital, embora vá com alguma frequência, ele vê atividades virtuais como cursos e *webinars*, com bons olhos para poder participar de mais atividades. Ele quer buscar informação e não ficar de fora dessas mudanças do varejo.

- Interesses: de forma geral, Paulo está interessado em inovações que possam trazer um retorno de curto prazo para o seu negócio. Entre os assuntos de maior interesse, estão: como entender as tendências do consumidor, como integrar canais físicos e digitais, como conhecer melhor o consumidor e melhorar a sua experiência. Além disso, percebe que a internet das coisas é vista como tendência mundial. Por outro lado, não tem pendor por cursos, acha que a prática e a experimentação trazem muito mais valor.
- O que gera confiança: o que seria mais importante para ele realmente participar e se engajar em uma iniciativa não seria apenas quem vai participar ou a credibilidade de quem vai organizar a mesma e sua expertise mas, acima de tudo, perceber que as atividades são aplicáveis ao seu negócio. Ele precisa sentir que poderá fazer o que está vendo, mesmo que demore um tempo.

Persona 4 - Carol Sampioni

Perfil

Carol Sampioni tem 42 anos e iniciou sua carreira profissional no varejo com 18 anos. Após alguns anos de experiência, ela começou a estudar o mercado e viu que existiam algumas oportunidades para ela ter o próprio negócio. Ela decidiu abrir a Samp Calçados, loja do segmento de calçados para público B-C, mas focado em produtos diferenciados. Como sempre teve muita afinidade por shopping centers, escolheu essa localização como seu mercado. Além disso, ela possui um e-commerce, mas reconhece que não é dos melhores. Através de uma boa relação com fornecedores, conseguiu criar uma marca forte, um ambiente de loja agradável e atingir um grande porte, com 12 lojas, 110 funcionários e faturamento anual de 100 milhões de reais.

Como faz a gestão do seu negócio

Carol sempre busca aprimorar o seu negócio. Ela investe em automatização de processos operacionais do dia a dia, contrata profissionais capacitados e especializados para função de gestão, oferece treinamentos e cursos de capacitação para seus funcionários e os incentiva a fazer cursos e ler livros. Além disso, implementa melhorias no formato e ambiente de suas lojas, para torná-las atrativas e proporcionar o máximo de conforto.

Para entender melhor o consumidor, ela tem um mecanismo automático de cadastro, um programa de relacionamento/fidelização e processos de análise de base de dados de clientes, tentando fazer com que eles voltem para a loja através de SMS e e-mail marketing com códigos promocionais.

Principais crenças

Carol acha que, para estar bem posicionada, tem que estar em shopping, então esse vai continuar sendo o seu foco. Só que para se tornar atrativa nos shoppings, Carol acredita que tem que oferecer uma boa experiência e uma vitrine chamativa, se não o cliente não vai entrar. Como as margens são apertadas, ela acredita que não pode errar, tem que dar tiros certos.

No meio de tantas novas tecnologias, ela se sente perdida, não sabe qual escolher para o seu negócio e tem receio de investir e não dar certo. Por isso, ela percebe que é preciso estar sempre atualizada e informada para acompanhar as mudanças que ocorrem em alta velocidade.

Carol sofre muito com os preços agressivos do e-commerce, mas não acha que o varejo físico vai morrer, sempre haverá os dois, um não matará o outro, pois não tem como o consumidor perceber a qualidade do produto sem ir até a loja. Além disso, acha que *Marketplaces* estão cada vez mais poluídos de produtos e informações.

Ela acredita que o consumidor está mais informado e isso o tornou mais exigente, com expectativas muito altas, além de ter ficado mal-acostumado com promoções. Então, para crescer, Carol acredita que investir na experiência do consumidor em loja e conhecê-lo cada vez melhor é muito importante. No entanto, como os vendedores não se veem em uma profissão, eles não se preparam nem se profissionalizam, faltando comprometimento.

Como se atualiza e busca informação e apoio

Carol tenta se manter atualizada e informada participando de feiras, eventos e fóruns grandes do varejo sempre que possível. Como uma forma de se aprofundar em alguns assuntos, participa de cursos em sua associação e de seus fornecedores.

Ela também acha importante ver o que estão fazendo fora do Brasil, para se inspirar. Sempre que possível, viaja para o exterior e aproveita para conhecer de perto e pegar algumas ideias.

Principalmente, ela busca falar com consultorias, especialistas e pessoas influentes do setor para se desenvolver, tirar ideias da gaveta, quebrar a inércia do dia a dia da gestão e poder fazer algo diferente para o seu negócio. Ela prefere ir atrás desses especialistas, que trocar experiências com outros varejistas, porque acha que é mais eficiente e ganha tempo, a não ser que esse varejista tenha feito um grande sucesso.

Principais desejos

O grande objetivo da Carol é crescer e promover uma ótima experiência para o consumidor dentro da sua loja. Ela sabe que precisa atrair a atenção do cliente no shopping de tal forma que ele perceba a loja e entre mesmo que não precise de um calçado. Por esse motivo, ela quer inovar nas vitrines, que precisam contar uma história, precisam ser interativas. Para ela, se o consumidor olhar, já é uma vitória, se ele parar, está quase nas quartas de final. Se ele entrar na loja, está quase sendo campeão. Ela também quer ter uma experiência de pagamento mais simples, um *checkout* tipo Amazon.

Ela gostaria de utilizar tecnologias que possam ajudar na gestão do negócio, como o uso de RFID, para ter um controle total do seu estoque e poder saber exatamente onde tem um produto que seu cliente quer e não tem ali na hora em uma loja específica, o uso de sensores de presença e contadores de fluxo. Seu grande desejo é ter um sistema “infalível” de controle de estoque e prevenção de furtos.

Carol também tem o desejo de integrar melhor o ambiente digital com a loja física.

Quanto ao relacionamento com a equipe, ela gostaria de capacitar sua equipe e profissionalizar todas as áreas do negócio.

Quanto ao consumidor, Carol quer acompanhar as suas mudanças de comportamento, compreender a sua jornada e usar as informações que ela capta dos clientes de uma maneira mais eficiente.

Principais dores

Uma de suas maiores dificuldades é o alto custo de estar em shopping centers e a dificuldade de negociação com estes, o que deixa a margem muito pequena e pouca rentabilidade. Essa é uma barreira significante na hora de tomar decisões para manter seus objetivos de expandir e vender/faturar mais e lidar com a crise da economia brasileira. Além disso, um desafio que sempre esteve presente desde que entrou no varejo foram as questões fiscais e tributárias, que agregam ainda mais custos ao seu negócio. Um dos desafios é encontrar mecanismos para tentar diminuir os custos, seja em impostos, seja em mão de obra.

Outros desafios no seu dia a dia são problemas trabalhistas com funcionários. Ela enfrenta pequenos problemas diários, mas que precisam de sua atenção, tem que entrar em contato com o advogado, encaminhar o caso, só nisso já se perde uns bons minutos do dia.

Como gostaria de ser ajudada

- Como entende a inovação: para ela, o objetivo da inovação é sempre ajustar a operação e transformar as lojas. Ela entende que cada vez mais o varejo está dependendo da tecnologia, principalmente no relacionamento com os clientes, para transformar isso numa experiência personalizada e fazer com que o consumidor vá até a loja.

Carol também enxerga a inovação como muito ligada ao uso das informações que se consegue obter do cliente para melhor atendê-lo.

- O que busca: Carol gostaria de aprender mais sobre tecnologias que ajudem a posicionar a marca na cabeça do consumidor, ajudar a entendê-lo e o identificar de forma correta. Ela gostaria de ajuda para melhorar o relacionamento com os colaboradores, facilitar a comunicação entre eles e fazer endomarketing. Ela entende que o grande objetivo da inovação quando se cria ou desenvolve algo novo é tentar aplicar integralmente ao negócio. Ela gostaria de saber o que e como fazer.

- Interesses: Carol está interessada em descobrir quais as tecnologias que existem lá fora e que ela possa trazer para serem usadas no Brasil, como sistemas de pagamento via celular ou outros meios e RFID. Ela também gostaria de ver uma feira de *startups* focadas no varejo, ou ainda algo ligado a redes sociais, CRM e aplicativos para fidelização de clientes.

Ela gostaria de ter auxílio de alguma forma para que ela consiga entender cada vez mais o seu consumidor, o que ele pensa e quer.

Por outro lado, não curte muito a realidade aumentada, acha bobo. Ela acha que ninguém vai ficar parado na frente do espelho para ver a roupa como fica, acha que é mais para sair na mídia do que vender. No ramo da moda, ela acha que isso não é eficiente, para ver o caimento, é preciso experimentar.

Acha interessante ouvir sobre tendências, mas desconfia quando falam muito lá na frente e fica muito intangível. Além de detestar a dinâmica de grupo e palestra, ela admite que tem esse preconceito.

- O que gera confiança: a confiança em participar de atividades desse tipo vem depois de uma experiência. Carol precisa ir pelo menos uma vez para ver. Nessa primeira vez, ela vai ver o quanto as atividades são aplicáveis ao seu negócio e a expertise das pessoas e do conteúdo tratados. Além disso, ela precisa de uma abordagem pessoal para ser engajada a mudar sua rotina do dia a dia e participar.

Persona 5 - Thiago Pinezi

Perfil

Thiago Pinezi, 26 anos, é formado em Administração com pós-graduação em Marketing pela ESPM. Há pouco mais de um ano na empresa, trabalha apoiando o pai na rede de materiais de construção da família localizada em São Caetano do Sul – São Paulo, o Pinezi Home Center.

A empresa, que foi fundada por seu avô – que ainda trabalha nela - possui hoje 3 lojas grandes de rua, com cerca de 350 funcionários. Além disso, tem também uma loja virtual.

Com mais de 50 anos, a empresa fatura hoje mais de trezentos milhões brutos no ano, atendendo consumidores finais e também profissionais da área.

Como faz a gestão do seu negócio

A empresa investe constantemente na produtividade e na melhoria dos processos, sendo a qualidade o seu valor mais importante e tem como foco manter um *mix* de produtos diferenciado e clientes fiéis.

A empresa preza muito pelos seus funcionários. Muitos já trabalham lá há mais de 20 anos. A empresa incentiva os funcionários, oferece treinamentos e tenta impactá-los, ou reconhecê-los de forma positiva. O resultado disso é um *turnover* baixíssimo.

Quanto à experiência do consumidor nas lojas, há uma grande preocupação com todos os aspectos, desde a limpeza até o abastecimento e o atendimento.

No digital, reconhece que seu e-commerce não é tão bom, trabalha com as redes sociais, estuda o digital e as novas tecnologias e quando encontra uma boa oportunidade faz parcerias, inclusive com *startups* para rever processos, logística e sistemas de abastecimento.

Acaba, porém, ficando muito mais no dia a dia, cuidando de muitos assuntos e ficando sem tanto tempo para inovar, já que muitas pessoas o procuram na mesa para resolver assuntos operacionais.

Principais crenças

Em relação às crenças e valores, um ponto que chama atenção é a diferença de pensamento entre as três gerações que controlam a empresa.

Para o avô, a preocupação deve ser manter a qualidade, o atendimento e o serviço.

Já o pai se preocupa que os processos e funcionários sejam mais eficientes, controlando e diminuindo os custos.

Já o Thiago se preocupa em como a tecnologia vai impactar o negócio daqui a 15 anos. Ele se preocupa em como ele vai se adequar ao futuro, com tudo o que vem mudando.

Acredita que, se não começar a mudar, não vai conseguir manter o sucesso que o avô e o pai obtiveram no passado.

Ele percebe que o consumidor está cada vez mais digital, impactando nas vendas, no fluxo de pessoas nas lojas e principalmente no comportamento de compra, buscando e tomando decisões mais bem informadas.

Dentro da rede, Thiago acredita que conhece seus clientes em um nível intermediário, que precisa melhorar e implantar um CRM.

Em relação aos concorrentes, acha que o mercado é muito tradicional e que não há muita colaboração, embora os problemas do varejo sejam os mesmos para todos. Ele pessoalmente não vê problemas em colaborar com outros concorrentes, no entanto acredita que seu pai não se sentiria confortável.

Como se atualiza e busca informação e apoio

Para sua própria atualização, acessa principalmente a internet, buscando e fazendo cursos online de curta duração. Participa também de feiras, eventos e fóruns, estuda bastante e busca ideias estrangeiras.

Thiago se preocupa em buscar tendências no exterior – atividade que seu pai já aprendeu a aceitar, devido aos resultados atingidos com apostas que tiveram sucesso em novas linhas de produtos oferecidas.

Quando precisa de ajuda, dicas ou orientações, busca principalmente consultorias, especialistas e pessoas influentes, procurando também outros empresários varejistas ou a própria indústria para conversar.

Principais desejos

Thiago sonha com a possibilidade de adequar a empresa às mudanças exigidas pelo mercado, inserindo novas tecnologias às operações e ao dia a dia do negócio, desburocratizando e automatizando os processos internos.

Ele tem como objetivo conquistar um maior controle de gestão, eliminando sistemas e atividades manuais. Quer ser cada vez mais eficiente dentro de casa, fazer o que já faz cada vez melhor.

Além disso, enxerga a necessidade de ser *omnichannel*, atendendo os clientes onde quer que estejam e da forma que eles quiserem ser atendidos: loja física, loja online, aplicativo, outras plataformas. Do jeito que o consumidor quiser.

Principais dores

Thiago entende que, para chegar aos seus objetivos, será preciso muito poder de convencimento sobre a necessidade da mudança e da inovação junto a seu pai e a se avô, além dos próprios funcionários, mudando sua forma de pensar e capacitando-os para atuar de maneira diferente. Já ouviu do pai a frase “Para de me arranjar dor de cabeça?”, quando sugeriu o uso de tecnologias para tratamento dos dados dos clientes.

O foco do pai e do avô, para a empresa, sempre esteve na permanência, na eficiência, na produtividade e na qualidade do atendimento e do serviço, os principais fatores que contribuíram para o sucesso do negócio até então. Mas Thiago percebe que é preciso dar um passo a mais e conhecer melhor o comportamento, os hábitos e as compras dos clientes, encontrando formas acessíveis para melhorar a experiência oferecida. No entanto, quando tenta falar e explicar o que é uma inovação, tem um bloqueio enorme, porque sai do controle, não consegue absorver. Então, principalmente o avô não vai gostar.

Thiago reconhece que a logística, principalmente em termos de custo, continua também sendo um grande desafio, assim como questões relacionadas à gestão do estoque, prevenção de perdas, relacionamento e negociação com fornecedores e à própria gestão financeira em si.

A grande questão, para o Thiago, é “como acompanhar os avanços tecnológicos, fortalecendo a presença da empresa no mundo digital, de forma integrada à física, porém sem atrapalhar o funcionamento e os planos de expansão e crescimento da rede?”

Como gostaria de ser ajudado

- Como entende a inovação: tanto Thiago como seu pai acreditam que a inovação é essencial e inevitável, e que quem não inova está cada vez mais fora do mercado. Entendem que precisam inovar para acompanhar o mercado. Como diria o pai dele “ou você muda, ou você muda. Na raça!”.

No entanto, eles pensam diferente: o pai e o avô são conservadores e muito preocupados com o custo e o retorno da inovação, já o Thiago entende que qualquer diferença de gestão hoje é um grande movimento em médio e longo prazo.

Thiago não pode e não quer deixar a empresa ficar para trás, porém percebe que precisa ter calma para agir no momento certo, fazendo o básico bem feito e a inovação sempre no paralelo, evitando choques com o seu pai e equilibrando os custos e riscos.

Enxerga a inovação principalmente na otimização e na melhoria de processos, mas também em novos modelos de negócio, no uso de tecnologias avançadas e nas informações para compreender e mapear as necessidades dos consumidores.

Thiago acha que a tecnologia facilita os trabalhos e gostaria de entender como melhorar o e-commerce, mas sabe que existem muitas soluções no mercado, o que exige senso crítico para chegar a uma decisão, pois o retorno do investimento pode demorar.

- O que busca: gostaria de conhecer soluções tecnológicas aplicáveis e viáveis para o seu negócio e de poder fazer testes sem a estrutura da empresa, podendo aprender o “como funciona” ou até mesmo o “como fazer” sem impactar o negócio.

Poder conhecer e trocar experiências com outras empresas, aproximar-se de fornecedores e *startups* ou ainda conhecer tendências, “abrindo a cabeça” para vislumbrar oportunidades para o Pinezi Home Center, é algo muito bem-vindo.

E as atividades virtuais, em uma cidade como São Paulo, com o deslocamento complicado, também seriam ótimas para ele.

- Interesses: ele se interessa por tecnologias de produtividade, soluções para resolver problemas de logística e pelas tendências em geral.

- O que gera confiança: Thiago se sentiria mais seguro e confiante se tivesse alguém para ajudá-lo, que mostrasse uma boa estruturação e organização, demonstrasse expertise ou tivesse reconhecimento no mercado e que mostrasse também soluções viáveis ou aplicáveis para o seu negócio.

Persona 6 - Camila Ribeiro

Perfil

Camila Ribeiro, 34 anos, é criadora e proprietária da T-shirt Gallery, uma loja de camisetas customizadas por diferentes artistas e *influencers*. Tem formação em Administração de Empresas, possui Especialização em Finanças e Gestão de Marcas.

Começou sua trajetória em 2012, inicialmente no mundo digital e, em um movimento recente, vem testando diferentes formatos de presença física, inaugurando duas lojas de rua em São Paulo.

Possui hoje cerca de 20 profissionais sob sua gestão, com faturamento bruto anual perto de R\$15MM.

Como faz a gestão do seu negócio

Camila é muito dinâmica no seu dia a dia, está sempre renovando a forma com que faz o seu negócio e gosta de dar velocidade a todas as atividades. Busca sempre otimizar e automatizar seus processos.

Um cuidado que Camila tem é a forma com que sua marca se relaciona com o consumidor. Uma prioridade do seu negócio é encantar os clientes e oferecer a melhor experiência que eles já tiveram.

Ainda em relação aos consumidores, no final de 2016, investiu em um software de inteligência de dados, a fim de se aproximar ao máximo do seu público. Além disso, criou um processo para receber *feedbacks* dos clientes diariamente, pois entende que essa relação é valiosa e traz confiança e credibilidade para o negócio.

E, por gostar de ditar moda, Camila também utiliza o marketing de influência para alcançar o máximo de pessoas. Ela tem mensalmente contratos com influenciadores digitais e “blogueiras” e conta suas histórias buscando inspirar seus clientes e *prospects*.

Outra ação em pauta é a disponibilização de *vending machines* da marca em lugares selecionados, tais como SPFW e Festival Path.

Principais crenças

Por ter preocupação com o consumidor, acredita conhecê-lo bem e percebe a mudança no seu comportamento. Acha que a internet e o acesso rápido à informação tornaram o consumidor mais seletivo na compra e que ele espera cada vez mais “conceito” e “criatividade” no produto, além da melhor experiência.

Camila acredita que há espaço para o físico e o digital, e que um não substitui o outro. Ambos devem estar integrados, pois cada um tem seu papel na potencialização das vendas de formas diferentes.

A impressão que Camila tem é que há um problema estrutural e que a burocracia dos processos está internalizada nas operações do Brasil, o que a deixa frustrada. Isso, além de trazer lentidão, faz com que os produtos importados sejam mais competitivos.

Para Camila, todos os segmentos do varejo apresentam problemas semelhantes, não importa seu tamanho ou segmento. No entanto, crê que os varejos médios são os que menos tem apoio do governo e das entidades. Apesar disso, crê que são eles os que mais rapidamente se adaptam às crises e mudanças no mercado.

Em relação à concorrência, Camila não se sente muito confortável em colaborar e trocar experiências, pois não gostaria de expor suas necessidades e informações a eles.

Como se atualiza e busca informação e apoio

Sempre atenta, Camila busca tendências no exterior e assina a WGSN, uma ferramenta de previsão de tendências, que possibilita a ela ter as mesmas informações que as principais marcas de moda do mundo possuem.

Busca sempre se inspirar em coisas e lugares inusitados e constantemente participa de feiras, eventos e cursos.

Quando Camila se sente insegura ou incapaz para resolver algum problema, busca apoio de outros varejistas relevantes. Também costuma contratar consultorias e especialistas. Tentou pedir ajuda à entidade na qual é associada, mas não obteve sucesso e não tentou mais.

Já quando a indecisão se refere ao produto, além de se amparar em profissionais especialistas, sempre busca escutar o consumidor. Até porque, para ela, o consumidor e a qualidade do produto estão em primeiro lugar.

Principais desejos

Camila tem claramente o desejo de crescer rapidamente e ampliar o posicionamento da sua marca, buscando maior visibilidade. Pensa inclusive em exportar e está preparando sua empresa e processos para isso.

Ela também busca aprimorar a divulgação da T-shirt Gallery e, ainda, encontrar novas formas de se relacionar com seu cliente.

Por cuidar da relação com o consumidor, gostaria de encontrar profissionais mais bem capacitados no mercado. Entende que é muito importante mudar a postura deles em relação ao relacionamento com o cliente e à inovação.

Uma vontade enorme da Camila é encontrar soluções que diminuam seu custo com a logística - até pensa que poderia haver algo colaborativo nesse sentido, como um “UBER” da troca, mas ainda não encontrou nada.

Principais dores

Camila se sente frustrada com a falta de velocidade com que as coisas aqui no Brasil andam.

Sente necessidade de equilibrar melhor seu fluxo de caixa e de ter uma gestão financeira mais inteligente. Camila diz ter muita dificuldade para conseguir boas taxas nos bancos ou linhas de crédito e que isso a impede de investir mais no seu negócio.

Camila sente uma tristeza enorme quando identifica ou é informada que algum colaborador teve uma atitude que desprestigiou seu cliente ou ainda que não teve uma postura proativa.

Camila reclama de ter que lidar com seus fornecedores. Constantemente discute com eles por entregas atrasadas, pedidos errados, negociações ou ainda péssimo atendimento.

Acredita ainda que as questões fiscais e tributárias impedem um maior crescimento.

Não ter um controle total dos seus processos faz o seu sono sumir. Outra dor da Camila é a logística, pois sente que os custos altos e a falta de eficiência geram um grande desequilíbrio na estrutura financeira da T-Shirt Gallery.

Como gostaria de ser ajudada

- Como entende a inovação: Camila acha que o crescimento só acontece se houver inovação. Para ela, a inovação é o diferencial de mercado. Por isso, deve ser tratada como uma filosofia do negócio, uma postura necessária a todos os colaboradores.

A inovação precisa acontecer de forma sistêmica no negócio e atingir todas as áreas e canais. Até porque, para ela, a inovação não está só na tecnologia. O foco da inovação também deve estar no posicionamento da marca, no marketing e no produto.

Acima de tudo, para ela, a inovação deve estar voltada para a experiência do consumidor e para a busca de significados relevantes para ele.

- O que busca: Camila gosta de trocar experiências e de participar de pequenos grupos de discussão com outros comerciantes de diversos portes. Acha incrível ter visões e pontos de vista diferentes.

De fato, ela gosta de atividade práticas, sem muita teoria. Participar de encontros que oferecem a visão da tecnologia aplicada em toda a cadeia, ou ainda fazer testes com o consumidor, geram grande interesse em Camila.

Prefere ouvir pessoas que estão no mercado e que estão dispostas a trocar informações, líderes de empresa a pessoas teóricas ou acadêmicas. Acha que quem faz não ensina.

- Interesses: Camila se interessa pelos temas que estão relacionados ao engajamento do consumidor, a como conseguir fundos para inovação, à integração de canais físicos e digitais e a possibilidades de apoio para a solução de desafios específicos e ferramentas que possibilitem tratar os dados com mais inteligência.

Questões relacionadas à aplicação de tecnologias em qualquer área do negócio são de seu interesse - principalmente, as soluções que aumentem a velocidade dos processos.

- O que gera confiança: Camila sente maior confiança em saber que as pessoas que irão participar das atividades são do mesmo nível ou de nível superior. Gosta de escutar e conversar com líderes e referências no mercado.

Os temas também a influenciam a participar ou não das iniciativas.

5.2. *Insight*

Após a realização das entrevistas com *stakeholders* e varejistas, foi realizado um *workshop* de Design Participativo, no qual foram convidados representantes das principais partes interessadas no Laboratório de Inovação do Varejo, a saber:

- *Startups*
- Varejistas
- Entidades de classe representativas de segmentos do varejo
- Professores universitários
- Representantes do governo
- Fornecedores de tecnologia

O objetivo principal do *workshop* foi definir os principais desafios de inovação que deveriam ser trabalhados pelo Laboratório de Inovação do Varejo.

Após uma contextualização sobre as fases anteriores de observação e entrevistas, os participantes foram convidados a trabalhar em seis subgrupos, um para cada persona identificada pela equipe de projeto. Para aproximar ainda mais os participantes das personas criadas, cada persona foi apresentada com uma foto de perfil, uma breve descrição e uma frase, conforme a Figura 20, abaixo.

Figura 20 – Resumo das personas criadas

					
Arnaldo Moura	Camila Ribeiro	Carol Sampioni	Paulo Mattos	Roberto Braga	Thiago Pinezi
47 anos, é proprietário de um Empório de produtos naturais de porte pequeno, chamado Empório Zona Sul	34 anos, criadora e proprietária da T-shirt Gallery, uma loja de camisetas customizadas por diferentes artistas e influencers	42 anos, fundadora da Samp Calçados, cadeia de lojas de shopping do segmento de calçados para público B-C, mas focado em produtos diferenciados.	51 anos, responsável pela rede de supermercados Leve Tudo, com lojas de rua em cidades do litoral norte de São Paulo	56 anos, diretor de uma rede de vestuário feminino que pertence a um grande grupo industrial	26 anos, formado em Administração com pós em Marketing. Trabalha apoiando o pai na rede de materiais de construção da família localizada em São Caetano
<i>“Preciso primeiro fazer o básico”</i>	<i>“Preciso ser diferente”</i>	<i>“Preciso atrair clientes”</i>	<i>“Preciso entrar no digital”</i>	<i>“Preciso gerenciar a complexidade”</i>	<i>“Preciso mudar a cultura”</i>

Fonte: Pieracciani (Material interno da empresa, 2018)

A primeira atividade foi a construção do mapa da empatia de cada uma das seis personas. Para a realização desta atividade, os participantes foram divididos em seis grupos, sendo cada grupo responsável por uma das personas.

Para dar conteúdo e informação em maior profundidade a respeito das personas, foram construídos e distribuídos dossiês informativos, descrevendo tópicos importantes do perfil de cada persona. Isso possibilitou uma análise mais profunda por parte dos participantes, enriquecendo a discussão e favorecendo a construção de mapas mais detalhados.

Os mapas serão apresentados a seguir.

Mapa da Empatia – Arnaldo Moura

O que sente e pensa	O que escuta	O que vê	O que diz e faz
<ul style="list-style-type: none"> Insegurança Isolado Autossuficiente no negócio atual 	<ul style="list-style-type: none"> Consultorias especializadas Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Visão crítica à cadeia logística Visão limitada de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> Foco na operação Engessado Arrisca pouco Centralizador Espera soluções por terceiros (externas)

Dores	Ganhos
<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento • Falta de capacitação • 2ª pessoa ("sócio", "consultor", "mão de obra") 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir o cliente • Percepção de nicho de mercado

Mapa da Empatia – Camila Ribeiro

O que sente e pensa	O que escuta	O que vê	O que diz e faz
<ul style="list-style-type: none"> • Acredita no On e Off • Inovação é o diferencial de mercado • Inovação-Posicionamento da marca, MKT e produto • Medo em compartilhar com concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor • Líderes e referência de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão com o mercado • Inovação é o ponto de partida para crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Investe em tecnologia • Ferramenta de tendências • Apoio de varejistas • Contratar consultorias • Faz parcerias/conexões
Dores		Ganhos	
<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia (importação) • Dificuldade na gestão financeira 		<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir o cliente • Encantar os clientes • Oferecer experiência • Crescimento exponencial 	

Mapa da Empatia – Carol Sampioni

O que sente e pensa	O que escuta	O que vê	O que diz e faz
<ul style="list-style-type: none"> • Pressão em manter o negócio saudável • Diferenciação • Loja tem que oferecer boa experiência e vitrines chamativas • Preços agressivos no e-commerce • Inovar nas vitrines 	<ul style="list-style-type: none"> • Varejo depende de adoção de tecnologias • Deve estar em todos os canais • "Falta ouvir os clientes" 	<ul style="list-style-type: none"> • Varejo ligado à tecnologia • Fazer uso das informações dos consumidores • Prioriza relacionamento • Confusão entre as opiniões (mercado, 	<ul style="list-style-type: none"> • Quer auxílio para entender cada vez mais o seu consumidor • Busca auxílio externo • Inovação muito ligada ao uso de informações virtuais obtidas do cliente

<ul style="list-style-type: none"> • Estar bem posicionada nos shoppings • Necessidade de integração com tecnologia 		amigos, concorrentes)	<ul style="list-style-type: none"> • Participação de feiras e cursos • Viaja para o exterior • Consultorias
Dores		Ganhos	
<ul style="list-style-type: none"> • Preços agressivos no e-commerce • Problemas trabalhistas com funcionários • Sente-se perdida. Como escolher no que investir? (Muitas tecnologias) • Perdida, com receio de investir e não dar certo • Custos • Burocracia • Custo de ocupação nos shoppings • Questões regulatórias (tributário e trabalhista) 		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema infalível de controle de estoque e prevenção de custos • Integração entre canais (físico e digital) • Capacitar equipe e profissionalizar todas as áreas do negócio 	

Mapa da Empatia – Paulo Mattos

O que sente e pensa	O que escuta	O que vê	O que diz e faz
<ul style="list-style-type: none"> • Não está preparado para a competição digital • Colaborador não se profissionaliza, o que afeta o atendimento ao consumidor • Comércio eletrônico • Necessidade de ajuda e mentoria • Implementador • Executor • Antenado • Perdido • Modelo mental colaborativo • Coexistência fiscal • Problemas do país: educação, 	<ul style="list-style-type: none"> • Varejo físico vai morrer • Novas tecnologias • Velocidade nas trocas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromisso • Tendência tecnologia transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovador somente no físico • Capacitação • Programa de fidelização • Público C constante, público A e B temporário • Conhece a concorrência e analisa as suas fraquezas • Cursos de atualização (visitas mensais no SEBRAE) • Feiras e eventos • Visita lojas-modelo

tributação, fiscalização, corrupção, burocracia			
<ul style="list-style-type: none"> • Precisa entrar no digital • Custos, riscos • Competição com grandes redes 			
Dores		Ganhos	
<ul style="list-style-type: none"> • Como lidar com questões tributárias • Vive com margens apertadas • Ansiedade na equipe • Melhorar interface com a equipe de vendas • Parte humana: capacitar e mudar a cabeça da equipe • Transformação digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Loja mais atraente • Melhorar a experiência, atendimento e relacionamento com o consumidor • Integrar online e offline • Expandir o negócio • Fidelizar • Fluxo em lojas • Implementar tecnologia - INOVAÇÃO 		

Mapa da Empatia – Roberto Braga

O que sente e pensa	O que escuta	O que vê	O que diz e faz
<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança de inovar • Não sabe priorizar - dificuldade em definir quais são os critérios dessa priorização • “Será que estou inovando de maneira correta?” • Medo de tomar a decisão errada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouve o CFO com frequência • Ouve o consumidor • “Você precisa inovar!” • “Você precisa tratar sobre o capital humano” • Consultores especializados em varejo e indústria 	<ul style="list-style-type: none"> • “Preciso mudar!” • Queda de venda • Eventos, livros, artigos e nova geração • Vê uma evolução, mudanças acontecendo e vê outras empresas fazendo e tenta fazer 	<ul style="list-style-type: none"> • Diz que quer inovar, mas não envolve a equipe • Foca em "tudo" e, portanto, em "nada" • Cuida bem da operação • Faz CTRL-C CTRL-V de iniciativas • Foca na solução vinda do mercado e não em uma necessidade da realidade da empresa dele
Dores		Ganhos	
<ul style="list-style-type: none"> • “Medo de ficar fora do mercado!” 		<ul style="list-style-type: none"> • Experiência do cliente 	

<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em usar dados coletados • Controle das operações • Insegurança nas análises de tendências (<i>trusted advisor</i>) • Integração coerente entre online e offline • Complexidade das estruturas • Medo de compartilhar necessidades com concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de vendas • Aumento da presença no mercado • Customização das soluções vindas de fora • Valorização do RH (funcionário): se sentindo contemplado ao relatar o dia a dia da loja (detalhe: cada loja - 1 perfil de importante)
---	--

Mapa da Empatia – Thiago Pinezi

O que sente e pensa	O que escuta	O que vê	O que diz e faz
<ul style="list-style-type: none"> • Importante cooperação com o setor • Possível colaboração com os concorrentes • Compreender as necessidades dos consumidores • Impacto da tecnologia • “Precisamos inovar” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Pare de arranjar dor de cabeça” • “Sempre fizemos assim” • Inovação é essencialmente necessária • Saia da zona de conforto 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes fiéis • Trânsito em São Paulo cada vez mais difícil • Oportunidade no e-commerce • Produtividade • Avanços tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultorias • Especialistas • Pessoas Influentes • Capacitação • Troca de experiências • Busca tendências no exterior
Dores		Ganhos	
<ul style="list-style-type: none"> • Como avançar no mundo tecnológico • Como evitar os choques • Ansiedade • Resistência interna para mudanças • Cuida de muitos assuntos e fica sem tempo para inovar 		<ul style="list-style-type: none"> • Tendências no exterior que trouxeram resultado para a empresa • Se tornar <i>Omnichannel</i> • Novos modelos de negócio • Perpetuidade • Automação de Processos 	

Com base no mapa da empatia, os participantes elencaram os principais desafios de negócio que a persona enfrenta e selecionaram os três desafios mais importantes de inovação a serem trabalhados pelo Laboratório, justificando suas escolhas.

Para cada um dos três desafios priorizados, os grupos destacaram possíveis atividades do Laboratório de Inovação do Varejo que poderiam solucioná-los.

Desafios priorizados e atividades sugeridas para a persona Arnaldo Moura

Desafios Priorizados	Atividades Sugeridas
<i>Coach</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoria • Conscientização • Análise de tipos de <i>Coaching</i> • Orientação personalizada • <i>Coach</i> individual/mediação (HUB) • Definição de necessidades
Definição de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Palestra • Diagnóstico • Passo a passo com acompanhamento • Ajuda mútua
Consultoria: Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de brainstorm/pessoas do mesmo perfil • Pesquisa de campo • Pesquisa de mercado/cultura de mercado

Desafios priorizados e atividades sugeridas para a persona Camila Ribeiro

Desafios Priorizados	Atividades Sugeridas
Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops (curta duração) • Visitas técnicas • Construção de trilhas temáticas • <i>Meetups</i>
Trabalhar a logística de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento/pesquisas • Tecnologia • <i>Benchmarking</i> • Treinamento/gestão de entrega • Parceiros/automação
Sistema de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de match (demanda/oferta) • <i>Hackathons</i> • Integração do ecossistema de inovação

Desafios priorizados e atividades sugeridas para a persona Carol Sampioni

Desafios Priorizados	Atividades Sugeridas
Melhorar a experiência de compra	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Speed dating</i> • Cursos/Palestras/Workshop • Melhores práticas, cases, missões • Consultoria/mentoria • Conteúdo • Experimentação de tecnologias no laboratório • Demonstração de soluções (rede credenciada)
Aumentar o fluxo de clientes para a loja	<ul style="list-style-type: none"> • Rede profissionais (parceiros) com "selo" • Acesso a ferramentas • Workshops de marketing digital • Consultoria/mentoria • Eventos de <i>matchmaking</i> - rodadas de negócio para parcerias (novos produtos/<i>startups</i>) "<i>Speed Dating</i>"
Conhecer a fundo o que seu cliente pensa e quer	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria/mentoria • Workshops • Conteúdo (vídeos/textos/ebooks) • Palestras • Banco de dados • Focar no "como fazer"

Desafios priorizados e atividades sugeridas para a persona Paulo Mattos

Desafios Priorizados	Atividades Sugeridas
Consultoria e mentoria com empreendedores de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de uma forma geral as fraquezas • Definir quais são as necessidades do negócio • Realizar pesquisas de mercado, digital e da concorrência

	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer um mapeamento do negócio no cenário atual • Quais são os meios e o custo para ser digital e estudo do público-alvo para dar um caminho certo
Ambiente/loja teste/modelo para aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • Loja piloto com jornada dentro da loja dele, para auferir resultados, faturamento, satisfação do cliente
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação/treinamento da equipe • Plano de incentivo para engajamento

Desafios priorizados e atividades sugeridas para a persona Roberto Braga

Desafios Priorizados	Atividades Sugeridas
<i>Assessment</i> dirigido à luz do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas virtuais • <i>Self assessment</i>, digital ou não, (anônimo, opcionalmente) para que possa ser analisado e ajudado
Gestão do capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos EAD, <i>gamification</i> (enaltecendo o papel social) • Processos de mudança de <i>mindset</i>
<i>Mentoring</i> e metodologia para escolha de soluções	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstração de cases de sucesso • Ter acesso às soluções de mercado existentes • <i>Marketplace</i> de soluções. Cardápio de opções: RH, Tecnologia, Gestão

Desafios priorizados e atividades sugeridas para a persona Thiago Pinezi

Desafios Priorizados	Atividades Sugeridas
Apoio na transição da empresa para a cultura digital (foco em <i>Omnichannel</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria <i>in loco</i> para implementação na empresa • Apresentações • Cursos • Atividades online

Ajudar a experimentar a inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Loja modelo • Atividades de imersão em diferentes setores e diferentes realidades • Experiências em novos ambientes • Trazer fornecedores de inovação
Apoio na transição da cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de discussão com diferentes atores da cadeia • Eventos temáticos (multisetorial) • Visitas técnicas a empresas e centros de pesquisa e inovação • Atividades online

Por fim, os grupos foram convidados a refletir sobre a jornada ideal daquela persona no Laboratório de Inovação do Varejo, a partir dos seguintes questionamentos:

1. Como a persona ficará sabendo sobre o Laboratório e as atividades?
2. Como atrair o seu interesse?
3. Como ela obterá informações?
4. Como garantir que ela venha efetivamente ao Laboratório?
5. Como fazer com que ela promova o laboratório?

A Tabela 5, a seguir, ilustra a jornada ideal consolidada para as seis personas.

Tabela 5 – Jornada ideal consolidada para as seis personas

Como fica sabendo	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades representativas • Divulgação pelos próprios participantes • Divulgação na NRF e eventos do setor/feiras • Mídias (Digitais ON/OFF; Setor; Redes Sociais; Mail; Associação; Editoriais; etc.) • Centros acadêmicos • Federações/Sindicatos • Shoppings • Parcerias com fornecedores e entidades
-------------------	---

<p>Como tem seu interesse despertado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciadores • Promover conexões exclusivas, criar redes de relacionamento • Comunicar para visitante que ele é parte do desenvolvimento do laboratório • Sentimento de perda, de ficar para trás • Usar a linguagem dele! • Mostrar o benefício, cases, referência de sucesso • Ouvir os lojistas • Mostrar credibilidade • Ter um embaixador • Referência de sucesso • Foco pragmático • Gerar conteúdos <ul style="list-style-type: none"> 1- Pesquisa 2- Diagnóstico 3- <i>Lead</i> 4- <i>Storytelling</i>
<p>Como obtém informações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mídias e Redes sociais • Comunicação proativa, site, app • Acesso a um canal que comunique as soluções que o programa oferecerá • Workshops • Eventos • Contato direto, atendimento pessoal • <i>Chatbot</i>, suporte online • E-mail Marketing • Site com conteúdo/cases • Portal de referência como conteúdo • Relacionamento
<p>Como decide participar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir oportunidades de negócios • Se sentir pertencente ao ambiente do Laboratório • Atividades colaborativas (falar e ouvir)

	<ul style="list-style-type: none"> • Ter novidades constantes associadas ao negócio dele • APP (nível gestão) • Eventos segmentados periódicos: área/perfil • Depoimento dos clientes B2C comprovando o retorno e resultados do investimento • Divulgação • Percepção de valor • SMS/Invite • Penalidade por "no show" • Convite físico, pois o online não teria o mesmo efeito • Evento off de inovação no próprio local • Local de fácil acesso • Conteúdo específico
<p>Como inspirá-lo a promover o Laboratório</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Embaixadores do Laboratório (Empresários e entidades) • Associações • Mídia orgânica • O varejista não fará isso a não ser que isso o beneficie • Experiência positiva • Boca a boca • Superar suas expectativas • Premiação para cases de sucesso • Experiência positiva • Oferecer uma contrapartida (reconhecimento) • Campanha digital "engajamento" • Criação de um selo de excelência • Filosofia disseminada

A Figura 21 ilustra as atividades realizadas durante o *workshop* de design participativo.

Figura 21 - Atividades realizadas no *workshop* de Design Participativo



Fonte: Pieracciani

5.3. Ideação

A etapa de ideação consistiu na realização de um workshop de refino com a presença da equipe da consultoria Pieracciani e da ABDI. O objetivo desse workshop foi definir o melhor modelo conceitual para o laboratório de inovação, incluindo as principais atividades, os temas e desafios a serem trabalhados nos ciclos de atividades e os direcionamentos para o planejamento do primeiro ciclo, com base nos *insights* e ideias geradas pelos três métodos de pesquisa (Entrevistas em Profundidade, Observação Participante e Design Participativo).

Para cada uma das seis personas criadas, foram analisadas as dores e ganhos percebidos pelos grupos e os desafios priorizados durante o workshop de design participativo. Essas informações foram comparadas com as evidências encontradas tanto na fase de entrevistas em profundidade quanto nas observações efetuadas.

Os resultados apresentados a seguir mostraram um forte paralelismo entre as evidências obtidas, indicando que as personas são representativas das características e necessidades do setor.

Análise resultados – Persona Arnaldo Moura

<p>O que foi dito pelos <i>Stakeholders</i></p>	<p>“95% das empresas. O varejista mesmo <u>ele é pequenininho</u>”.</p> <p>“Falta ter uma <u>visão mais estratégica</u> do negócio. ... Falta talvez um pouco de visão, treinamento”.</p> <p>“Geralmente é muito <u>carente de processo, de informação, de tecnologia</u>”.</p> <p>“Eles não conseguem enxergar a ameaça que está vindo. É um trabalho difícil (...) para mostrar isso para eles”.</p> <p>“O pequeno <u>acha que é pequeno demais</u>”</p> <p>“O pequeno tem menos dinheiro e está menos preparado, <u>mas qualquer ajuda que você der, ele vai caminhar naquela direção</u>”</p> <p>“Minha impressão é que de um lado tem <u>o nível de profissionalização baixo</u> e do outra uma pressão enorme com resolver problemas. Vende o almoço para pagar a janta”.</p> <p>“Ele <u>ainda está discutindo as coisas básicas dele</u> ... seria correr atrás do básico.”</p> <p>“Um dos papéis do instituto talvez seja a conscientização desses micro e pequenos”</p> <p>“A gente tinha que achar um jeito de ajudar este cara pequeno ou a ganhar dinheiro ou a gastar menos dinheiro.”</p> <p>“O pequeno <u>opera no mercado de nicho</u> e é o que oferece comodidade”.</p>
<p>O que foi dito no Workshop de Design</p>	<p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proprietário de um pequeno empório de produtos naturais • Não possui funcionários

<p>Participativo e pelos Varejistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abriu a loja há 1 ano e meio • Era anteriormente funcionário de multinacional • Sem experiência prévia no varejo <p>DORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isolamento • Falta de capacitação • Sente falta de uma 2ª pessoa ("sócio", "consultor", "mão de obra") <p>GANHOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouvir o cliente • Percepção de nicho de mercado <p>DESAFIOS PRIORIZADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coach</i> • Definição de objetivos • Consultoria: Planejamento Estratégico
<p>O que foi visto na Observação em Lojas-conceito</p>	<p>VipSystems</p> <p>“Nosso foco hoje é o pequeno, ... ele acha que tem que ter uma estrutura gigante por trás, que vai ser muito difícil ... para quê tudo aquilo de tecnologia? <u>Não tem tempo.</u> ...”</p> <p>“Você precisa falar a linguagem desse coitadinho, se eu começar a falar a linguagem tecnológica de bits e bytes com esse pequeno varejista eu não vou atingir. <u>Tem que falar o que ele precisa ouvir.</u>”</p> <p>“Para o pequeno, você dá uma <u>educação</u>, sistema de gestão, ir lá e instalar algo que resolve os problemas.”</p> <p>“Eu falo: ‘<u>se eu fosse você, começaria</u> controlando o estoque, suas vendas, suas compras e a parte financeira – Toma! Isso é o seu PDV, vc toma esse computador da caixa (notebook com tudo lá – aplicativos) e liga na tomada.’”</p>

Análise resultados – Persona Roberto Braga

<p>O que foi dito pelos <i>Stakeholders</i></p>	<p>“Há uma série de oportunidades. ... Ex. Bemol, um cliente. ... que possui mais de 1 M de clientes cadastrados com cartão de pagamento e eles não fazem nada com isso. <u>Dá para analisar essas pessoas.</u>”</p>
---	--

	<p>“O grande desafio é conseguir trazer a inovação para uma <u>quantidade de lojas muito grande</u> e não deixar isso pontual.”</p> <p>“O laboratório deveria ter essa premissa: inovações que efetivamente <u>grandes empresas possam financiar e desenvolver</u> e de alguma forma permear por toda cadeia/setor”.</p> <p>“O varejo está crescendo muito e cada vez mais está usando da <u>inteligência dos dados</u> para aprimorar os serviços. O que a gente vê é que ele está tentando <u>aprimorar os serviços</u> dentro da loja, como é o comportamento do consumidor, para conseguir <u>gerar insights</u> e ainda <u>mais vendas</u>.”</p> <p>“As grandes empresas têm mais facilidade de desenvolver algumas iniciativas, seja porque estão mais capitalizadas, pois tem acesso a crédito e a grandes tendências do mercado, conseguem estabelecer processos mais eficientes de gestão e produção”.</p> <p>“Nesta questão de <u>integração de diversos canais</u>, estão na frente dos demais.”</p> <p>“Tem a questão da confidencialidade, ele (varejista) <u>não vai querer fazer um teste com um concorrente</u> porque aqui é ‘pega pra capá!’”</p>
<p>O que foi dito no Workshop de Design Participativo e pelos Varejistas</p>	<p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretor geral de uma cadeia de 42 lojas de vestuário feminino • Mais de 50 anos no varejo • 3000 funcionários – faturamento anual – 1 Bi • Possui e-commerce e atua em <i>market place</i> <p>DORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medo de ficar fora do mercado! • Dificuldade em usar dados coletados • Controle das operações • Insegurança nas análises de tendências (<i>trusted advisor</i>)? • Integração coerente entre online e offline • Complexidade das estruturas • Medo de compartilhar necessidades com concorrentes <p>GANHOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência do cliente

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de vendas • Aumento da presença no mercado • Customização das soluções vindas de fora • Valorização do RH (funcionário): se sentindo contemplado ao relatar o dia a dia da loja (detalhe: cada loja - 1 perfil de importante) <p>DESAFIOS PRIORIZADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assessment dirigido à luz do negócio • Gestão do capital humano • Mentoring e metodologia para escolha de soluções
<p>O que foi visto na Observação em Lojas</p> <p>Conceito</p>	<p>Magazine Luiza</p> <p>O Magazine Luiza criou o LuizaLabs, para o desenvolvimento de aplicativos digitais e <u>melhoria do seu comércio eletrônico</u>.</p> <p>O LuizaLabs é o responsável pelo desenvolvimento da Lu Bot, a assistente virtual da loja e do Mobile Vendas, o catálogo de produtos e serviços online. Com essa iniciativa, <u>reduziu-se o tempo médio de vendas de 40 para 5 minutos, empoderando também o vendedor</u>.</p> <p>O LuizaLab é o responsável também pela <u>integração dos canais físico e digital</u>, criando e desenvolvendo as jornadas do cliente multicanal. Por meio dos novos canais de venda e aplicativos, a empresa quer conquistar o consumidor da internet, oferecendo a ele a <u>experiência</u> pessoal das lojas físicas.</p> <p>A empresa também <u>quer utilizar melhor seus dados</u>, para conseguir se antecipar às necessidades dos consumidores, oferecendo aos clientes produtos relacionados aos seus hábitos de compra.</p> <p>O grande desafio, atualmente, é o <u>processo de integração da logística com os canais online e físico</u>.</p> <p>Com as mudanças efetuadas, a empresa teve um <u>aumento de faturamento de 2,6% em 2016</u>.</p>

<p>O que foi dito pelos Stakeholders</p>	<p>“O varejo supermercadista no dia a dia acaba <u>investindo na loja física</u>, pois é onde ele tem maior contato do cliente dele”.</p> <p>“Ele sabe que o <u>mundo está mudando</u>, que ao redor dele as coisas estão diferentes”.</p> <p>“O varejista médio entende que tem que <u>estar presente em vários locais</u>, mídias, e-commerce, que tem que agregar <u>experiência de compra</u> para se diferenciar”.</p> <p>“Deveria ter um <u>espaço que fizesse ele descruzar os braços</u>, que ele vá interagir com algo que vai solucionar um problema dele”.</p> <p>“Tipo uma loja modelo, em que pudesse estar posto na prática o que ele pode adotar na sua loja”.</p> <p>“A <u>pergunta de 1 milhão</u> é: como eu com uma <u>margem pequena</u> vou conseguir implementar inovação?”</p> <p>“Está diretamente ligado à competitividade das empresas (...) a <u>capacitação</u> e qualificação da gestão e <u>mão de obra</u>”.</p> <p>“A <u>preocupação com a inovação</u> já está presente, mas ainda existe muita desinformação: ‘Eu sei que tenho esses problemas, eu sei que tenho que olhar para isto, <u>mas eu ainda não sei como</u>, não sei por onde começar, não sei aonde buscar”’.</p> <p>“Trazer <u>especialistas e palestrantes para darem essa visão</u>.”</p> <p>“Sim, a gente escuta muita reclamação aqui de questão de ordem <u>tributária</u>”.</p>
<p>O que foi dito no Workshop de Design Participativo e pelos Varejistas</p>	<p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela rede com 5 supermercados no litoral de SP • Sucedeu o tio na gestão há 15 anos, trabalha na rede desde os 18 • Rede familiar fundada pelo tio há 30 anos • Só loja física, quer ter presença digital, mas sabe pouco <p>DORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como lidar com questões tributárias • Vive com margens apertadas • Ansiedade na equipe • Melhorar interface com a equipe de vendas • Parte humana: capacitar e mudar a cabeça da equipe

	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação digital <p>GANHOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loja mais atraente • Melhorar a experiência, atendimento e relacionamento com o consumidor • Integrar online e offline • Expandir o negócio • Fidelizar • Fluxo em lojas • Implementar tecnologia - INOVAÇÃO <p>DESAFIOS PRIORIZADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultoria e mentoria com empreendedores de sucesso • Ambiente/loja teste/modelo para aprendizado • Gestão de pessoas
O que foi visto na Observação em Lojas-conceito	Não foi feito nenhum tipo de observação em lojas virtuais conceito, que é a demanda principal dessa persona, porque focamos no varejo físico, de acordo com o direcionamento recebido no workshop estratégico.

Análise resultados – Persona Carol Sampioni

O que foi dito pelos <i>Stakeholders</i>	<p>“A loja física, no final das coisas, ficou muito chata, né? De um tempo para cá, as lojas físicas tiveram essa <u>queda por conta do e-commerce</u>, então eu acho que isso é uma resposta dos varejistas, para deixar as <u>lojas mais atraentes</u>, uma <u>experiência diferente para o cliente</u>.”</p> <p>“O <u>shopping às vezes se torna oneroso</u>, porque tem muitas taxas. O shopping tem uma estrutura que não é só a loja, né? Tem que ter uma estrutura de lazer. E você não tem receita no lazer para bancar esse investimento. Então tem que ter soluções alternativas. Uma delas é aumentar o aluguel dos lojistas”.</p> <p>“Tem algumas agendas que são cruciais no setor, como por exemplo, as <u>questões trabalhistas</u>”</p> <p>“É uma <u>burocracia</u> muito grande, a <u>carga tributária</u> muito alta“</p>
--	---

	<p>“Muitas inovações no varejo morrem porque a empresa não está preparada, <u>não sabe manter nem usufruir do resultado</u>”</p> <p>“É importante que o varejo atenda às <u>expectativas do consumidor</u>, e para isso é fundamental produtos e serviços cada vez mais customizados para o consumidor”.</p> <p>“É <u>preciso entender o consumidor</u> com necessidades diferentes, dependendo do que está buscando na hora da compra”</p> <p>“Importância de <u>olhar para as novas gerações</u>, as novas formas de consumo, o advento das redes sociais”.</p> <p>“<u>Gestão de estoque</u>, logística, RFID são temas importantes”.</p>
<p>O que foi dito no Workshop de Design Participativo e pelos Varejistas</p>	<p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dona de 12 lojas de calçados em shopping center • Possui e-commerce, mais reconhece que não é dos melhores • Ressente-se dos custos do shopping center e da dificuldade de atrair a atenção do cliente para entrar na loja <p>DORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preços agressivos no e-commerce • Problemas trabalhistas com funcionários • Sente-se perdida. Como escolher no que investir? (Muitas tecnologias) • Perdição, receio de investir e não dar certo • Custos • Burocracia • Custo de ocupação nos shoppings • Questões regulatórias (tributário e trabalhista) <p>GANHOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema infalível de controle de estoque e prevenção de custos • Integração entre canais (físico e digital) • Capacitar equipe e profissionalizar todas as áreas do negócio <p>DESAFIOS PRIORIZADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a experiência de compra • Aumentar o fluxo de clientes para loja • Conhecer a fundo o que seu cliente pensa e quer

<p>O que foi visto na Observação em Lojas-conceito</p>	<p>SAPATI</p> <p>A Sapati é uma loja-conceito de sapatos com objetivo de demonstrar ao varejista como melhorar a <u>experiência do cliente</u> na loja física.</p> <p>O conceito da loja é ter, no lugar de vendedores, tecnologia, como tablets, totens e sensores de <u>RFID</u>. O consumidor entra, escolhe o produto, paga e vai embora sem precisar interagir com ninguém. Um visor, com leitor de RFID, faz a leitura da etiqueta, mostra a <u>quantidade e tamanhos disponíveis</u> e apresenta um look para usar com o sapato.</p> <p>PONTO FRIO</p> <p>O foco da loja-conceito do Ponto Frio é servir como espaço de testes de novas tecnologias, que poderão ser replicadas no futuro na modernização das lojas.</p> <p>As tecnologias envolvem formas inovadoras de apresentação dos produtos, personalização do <u>atendimento</u>, <u>experiência multicanal</u>, capacitação da equipe e <u>entendimento do consumidor</u>.</p>
--	--

Análise resultados – Persona Thiago Pinezi

<p>O que foi dito pelos <i>Stakeholders</i></p>	<p>“Principalmente as pessoas mais veteranas são avessas a essas discussões. Vamos ter dificuldade em atrair esses lojistas”</p> <p>“Esse varejista (médio) não põe a carta na mesa assim na hora. Você tem que ganhar confiança, ele pensa que sabe tudo e é difícil de aceitar. Você precisa provar”.</p> <p>“Existe uma culpa por parte das empresas em não inovar, em não buscar se modernizar, fala-se ‘assim que o pai fazia, porque o avô fazia daquele jeito’ e então, vai seguindo...”</p> <p>“Quanto mais você estiver lidando com resistentes, mais você terá que ir lá sensibilizar para que ele venha”.</p> <p>“Entender a inovação como uma necessidade de integração no <i>core</i> da empresa, na gestão da empresa, de ela ser um fator crucial, que esteja integrado com o modelo de negócio, isso é um desafio muito grande de visão e preparação, para que a parte decisória coloque como cultura empresarial. É um grande desafio para o varejo”.</p>
---	--

	<p>“A integração da loja física e e-commerce é o principal desafio, além das questões de falta de informação, de conhecimento, como começar, aonde procurar, receio de implementar as coisas, ainda sem 100% da certeza se vai ter um retorno de daquilo de imediato”</p> <p>“Na verdade, eu acho que é cultural. ‘Se eu já faço há tanto tempo assim, por que que eu vou mudar?’ Creio que as próximas gerações vão conseguir mudar isso aos poucos”.</p>
<p>O que foi dito no Workshop de Design Participativo e pelos Varejistas</p>	<p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jovem, trabalha há 1 ano na empresa da família de materiais de construção, dirigida pelo pai e pelo avô • Formado, com pós-graduação, quer modernizar a empresa, mas sente a resistência dos líderes e dos colaboradores <p>DORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como avançar no mundo tecnológico • Como evitar os choques • Ansiedade • Resistência interna para mudanças • Cuida de muitos assuntos e fica sem tempo para inovar <p>GANHOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendências no exterior que trouxe resultado para a empresa • Se tornar <i>Omnichannel</i> • Novos modelos de negócio • Perpetuidade • Automação de Processos <p>DESAFIOS PRIORIZADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoio na transição da empresa para a cultura digital (foco em <i>omnichannel</i>) • Ajudar a experimentar a inovação • Apoio na transição da cultura organizacional
<p>O que foi visto na Observação em Lojas-conceito</p>	<p>OMNISTORY</p> <p>A consultoria Gouvêa de Souza montou uma loja do futuro para que os varejistas e consumidores finais possam experimentar e ver <i>in loco</i> a aplicação de novas tecnologias.</p>

	<p>Os produtos, serviços e experiências mudam totalmente a cada 4 meses e estão focados em tecnologias que promovam melhoria na experiência de compras, mensuração de resultados e análise de comportamento.</p> <p>GS1</p> <p>O Centro de Tecnologia e Inovação da GS1 foi criado para mostrar soluções de automatização para os processos de varejo, principalmente no que se refere às soluções logísticas.</p>
--	--

Análise resultados – Persona Camila Ribeiro

<p>O que foi dito pelos <i>Stakeholders</i></p>	<p>“<u>Todas as operações passam pelo ‘fisital’, que é o físico e o digital</u>”.</p> <p>“Alguns varejistas mais inovadores estão abraçando essas mudanças como oportunidade: pagamentos, seguros, <i>fintechs</i>, <u>logística (neste mundo do e-commerce e omnichannel)</u>”.</p> <p>“Inovação de processos são todas as otimizações das interligações entre pessoas e recursos, <u>processo de empresa, venda, logística, os processos operacionais</u>”.</p> <p>“E-commerce é processo, você tem evolução e inovação. Que <u>tecnologias posso fazer para evoluir o processo?</u> Tempo é primordial”.</p> <p>“Ter mais produtividade, <u>empregar o capital da melhor forma</u> e evitar <u>desperdícios</u> no processo como um todo. Tudo isso influencia diretamente na <u>competitividade e produtividade</u> e a inovação está muito voltada para esta questão.”</p> <p>“Quando você pensa em inovação e <u>não tem o dinheiro</u>, você começa a inovar em processos, em modelos de negócio inovadores.”</p> <p>“<u>Burocracia</u>. Isso tudo é investimento jogado fora, porque você tem que ficar com uma idealização de operação por seis meses para depois começar a faturar.”</p> <p>“Vamos olhar mais para a <u>experiência do consumidor</u> do que simplesmente vender qualquer produto. Vai haver uma mudança na forma de vender e no <u>relacionamento com os consumidores</u>”</p>
<p>O que foi dito no Workshop de Design Participativo e pelos Varejistas</p>	<p>CARACTERÍSTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dona de uma loja on-line de camisetas customizadas desde 2012 • Formada em Administração com pós em Finanças e Branding • Começou no digital e vem testando diferentes formatos e modelos de negócio de presença física – hoje possui duas lojas físicas • Tem ambição de crescer rapidamente, aumentar a visibilidade da marca e exportar

	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com custos e fluxo de caixa e com seus processos de logística, que considera altos e ineficientes • Muito focada no comportamento do consumidor, procura novas formas de se relacionar com eles <p>DORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Burocracia (importação) • Dificuldade na gestão financeira <p>GANHOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encantar os clientes • Oferecer experiência • Crescimento exponencial <p>DESAFIOS PRIORIZADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos • Trabalhar a logística de entrega • Sistema de Gestão
O que foi visto na Observação em Lojas-conceito	<p>AMARO</p> <p>A AMARO criou, com suas <i>guides shops</i>, <u>experiências offline</u> para sua <u>plataforma de e-commerce</u> por meio de lojas com <u>experiências que estimulam os 5 sentidos</u> e onde as clientes têm a possibilidade de experimentar as roupas, pagar via i-pads nas lojas direto para o e-commerce da marca e receber as roupas em casa, com uma <u>experiência caprichada de unboxing</u>.</p> <p>Com um <u>modelo de negócios</u> “<i>Direct to Consumer</i>”, sem atacadistas, distribuidores, franquias ou estoque, a marca <u>diminuiu seus custos fixos de loja</u>, conseguindo preços até 15% mais baixos que seus concorrentes. As <i>Guide Shops</i>, dessa forma, tornam-se um instrumento de divulgação e publicidade.</p>

O calendário das atividades do primeiro ciclo foi construído a partir da análise das personas que seriam atendidas, da priorização dos desafios a serem trabalhados e da priorização das atividades a serem realizadas.

Com relação às personas, a partir de uma dinâmica de priorização, foram selecionadas apenas quatro para serem o foco do Laboratório no primeiro ciclo, conforme apresentado na tabela abaixo.

Arnaldo Moura	Despriorizado	Despriorizado pelo alto esforço que o Laboratório teria para conseguir engajar esse empreendedor, pelo seguinte perfil: <ul style="list-style-type: none"> • Porte muito pequeno • Acesso difícil • Engajamento necessário muito pulverizado
Camila Ribeiro	Priorizado	Priorizada por ter um perfil inovador e ser formadora de opinião. Também pelo fato de ter um perfil “experimentador” para as atividades do Laboratório
Carol Sampioni	Priorizado	Priorizada por sua preocupação em melhorar a experiência do consumidor na loja física, o que vai ao encontro aos objetivos do Laboratório
Paulo Mattos	Priorizado	Foi priorizado pois, apesar de ter um porte pequeno/médio, tem maior estrutura e busca a transformação e a presença digital, que é um dos objetivos do Laboratório
Roberto Braga	Despriorizado	Despriorizado para o 1º Ciclo, pois considerou-se que ele teria menor interesse nas atividades do Laboratório, por conta de seu porte e por já executar suas próprias iniciativas de inovação
Thiago Pinezi	Priorizado	Priorizado por representar empresas de porte médio, que precisam de ajuda estratégica, querem inovar, mas que encontram barreiras culturais para isso

Com base nos desafios das personas e no workshop de design participativo, foram priorizados aqueles que melhor atendiam os perfis selecionados.

A Tabela 6 resume os desafios priorizados.

Tabela 6 – Desafios Priorizados

Macrodesafios	Desafios	Paulo	Carol	Thiago	Camila
Compreender e melhorar a experiência do consumidor	Conhecer a fundo o que seu cliente pensa e quer		X		
	Melhorar a experiência de compra		X		
	Aumentar o fluxo de clientes para loja		X		
Melhorar a gestão de pessoas	Treinamentos				X
	Gestão de pessoas	X			
	Gestão do capital humano				
Ter espaço para experimentar novas ideias com riscos controlados	Ambiente/loja teste/ modelo para aprendizado	X			
	Ajudar a experimentar a inovação			X	
Melhorar a gestão de marketing e vendas / Posicionamento de marca / Canais digitais	Apoio na transição da empresa para a cultura digital (foco em <i>Omnichannel</i>)			X	
Melhorar a Logística e/ou gestão de estoque e operacional	Sistema de Gestão				X
	Trabalhar a logística de entrega				X

Algumas das atividades propostas não estavam inicialmente elencadas no Termo de Referência, mas foram ajustadas de acordo com as necessidades identificadas nas pesquisas, situação prevista no Edital.

5.4.O Espaço Físico e o nome do Laboratório

Durante a etapa de planejamento do Laboratório, um dos primeiros desafios envolveu a escolha do seu nome. Para tanto, foram analisadas várias sugestões de nomes e seus significados, escolhendo-se ao final o nome ProVA – Laboratório de Inovação do Varejo.

O nome ProVA apresenta múltiplos significados:

- Pró-varejo (pelo varejo), pro varejo (feito para o);

- Faz referência também ao sentido de testar algo novo, mudar; e
- Provar ainda faz parte do ritual de compra presente em quase todos os segmentos do varejo.

Após a escolha do nome, foi desenvolvida uma logomarca que estaria presente em todas as comunicações e também no espaço físico do Laboratório, apresentada na Figura 22.

Figura 22 - Logomarca do ProVA Laboratório de Inovação do Varejo



Fonte: Farné Design e Comunicação (2018)

O espaço físico do ProVA foi projetado conforme especificação do Termo de Referência e conta com:

- Salas de reunião (reservadas e semi-reservadas)
- Espaço de *coworking* (com 16 posições)
- Espaço para demonstração de tecnologias (disponível para as *startups* residentes)
- Espaço para realização de eventos para até 70 pessoas (flexível e montado apenas em dias de eventos)
- Loja conceito (operada por *startups* para validação de novas experiências para os consumidores)
- Lounge / café

A Figura 23 apresenta uma planta baixa do Laboratório ProVA.

Figura 23 – Planta baixa do espaço do ProVA Laboratório de Inovação do Varejo



Fonte: ABDI (2018)

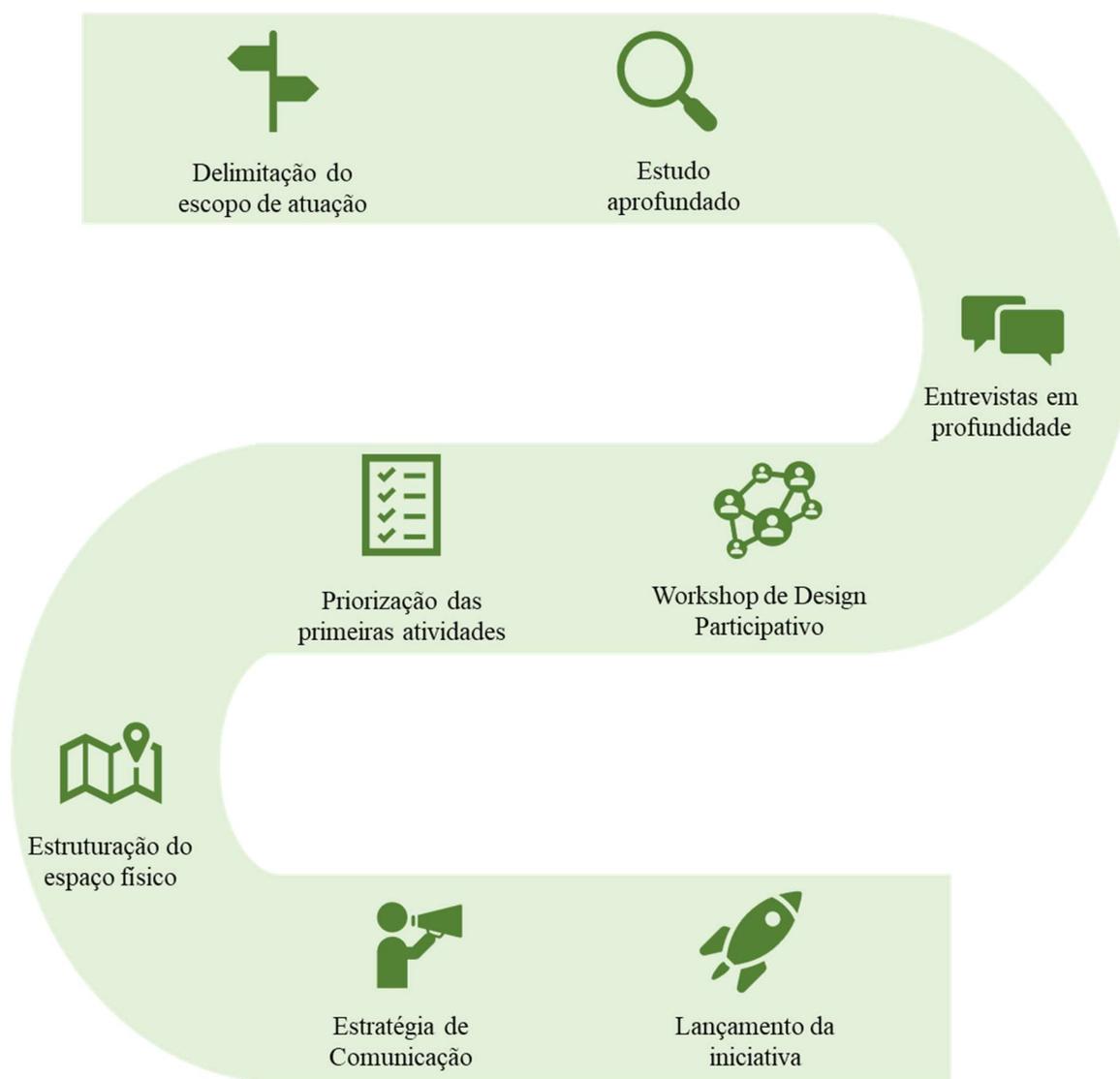
Procurando garantir a maior proximidade possível com os varejistas e facilitar o acesso para as atividades, o ProVA foi instalado dentro do Shopping Frei Caneca, na cidade de São Paulo.

5.5. Descrição da concepção e do primeiro ciclo de atividades do Laboratório de Inovação do Varejo

A concepção do Laboratório de Inovação do Varejo seguiu oito fases principais, conforme apresentado na Figura 24 - Principais etapas para a concepção Laboratórios de

Inovação Setoriais Figura 24 No capítulo 7 desta dissertação essas fases serão detalhadas para servirem como um guia para a concepção com sucesso de Espaços de Inovação Setorial.

Figura 24 - Principais etapas para a concepção Laboratórios de Inovação Setoriais



Fonte: o autor

Após o lançamento do Laboratório de Inovação do Varejo, todos os esforços foram concentrados para a realização de atividades para o público-alvo. Tais atividades podem ser divididas em três categorias:

1. **Sensibilização**: eventos realizados com o objetivo de conscientizar e inspirar o varejista sobre as mudanças no Varejo e a necessidade de inovação;

2. Capacitação: tem como objetivo formar e treinar os varejistas e entidades em métodos e técnicas de inovação, como o *Design Thinking*, análise de tendências ou uso de ferramentas de marketing e vendas digitais, e
3. Experimentação: atividades que têm como objetivo gerar protótipos ou produtos que sejam inovadores para o segmento do varejo.

O primeiro ciclo de atividades teve duração de seis meses e ocorreu entre os meses de junho e novembro de 2018.

Nesse período, seguindo o escopo previsto no edital, foram realizadas 34 atividades com os mais diversos temas e enfoques, com o objetivo de tornar o varejo brasileiro mais competitivo por meio da inovação.

Entre os formatos utilizados para a realização das atividades, estão:

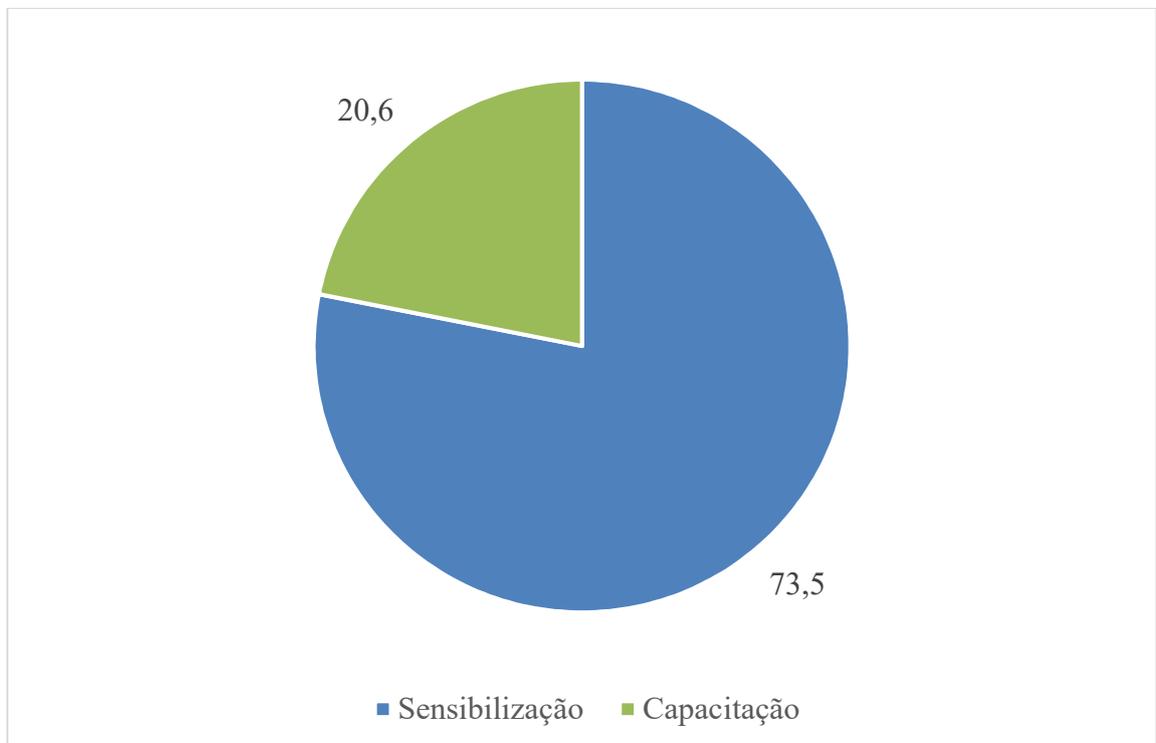
- Palestras
 - Objetivo Principal: levar mensagens significativas que provoquem reflexão, mudanças de ponto de vista e, principalmente, ação.
- Apresentações de *startups*
 - Objetivo principal: realizar encontros otimizados com *startups* que queiram apresentar ideias, produtos ou serviços inovadores para empresas do setor do varejo.
- Eventos de networking
 - Objetivo principal: propiciar um ambiente favorável para a troca de ideias e experiências entre os varejistas, realizando dinâmicas para conduzir as conversas.
- Visitas Guiadas
 - Objetivo principal: apresentar aos participantes lojas consideradas referência na adoção de inovações no varejo, seja com a adoção de novas tecnologias, na alteração no design ou oferecendo novas experiências para o consumidor.
- Capacitações
 - Objetivo principal: realizar cursos de curta duração apresentando metodologias e/ou ferramentas que possam ser aplicadas pelos varejistas
- Eventos Gamificados

- Objetivo principal: oferecer atividades que gerem uma sensação de recompensa nas pessoas, criando experiências e memórias emocionais significativas

Por se tratar do primeiro ciclo, foi planejado um maior número de atividades de sensibilização e capacitação para os varejistas em relação ao número de atividades de experimentação, conforme apresentado no

Gráfico 3.

Gráfico 3 - Percentual de atividades por objetivo



Fonte: o autor

Os temas abordados nas atividades do primeiro ciclo foram:

- Liderança e Transformação digital
- Experiência do Consumidor
- *Design Thinking*
- *Startups* com soluções para gestão de pessoas
- Varejo *online*
- Tendências de Consumo

- Realidade Virtual e Realidade Aumentada
- Cidades Inteligentes
- Cultura de Inovação e Liderança
- Tendências de Consumo
- Tecnologias com foco em Experiência de Compra
- Melhoria da Gestão Operacional
- Logística, RFID, Gestão de Estoque
- Inteligência Artificial

Ao final do primeiro ciclo, as atividades impactaram diretamente mais de 2500 empresários e profissionais do varejo, que representam mais de 320 empresas.

5.5.1. Avaliação de Satisfação dos Participantes

A avaliação de satisfação dos participantes das atividades se deu através da metodologia NPS - *Net Promoter Score*, criada em 2003 pela Bain & Company, para mensurar o quão bem as empresas estão lidando com seus clientes ou pessoas com as quais interagem.

O indicador baseia-se em uma pergunta simples: “Em uma escala de 1 a 10 (sendo 10 a maior nota), quanto você recomendaria o ProVA para alguém de sua rede?”.

A metodologia foi adaptada para utilização no Laboratório de Inovação do Varejo (conforme diretriz apresentada pela ABDI) e propõe a seguinte classificação:

- Promotores: notas 8, 9 e 10 - os participantes indicam e estão satisfeitos quanto ao laboratório;
- Neutros: notas 7 podem indicar, mas não podem ser considerados realmente leais;
- Detratores: notas de 1 a 6 - não indicariam o Laboratório, assim como também não voltariam ao espaço.

O cálculo para coleta de dados estipula que o NPS é o resultado da subtração (-) do percentual de Detratores do percentual de Promotores:

$$\%NPS = \%Promotores - \%Detratores$$

Para o resultado final e análise, considera-se:

- - **100 a -1**: indica zona crítica;
- **0 a 49**: não é totalmente negativo, mas permite que busque pelas falhas ou problemas identificados que motivaram a nota recebida;
- **50 a 74**: aponta que está no caminho correto, mas ainda exige que o nível de esforços deve ser mantido;
- **75 a 100**: excelência, o participante e/ou visitante está satisfeito

O Gráfico 4, a seguir, apresenta o NPS das 24 atividades do primeiro ciclo realizadas dentro do espaço físico do Laboratório, já que, em atividades externas, não foi possível coletar a avaliação. O NPS médio foi de 95,23.

Gráfico 4 – Avaliação das atividades (NPS)



Fonte: o autor

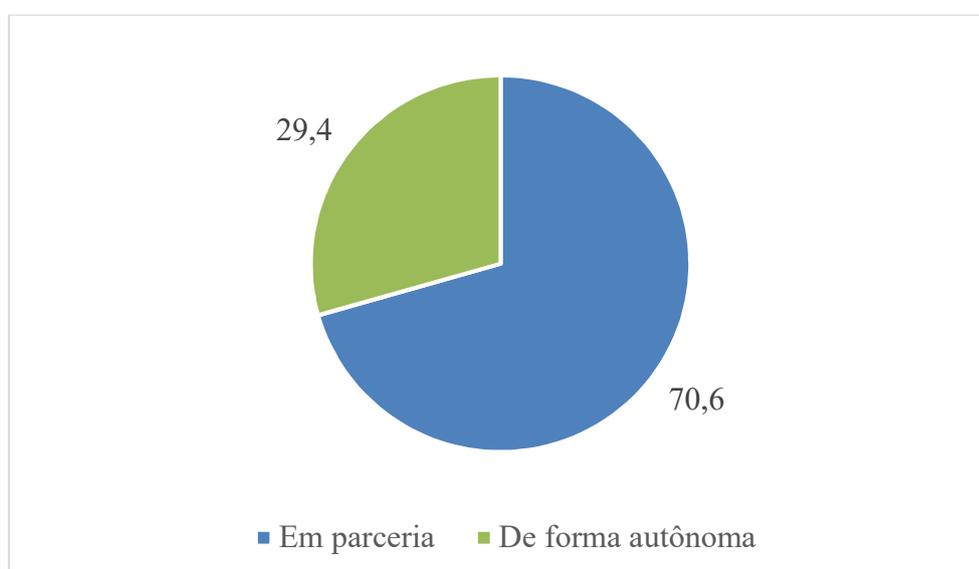
Nota-se que todas as atividades avaliadas ficaram dentro do nível de excelência.

5.5.2. *Envolvimento com Entidades ou Empresas parceiras*

Uma das principais estratégias utilizadas tanto para divulgação das atividades quanto para levar conteúdo para segmentos específicos de varejistas foi o relacionamento do Laboratório com entidades parceiras. Seguindo essa diretriz, a maior parte das atividades do ProVA foi realizada em parceria com outras entidades.

O Gráfico 5 mostra a distribuição entre as atividades realizadas de forma autônoma pelo laboratório *versus* aquelas que foram realizadas em conjunto com outras entidades e/ou eventos.

Gráfico 5 - Atividades realizadas em parceria



Fonte: o autor

Das 34 atividades realizadas, 25 contaram com uma entidade do setor envolvida diretamente na organização. No total, foram 14 entidades parceiras:

1. ABF - Associação Brasileira de Franchising
2. ABIOPTICA - Associação Brasileira da Indústria Óptica
3. ABRAMAT - Associação Brasileira da Indústria Materiais de Construção
4. ACOMAC SP - Associação dos Comerciantes de Material de Construção de São Paulo
5. ALSHOP - Associação Brasileira de Lojistas de Shopping

6. ANAMACO - Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção
7. CNDL - Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
8. Confederação Brasileira de Esportes Eletrônicos
9. FCDL - Federação das Câmaras dos Dirigentes Lojistas de São Paulo
10. FECOMERCIO MG - Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Minas Gerais
11. FENADVB - Federação Nacional das Associações dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil
12. SEBRAE-SP - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo
13. SEDEC -Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico do Mato Grosso
14. SINDIVESTE - Sindicato das Indústrias do Vestuário do DF

Além das 14 entidades, o ProVA também realizou parcerias com empresas. Durante o primeiro ciclo, 13 empresas foram parceiras em uma ou mais atividades:

1. ecommerceCAMP
2. Geofusion
3. Grupo Katalis
4. GS1 Brasil
5. Hering
6. Oasis Lab
7. Sênior Sistemas
8. Serasa Experian
9. Shopping Frei Caneca
10. SPC Boa Vista
11. Studio Prime
12. Torneio de Jogos
13. VTEX

5.5.3. Composição da Rede Atual de Especialistas do ProVA

A construção e o fortalecimento da rede de especialistas ligados ao ProVA foram fatores-chave para o sucesso das atividades. Desde o início da concepção do projeto,

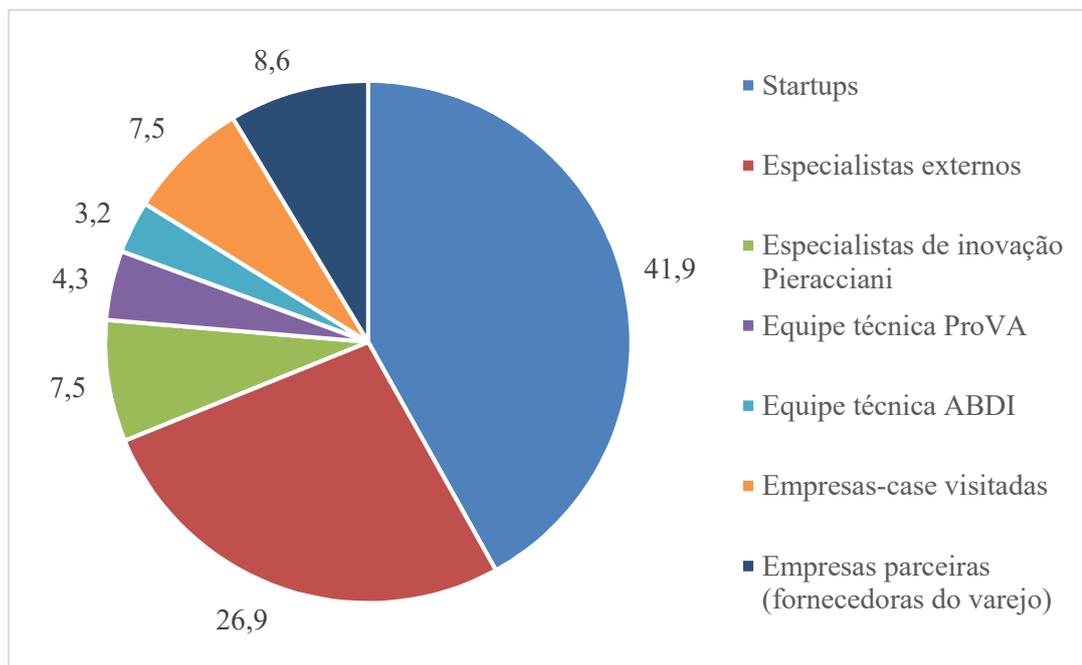
especialistas em diferentes campos relacionados ao varejo foram contatados para apoiarem o Laboratório.

No final do primeiro ciclo, a rede contava com 93 elementos, entre empresas e *startups* e indivíduos com alto conhecimento em áreas como:

- Inovação e gestão
- Tecnologia
- Marketing
- Vendas digitais
- Design

O Gráfico 6 apresenta a composição da rede conforme sua origem.

Gráfico 6 - Distribuição da rede do ProVA

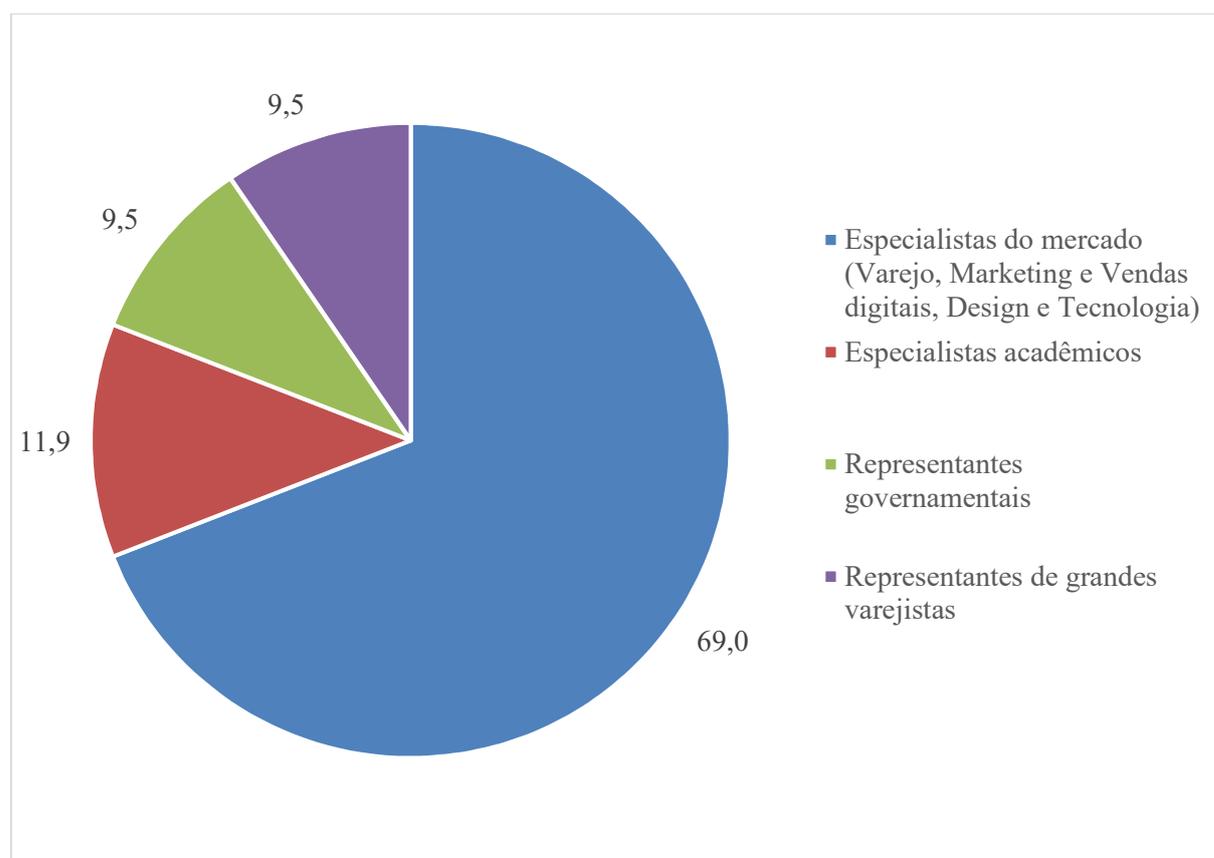


Fonte: o autor

O gráfico mostra que apenas 15% da rede é composta diretamente pelos gestores do ProVA (equipe técnica ABDI + equipe técnica Pieracciani) ou da equipe de consultores especialistas da Pieracciani.

A maior parte desse grupo é formada por empresas *startups* e especialistas externos com uma diferente gama de competências. A distribuição dos especialistas externos que participaram no primeiro ciclo é mostrada no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Especialistas Externos por competências



Fonte: o autor

Observa-se que a grande maioria dos especialistas (69%) são de profissionais do mercado que atuam em temas específicos ligados ao varejo. Compõem, ainda, a rede de profissionais que atuam na academia (que aportaram conhecimento de ponta sobre assuntos ainda pouco disseminados entre os varejistas), representantes governamentais (que trouxeram visões institucionais sobre os temas) e representantes de grandes varejistas (que apresentaram casos de sucesso inspiradores para os demais participantes).

Apesar de ter sido um ciclo de experiências e aprendizado, os resultados de satisfação foram bastante positivos. As atividades foram avaliadas com *scores* elevados, os formatos das atividades foram bem aceitos e a rede de especialistas cresceu e se diversificou.

Os maiores desafios identificados para o segundo ciclo foram aumentar o engajamento da audiência tanto em número de inscritos para as atividades quanto em número de inscritos presentes. Além disso, identificou-se a necessidade de trabalhar fortemente no engajamento das entidades, para estimular seus associados a participarem do ProVA.

Um outro desafio é o de conseguir o aumento gradativo do número de atividades que permitam a experimentação e prototipagem de novos conceitos. Para isso, torna-se necessário haver empresas ou grupos que se comprometam com uma série de atividades encadeadas que tenham como produto final a inovação para o setor do varejo.

5.5.4. Programa de Residência de Startups

O programa de residência de *startups* do ProVA foi concebido com o objetivo de abrigar *startups* que estão desenvolvendo soluções para melhorar a competitividade do setor varejista.

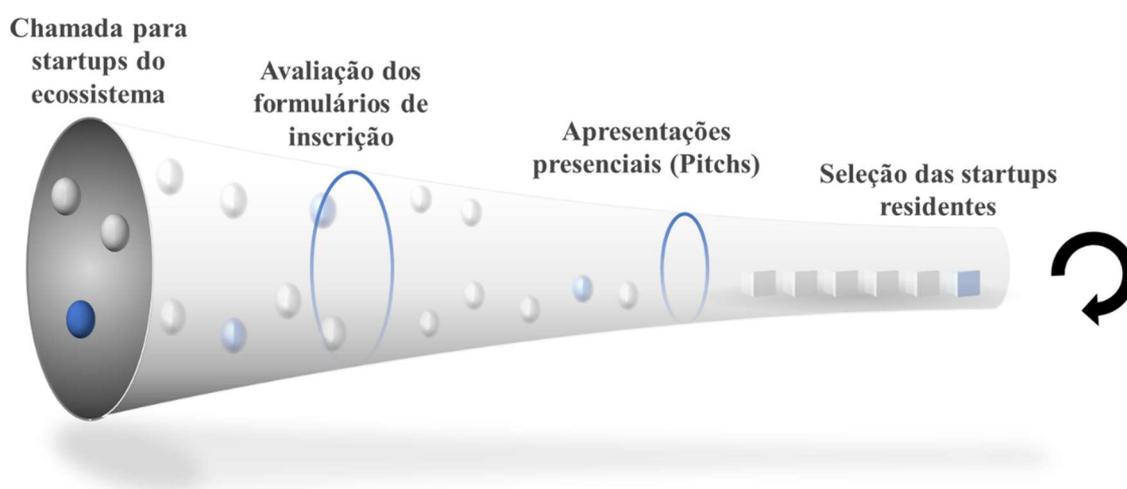
As *startups* envolvidas no ecossistema do varejo são denominadas *retail techs*. De acordo com um levantamento da plataforma de monitoramento de *startups* *Venture Scanner*, no mundo existem mais de 1.800 *startups* com foco no varejo, presentes em 64 países e que já levantaram mais de US\$ 87 bilhões em negócios fechados (Venture Scanner, 2019).

No Brasil, o levantamento da consultoria Liga Ventures identificou 293 *startups* com soluções para o varejo que podem ser segmentadas em 13 categorias: (1) buscadores, comparadores e localizadores de produtos; (2) *chatbots* (assistentes virtuais) para atendimento ao consumidor; (3) construtores de e-commerces; (4) experiência de loja, realidade virtual e realidade aumentada; (5) *feedbacks*, *reviews* e análises inteligentes; (6) fidelização, recomendação e *cashback*; (7) *fintechs* no Varejo; (8) gestão e treinamento de times; (9) *indoor analytics* (monitoramento do comportamento do consumidor dentro da loja); (10)

internet das coisas, *big data*, *analytics* e inteligência artificial; (11) logística e entregas; (12) marketing e CRM, e (13) sistemas de gestão de loja e estoques. (Liga Ventures, 2018).

No âmbito do Laboratório de Inovação do Varejo, cada ciclo do programa de residência tem a duração de quatro meses e conta com até quatro *startups* selecionadas. As etapas para seleção das *startups* residentes são apresentadas na Figura 25. Durante esse período, as *startups* podem apresentar suas soluções aos varejistas na área de demonstração de tecnologia do Laboratório e recebem mentoria da equipe de consultores.

Figura 25 - Etapas para seleção das *startups* residentes



Fonte: o autor

O objetivo central desse processo é que fossem firmados contratos entre *startups* e varejistas.

O primeiro ciclo de residência de *startups* no Laboratório de Inovação do Varejo teve início em julho de 2018, junto com a abertura do espaço, e durou até outubro do mesmo ano. Já o segundo ciclo de residência durou de outubro de 2018 a fevereiro de 2019. O processo de seleção foi aberto para todas as *startups* com soluções para o varejo.

A primeira etapa consistiu no preenchimento de um questionário *online* com os seguintes campos:

- Endereço de e-mail
- Nome da *startup*
- Nome do representante
- Telefone
- Área de atuação
- Descreva a solução da *startup*
- Quantos funcionários possui?
- Descreva o impacto que a solução gera para o Varejo
- Possui investidor? () SIM | () NÃO
- Possui clientes? Se sim, cite alguns
- Quais são os desafios atuais da *Startup*?
- Compartilhe conosco o material institucional da *Startup* / Empresa (Link para upload de arquivos)

A segunda etapa consistiu em apresentações presenciais das *startups* para uma equipe de avaliadores do Laboratório. Cada *startup* teve 10 minutos para apresentar sua solução. Os avaliadores tiveram 5 minutos para fazer perguntas para as *startups*.

O formulário de avaliação para essa etapa do processo continha as seguintes perguntas:

1. A solução parece estar alinhada às principais tendências de inovação em serviços financeiros?
2. A solução parece ser disruptiva?
3. A proposta de valor está robusta?
4. Endereça um problema real do consumidor?
5. O tipo de modelo de negócio permite alta escalabilidade?
6. O tamanho do mercado potencial é suficientemente grande?
7. A solução demonstra vantagens competitivas que aparentam ser sustentáveis?
8. O perfil de gestão dos sócios/equipe parece adequado para o desenvolvimento do negócio?
9. O time da *startup* demonstra experiência no segmento do varejo?
10. A empresa recebeu investimento de instituições relevantes no ecossistema de inovação?

11. A solução já possui um modelo de negócio completo?

Com base na apresentação do *pitch* e na avaliação das respostas obtidas, foram selecionadas as seguintes *startups* residentes do primeiro ciclo.

- xGB: empresa de tecnologia inteligente que desenvolve soluções disruptivas para empresas, utilizando realidade aumentada e realidade virtual. Com a plataforma de realidade aumentada - a xAR-, além de permitir total controle na gestão de conteúdo, gera relatórios de performance em tempo real, garantindo que os contratantes acompanhem o sucesso da ação e identifiquem pontos para otimização de suas campanhas.
- Shopper UM: pioneira no Brasil a unir a tecnologia de realidade virtual e aumentada com a ciência do comportamento de compra do *shopper* (cliente), a *startup* atende no formato B2B, desenvolvendo soluções tecnológicas e promovendo ativações assertivas, sempre visando o aumento das vendas dos varejistas.
- Horvath: *startup* de *Fashion Tech*. A Horvath acredita que a tecnologia é a melhor ferramenta para ser utilizada a favor do cliente, é por isso que todas as suas camisas são desenvolvidas no Vale do Silício (EUA), berço das principais empresas de tecnologia do mundo.
- SEED: otimização de resultados com base em análise de fluxo de pessoas, perfil do consumidor e *hot zones*. A *startup* trabalha com inteligência de varejo com tecnologia de alta precisão.

Para a seleção das *startups* do segundo ciclo de residência, seguiu-se o mesmo processo estabelecido anteriormente. A seguir, são apresentadas as *startups* selecionadas:

- Dispute Click: ferramenta de marketing e publicidade que tem como objetivo estimular o aquecimento do comércio, alavancando as vendas e proporcionando mais visibilidade às empresas parceiras.
- Gofind: localizador de produtos para diminuir rupturas e aumentar o engajamento com o consumidor. A ferramenta mostra ao cliente onde encontrar produtos da marca que procura nas proximidades.
- Zipz: app de descontos que reúne ofertas de diversas lojas, como restaurantes, bares, *fast food*, *pet shop* e salão de beleza.

- Clickvision: plataforma digital que utiliza realidade aumentada e conecta usuários, óticas, oftalmologistas e indústria.

Com o início do segundo ciclo de residência, as *startups* do primeiro ciclo deixaram fisicamente o espaço de *coworking*, mas permaneceram na rede do Laboratório.

6. GUIA PARA A CONCEPÇÃO DE FUTUROS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO SETORIAIS

Frente aos estudos e vivência realizada, percebe-se que a metodologia seguida para a concepção do Prova – Laboratório de Inovação do Varejo pode servir de guia para futuras iniciativas similares para outros segmentos. Neste sentido, este capítulo apresenta, de forma estruturada, os principais passos seguidos no projeto como possível referência para futuros laboratórios de inovação setoriais.

A primeira decisão refere-se à delimitação do escopo de atuação do espaço de inovação. No caso do Laboratório de Inovação do Varejo, optou-se por atender todos os segmentos que compõem o setor varejista. A decisão sobre a abrangência influenciará as etapas posteriores para a concepção do espaço, tornando-a mais complexa à medida que a abrangência aumente.

Após a delimitação do escopo é necessário realizar um estudo aprofundado sobre as características das empresas-alvo que compõem o segmento. O estudo deve mapear a quantidade de empresas, sua localização geográfica, porte dos negócios, quantidade de funcionários, principais características dos empreendedores, indicadores macroeconômicos e desafios comuns enfrentados pelas empresas, entre outros pontos. Entre as atividades típicas de um estudo aprofundado estão a busca em bases de dados nacionais e internacionais, a tabulação das informações coletadas e a análise e compilação dos dados e informações obtidos.

O estudo a partir de dados secundários é fundamental, mas não suficiente para entender em profundidade as especificidades dos empreendedores do segmento em questão. Para isso, é necessário realizar entrevistas em profundidade com profissionais que atuam em empresas selecionadas que sejam representativas de acordo com os resultados do estudo realizado anteriormente. As entrevistas em profundidade têm como principal objetivo coletar informações referentes às motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre determinado tópico.

Neste processo o entrevistador inicia com uma pergunta genérica, e posteriormente incentiva o entrevistado a falar livremente sobre o tema. Trata-se de uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de

informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. A entrevista em profundidade procura intensidade nas respostas, não qualificação ou representação estatística.

Com os resultados do estudo e das entrevistas em profundidade recomenda-se organizar um workshop de design participativo com a presença das principais partes interessadas, tendo representantes do setor público, associações representativas do setor, representantes da academia, do ecossistema de startups e das empresas-alvo.

O Design Participativo é uma metodologia que se baseia em abordagem colaborativa para desenvolvimento de inovações que envolve os principais atores diretamente e indiretamente ligados a um desafio ou setor de forma a garantir que o produto final atenda às necessidades dos usuários ou consumidores pretendidos.

No caso específico do Laboratório de Inovação do Varejo o workshop de design participativo teve como objetivo o entendimento em detalhe da seis personas identificadas a partir das entrevistas com varejistas e que representavam os usuários-alvo do espaço de inovação, a priorização dos principais desafios enfrentados no dia a dia do negócio de cada persona e quais atividades poderiam ser oferecidas para apoiá-las nestes desafios.

Os participantes foram divididos em seis grupos, ficando cada um responsável por uma persona. Após lerem um dossiê preparado sobre cada persona, a primeira atividade foi a construção do mapa da empatia da persona.

Com a conclusão dos mapas os grupos foram instruídos a pensarem nos principais desafios enfrentados pelas personas na gestão de seus negócios e nas atividades que poderiam ser oferecidas pelo Laboratório de Inovação do Varejo para apoiar na resolução de cada um dos desafios.

Além disso, os participantes do workshop de design participativo construíram a jornada desses usuários nos momentos de interação com o Laboratório, desde o momento em que ele fica sabendo sobre a iniciativa, como tem o seu interesse despertado, como faz para obter mais informações, como decide participar das atividades e, por fim, como inspirá-lo para promover o Laboratório em sua rede de contatos.

Com os insumos de todas as etapas anteriores já é possível a construção de uma lista com as primeiras atividades que serão oferecidas no futuro espaço de inovação setorial. Essas atividades devem estar alinhadas à definição do público-alvo e seus desafios.

O próximo passo é a estruturação do espaço físico. Tal espaço deve ser projetado para permitir, estimular, fomentar e compartilhar ideias num ambiente multidisciplinar, com várias possibilidades de compartilhamento.

Ainda no caso específico do Laboratório de Inovação do Varejo, o projeto procurou facilitar a mobilidade dos espaços e a mobilidade das pessoas, de forma a possibilitar ambientes para reuniões de grupos de desenvolvimento, receber visitas, assistir a vídeos, abrigar *startups* e suas tecnologias.

Com a conclusão do espaço físico, o foco passa para a estratégia de comunicação. Nesta etapa, a definição das plataformas de comunicação que serão utilizadas é a primeira decisão. O Laboratório de Inovação do Varejo contou com os seguintes canais de comunicação:

- Portal web
- Perfis em Redes Sociais: Facebook, Instagram e LinkedIn
- Base de segmentação e disparos de e-mails
- WhatsApp

Tão importante quanto a construção das plataformas, é a construção de uma identidade de marca que vai dar unidade às diversas ações de comunicação. Tal ação garantirá que cada ponto de contato do projeto com o ecossistema somará atributos positivos do mesmo a uma única marca facilmente identificável (em sonoridade, iconicidade gráfica e atributos intangíveis) pelo ecossistema de inovação.

O desenvolvimento de identidade visual deverá levar em consideração:

- Criação de logotipo e paleta de cores
- Definição de tom de voz e fontes oficiais para a comunicação
- Desenvolvimento de guia de uso visual e verbal de marca

Com o início da comunicação conforme a estratégia definida o Espaço de Inovação Setorial estará pronto para o lançamento com a realização das primeiras atividades. Neste ponto, espera-se que tenha início um círculo virtuoso, com os primeiros participantes percebendo valor agregado e divulgando para a sua rede de contatos que passarão a conhecer a iniciativa, propagando-a ainda mais.

7. CONCLUSÕES

O Laboratório de Inovação do Varejo pode ser considerado um marco entre as iniciativas do setor público para fomentar a inovação setorial. O projeto foi concebido para responder diretamente aos desafios enfrentados pelo segmento varejista, partindo do entendimento profundo das principais partes interessadas.

A estratégia utilizada para a concepção das atividades que seriam oferecidas, a partir de observações de campo, de entrevistas com especialistas e varejistas, bem como da realização de um workshop de *Design Participativo*, mostrou-se acertada por diversos fatores.

As observações em campo evidenciaram ações de sucesso que já estavam sendo empregadas em casos pontuais de inovação para o varejo. As entrevistas com especialistas ofereceram uma visão ampla do segmento do varejo, das principais tendências e tecnologias que estão mudando seu panorama e das principais barreiras para a inovação no setor.

Nesse sentido, as entrevistas com varejistas possibilitaram um entendimento profundo de suas realidades e dos principais desafios relacionados a elementos como:

- Recursos Humanos
- Posicionamento e marca
- Macroestrutura econômica
- Expansão e Criação de Novos Modelos de Negócio
- Logística
- Gestão
- Gestão Financeira
- Melhorias de Processo e Produtividade
- Transformação Digital
- Experiência do Consumidor

Ouvir os varejistas também possibilitou um planejamento das atividades do Laboratório, de modo a atender suas preferências com relação aos temas abordados, horário de realização, duração e local. Com isso, buscou-se maximizar as chances de atrair um número mais expressivo de participantes.

Eduardo Tosta, Coordenador da Coordenação de Comércio e Serviços da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) considera que a metodologia utilizada para a concepção do Laboratório foi bem-sucedida. Em suas palavras:

Foi uma extrema vantagem, foi algo que nós tínhamos sim um risco, porque é altamente incerto, uma vez que a gente começa um projeto sem ter uma diretriz assim de entregas, de produtos certinho, minuciosos. Deixar aberta a construção dos produtos e soluções, isso foi extremamente arrojado, mas foi muito produtivo. A gente conseguiu fazer coisas que vieram da demanda e de pesquisas que nós fizemos, não foi nada *top down*. A gente identificou necessidades e daí saíram as proposições, então a assertividade é muito maior do que se eu estivesse sentado sozinho em uma cadeira, com meia dúzia de pessoas e ter feito todo o projeto, estruturado e definido os temas, definido as atividades, tudo numa tacada só. (Anexo 2)

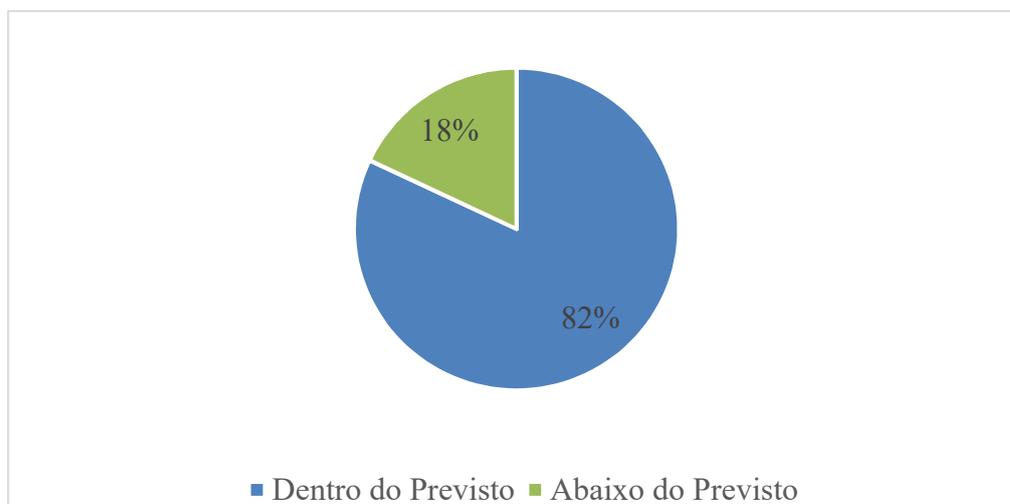
Com relação à satisfação dos participantes nas 34 atividades realizadas no primeiro ciclo do Laboratório, as notas atribuídas aos questionários de NPS (apresentadas no capítulo 5.5.1) indicam que foi atingido um nível de excelência. Porém, um ponto de atenção identificado foi a grande dificuldade em atrair os varejistas para participarem das atividades.

No planejamento de cada atividade oferecida, foi estimado o número ideal de participantes, levando-se em consideração o formato da atividade. Capacitações e treinamentos normalmente disponibilizam um número de vagas inferior a 20 participantes. No entanto, nos *meetups*, se esperam de 25 a 40 pessoas. Nas palestras em grandes eventos, por sua vez, o número esperado pode ultrapassar 100 participantes.

Esperava-se que o número de participantes estivesse dentro da variação prevista para a atividade. Quando o número está abaixo, é preciso compreender o porquê da baixa frequência. Quando o número está acima, mostra-se que há um interesse maior do público pelo tema. Entretanto, também é preciso cuidar para que o número superior ao esperado não interfira na qualidade da atividade – o que não aconteceu durante o primeiro ciclo.

O Gráfico 8 mostra o percentual de atividades distribuídas pelo indicador de audiência.

Gráfico 8 - Percentual de atividades que atingiu a audiência esperada



Fonte: o autor

Mais de 80% das atividades obtiveram a audiência dentro do previsto. É importante observar as atividades que tiveram as melhores frequências em relação ao esperado para compreender as melhores práticas que devem ser adotadas futuramente, como:

- Atenção à escolha do tema;
- Estratégia bem definida de comunicação via *e-mail* e redes sociais;
- Realização de ligações telefônicas para confirmação de presença; e
- No caso de painéis, convidar empresas que possuam soluções para varejistas de perfis distintos, fazendo com que a atividade atenda amplamente o público presente

Também as atividades com participação abaixo da prevista são de extrema importância para o aprendizado e melhorias. Entre os aprendizados obtidos com as atividades que apresentaram baixo público presente estão:

- Eventos externos que prejudicam a mobilidade dos participantes como greves e manifestações;
- Baixa mobilização de entidades parceiras das atividades para atrair seus associados;
- Realização de atividades em um curto período de tempo; e
- Pouco tempo para divulgação da atividade

A presente pesquisa teve como objetivo realizar uma análise do processo de concepção e implantação do Laboratório de Inovação do Varejo e dos resultados do primeiro

ciclo de atividades. Nesse sentido, a intenção é que este trabalho sirva como um guia para o desenvolvimento de iniciativas semelhantes.

A concepção do Laboratório de Inovação do Varejo e a sua operação durante o primeiro ciclo de atividades propiciou diversas lições aprendidas que devem ser levadas em consideração em futuras iniciativas similares.

Na fase de concepção do Laboratório de Inovação do Varejo as principais lições aprendidas foram:

- Realizar um estudo prévio aprofundado sobre o segmento-alvo do Laboratório de Inovação, bem como um levantamento de possíveis iniciativas similares desenvolvidas em outros países.
- Ouvir especialistas e representantes do público-alvo é fundamental para oferecer soluções realmente aderentes às suas necessidades.
- A decisão sobre o local no qual o Laboratório será instalado é estratégica para o projeto e pode decretar o seu sucesso ou fracasso. É preciso levar em consideração fatores como facilidade de acesso, segurança, disponibilidade de vagas próximas e horário de funcionamento.

No que se refere à operação do espaço, foram mapeados sete processos-chave para garantir a gestão de forma otimizada. São eles:

1. Gestão de Visitas;
2. Interação com Startups;
3. Atividades e Eventos;
4. Interação com ABDI;
5. Interação com apoiadores;
6. Gestão do Conhecimento; e
7. Comunicação.

Para cada processo foram definidas as atividades-chave e os respectivos responsáveis, de forma a garantir um padrão sem prejudicar a produtividade da equipe alocada no projeto.

A gestão da comunicação também é uma dimensão que merece atenção especial para garantir o engajamento do público alvo e sua presença nas atividades. Como pontos de atenção e lições aprendidas nesta dimensão destacam-se:

- Site: é preciso garantir que o site esteja sempre no ar e todas as suas funcionalidades estáveis para uma boa experiência dos usuários. Além disso, a postagem periódica de notícias ajuda a manter o fluxo de visitantes.
- Redes Sociais: foram criadas contas nas redes sociais Instagram, Facebook e LinkedIn para o Laboratório de Inovação do Varejo. Para uma boa gestão das redes sociais foi adotada a estratégia de planejar mensalmente o calendário de postagens com um detalhamento semanal do conteúdo dos *posts*. Tal estratégia demonstrou-se acertada por garantir uma antecipação do trabalho e possibilitar uma organização maior da equipe responsável pela comunicação.
- Produção de conteúdo próprio: a geração de conteúdo é um diferencial que dá notoriedade ao projeto e aumenta o engajamento do público-alvo. Neste sentido a equipe de comunicação do projeto produziu dois *e-books* e diversos vídeos com especialistas do varejo ao longo do primeiro ciclo de atividades.

A interação com *startups* demonstrou ser uma estratégia acertada para apresentar soluções tecnológicas já desenvolvidas que possam ser adotadas pelo público-alvo. Idealmente o Laboratório de Inovação deve possuir tanto um espaço de *coworking* para as *startups* trabalharem quanto um espaço de demonstração de tecnologias onde elas possam apresentar suas soluções para potenciais clientes.

Por fim, as lições aprendidas referentes ao planejamento e operação das atividades apresentam boas práticas que devem ser observadas em futuras iniciativas. São elas:

- Definição do formato da atividade: o formato da atividade influenciará na quantidade de vagas que serão disponibilizadas e no número de palestrantes convidados. Ressalta-se que, com relação aos palestrantes, deve ser realizada uma curadoria cuidadosa para selecionar especialistas nos temas em questão e que consigam se comunicar adequadamente com o público-alvo.
- Tempo de divulgação: é essencial garantir pelo menos um mês de antecedência entre a divulgação e a realização da atividade para que a estratégia de comunicação seja efetiva e seja alcançado o número de inscritos desejados, sempre levando em consideração a quebra entre o número de inscritos e a quantidade efetiva de participantes (no caso das atividades do Laboratório de Inovação do Varejo o número de participantes presentes representava, na média, 50% do número de participantes inscritos).

- Excelência na operação: durante a execução da atividade, todos os detalhes devem ser pensados, desde a recepção dos palestrantes e dos participantes, o teste prévio dos equipamentos audiovisuais, o fornecedor do *coffee break*, o registro fotográfico e em vídeo para a área de comunicação realizar a divulgação posterior e a coleta das avaliações de satisfação.

Dentre as limitações da presente dissertação pode-se destacar a ausência de indicadores para medir o sucesso da iniciativa. O estudo de caso realizado considera apenas o primeiro dos três ciclos de atividades previstos no projeto do Laboratório de Inovação do Varejo. Apesar da utilização da metodologia do NPS para medir o nível de satisfação dos participantes das atividades, não é possível mensurar o “retorno sobre o investimento” das empresas presentes, ou seja, se as inovações apresentadas (sejam novas tecnologias, modelos de gestão ou metodologias) foram de fato implementadas nos negócios e trouxeram ganhos de competitividade.

Outra limitação refere-se a falta de iniciativas semelhantes em âmbito nacional para comparação dos resultados alcançados pelo projeto. Por se tratar de uma iniciativa pioneira, faltam bases para possibilitar tais análises.

8. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- Angelo, C. F. de, Nielsen, F. A. G., & Fouto, N. M. M. D. (2012). Manual de varejo no Brasil. São Paulo: Saint Paul.
- Bain & Company. (2016). L'Alliance des grandes et des jeunes entreprises. Recuperado de: <<http://www.davidavecgoth.com/etude/>>
- D.School. Bootcamp Bootleg. (2015). Hassno Platner & Institute of Design at Stanford University. Recuperado de: < <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg>>.
- Bonoma, T.V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. *Journal of Marketing Research* XXII, p. 199-208, maio/1985
- Botelho, Delane, & Guissoni, Leandro. (2016). Varejo: Competitividade e Inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 596-599. <https://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020160602>
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving an introduction and cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 75-90.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*(June), 84-95.
- Carvalho, Marly Monteiro de. (2009). Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas.
- Chesbrough, H. (2003). *The Era of Open Innovation*. MIT Sloan Management Review.
- Chesbrough, H. (2003b). *Open Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2012) *Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre: Bookman.
- Cheistensen, C. (2003). *O crescimento pela inovação*. São Paulo: Campus.
- Den Hertog, P.; Brouwer, E. (2000). Innovation indicators for the retailing industry: a meso-perspective. SIID-Project on behalf of Dutch Ministry of Economic Affairs, University of Groningen.
- Design Council. (2005). Eleven lessons: managing design in eleven global brands A study of the design process. Recuperado de: [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf) webcite.

- Dornelas, J. (2001). *Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios*. 10ª impressão. Rio de Janeiro.
- E-bit. (2017). *WEBSHOPPERS* 35a Edição 2017, 51. Retrieved from http://iabbrasil.net/assets/upload/boas_praticas/1488485047.pdf
- Fiorletta, Alicia. (2015). Innovation Labs help retailers keep place with industry shifts, content strategist. October 27, 2015. Retrieved from: <HTTP://WWW3.RETAILTOUCHPOINTS.COM/A/INNOVATION-LABS/>
- Guidolin, S. M.; Costa, A. C. R. da, & Nunes, B. F. (2009). Biblioteca Digital Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. *Produção BNDES - Artigos*, 1, 57–61. Retrieved from <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1852>
- Grewal, D., & Levy, M. (2009). Emerging Issues in Retailing Research. *Journal of Retailing*, 85(4), 522–526. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.09.007>
- Hair Jr., J. F.; Babin, B.; Money, A. H.; Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Helm, S. V., Kim, S. H., & Van Riper, S. (Accepted/In press). Navigating the ‘retail apocalypse’: A framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.015>
- Houaiss online. Recuperado de: <https://houaiss.uol.com.br>
- IBGE. Vendas no varejo crescem 2,3% em 2018 e têm a maior alta em cinco anos. Recuperado de: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23795-vendas-no-varejo-crescem-2-3-em-2018-e-tem-a-maior-alta-em-cinco-anos>
- Internet Retail. Recuperado de: <https://www.digitalcommerce360.com/article/global-commerce-sales/>
- Isidore, C. (2017). Retail’s toughest year: a record for store closings. CNN Money. Recuperado de: <http://money.cnn.com/2017/12/26/news/companies/retail-toughest-year-store-closings/index.html>
- Kleemann, F.; Voß, G. G., & Rieder, K. (2008). Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*, 4(1), 5-26.
- Krakauer, P., Marques, J., & Almeida, M. (2018). Teoria ou prática: o que esperar da dissertação de mestrado profissional em administração? *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 11(2), 23-46. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p23>
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

- Liedtka, J. (2010). Business Strategy and Design: Can this Marriage Be Saved? *Design Management Review*, 21: 6-11. doi:10.1111/j.1948-7169.2010.00059.x
- Liga Ventures. Liga Insight Varejo. Recuperado de: <<https://insights.liga.ventures/estudos-completos/retailtechs-varejo-2018/>>
- Maculan, A.M.; Vinhas, V.Q.; Faria, R.F.F.; Guedes, M. (2002). Reflexões sobre o Desempenho Inovador das Empresas Graduadas. In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, nov. Recuperado de: <<http://www.oni.uerj.br/media/downloads/xxii%20simposio%20de%20gestao%20da%20inovacao%20tecnologica.pdf>>
- MDIC, 2018. MDIC formaliza Fórum de Competitividade do Varejo, grupo de diálogo do governo com representantes do setor. Recuperado de: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/ultimas-noticias/3507-mdic-formaliza-forum-de-competitividade-do-varejo-grupo-de-dialogo-do-governo-com-representantes-do-setor>>
- Mezue, B. C., Christensen, C. M., & van Bever, D. (2015, January-February). The power of market creation: how innovation can spur development. *Foreign Affairs*, 94(1). Retrieved from <<http://link-galegroup.ez67.periodicos.capes.gov.br/apps/doc/A396429724/AONE?u=capex&sid=AONE&xid=9bbc8ac5>>
- Parente, J. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. 2. ed. São Paulo: Atlas
- Simonsen, J. & Hertzum, M. (2012). Sustained Participatory Design: Extending the Iterative Approach. *Design Issues* 28 (3): 10-21.
- Saad-Sulonen, J; Eriksson, E.; Halskov, K.; Karasti, E. & Vines, J. (2018). Unfolding participation over time: temporal lenses in participatory design, *CoDesign*, 14:1, 4-16
- Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Venture Scanner. Recuperado de: <<https://www.venturescanner.com/retail-technology>>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Wigand, R. T. (1997). Electronic commerce: Definition, theory, and context. *Information Society: An International Journal* 13 (1):1–16.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zawislak, P. A.; Borges, M.; Wegner, D.; Santos, A.; Castro-Lucas, C. (2008). Towards the innovation function. *Journal of Technology Management & Innovation*. 3(4), 17-30.

Anexo 1 - Entrevista com Giovana Carolina de Resende Pinto, Chefe de Divisão da Subsecretaria de Desenvolvimento de Comércio e Serviços do Ministério da Economia, realizada no dia 17 de junho de 2019

Poderia descrever as principais atividades da Subsecretaria de Desenvolvimento de Comércio e Serviços?

Atualmente a Subsecretaria de Desenvolvimento de Comércio e Serviços é uma das subsecretarias da secretaria de desenvolvimento, da inovação, da indústria, comércio e serviços do Ministério da Economia. Nós estamos dentro, a subsecretaria está dentro de uma secretaria que por sua vez está inserida em uma secretaria especial do ministério da economia.

Anteriormente, ela se chamava Secretaria de Comércio e Serviços quando éramos parte do MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior. As competências são muito parecidas com aquelas que eram da secretaria de comércio e serviços anteriormente. Existem várias, mas algumas das principais que talvez façam sentido para a nossa conversa aqui, por conta do ProVA e dos projetos por exemplo que estão no âmbito do Fórum, é que está dentro das nossas atribuições possibilitar uma maior articulação com o setor privado em prol de um maior desenvolvimento dos setores de comércio e de serviço. Vamos pensar assim, a principal competência, a principal missão da subsecretaria hoje é permitir o desenvolvimento, por meio da competitividade e maior produtividade dos setores. Pensando neste guarda-chuva mais geral – desenvolver a competitividade e a produtividade do setor terciário, nós temos algumas, vamos dizer assim, sub competências, mas que não são sub, elas estão no mesmo nível que outras, promover essa maior articulação com o setor privado, ou seja, desenvolver projetos, ações e medidas que a gente receba embasamento do setor privado, que a gente receba colaboração no formato de feedbacks ou no formato de maior, vamos dizer assim, subsídios para que a gente possa casar a demanda deles com a melhor oferta de ações que a gente possa fornecer. Então de maneira geral eu diria que é isso. Além de outras, por exemplo, a promoção da competitividade e produtividade pode ser por meio da inovação, hoje a gente tem uma das competências dentro do decreto que definiu recentemente as nossas competências, essa questão da promoção da inovação e de novas formas de negócios que possibilitem uma melhoria do ambiente de negócios.

O Fórum de Competitividade do Varejo está inserido na Subsecretaria? É uma ação de vocês?

Sim, é uma ação nossa, o Fórum de Competitividade do Varejo, ele surgiu em 2015 quando éramos então a Secretaria de Comércio e Serviços do MDIC. Ele foi criado na época quando o secretário de comércio e serviços era o Marcelo Maia, ele vem do setor de comércio, ele era um varejista muito atuante e muito presente no mercado, principalmente nordestino. Então ele veio com uma bagagem muito grande de conhecimento, do funcionamento do setor varejista e, se eu não me engano, ele trabalhou por um tempo como consultor do IDV, o Instituto de Desenvolvimento do Varejo. Então, quando ele chegou em 2015, ele sentou com a equipe e teve essa ideia, esse *insight* da gente construir um lócus de maior articulação e de conversas com o setor privado, daí surgiu o Fórum de Competitividade do Varejo em 2015. Foi uma forma que a gente encontrou de conseguir estreitar a relação com as entidades do setor privado de forma a compreender melhor quais eram as suas demandas (quais são as suas demandas) para a gente poder criar de uma forma mais articulada, soluções para que o mercado encontre uma maior melhoria do ambiente de negócios. Foi muito bem sucedido, desde 2015 a gente já teve aproximadamente 10 reuniões, sendo que essas reuniões ocorrem com uma regularidade trimestral, as vezes quadrimestral e quando o Fórum foi criado a gente elencou grandes macro temas em que a gente gostaria de direcionar os trabalhos junto com o setor privado, por exemplo, um macro tema voltado para a melhoria do ambiente de negócios, dentro desse macro tema existiam temas relacionados à maior desburocratização do setor, à melhoria das situações trabalhistas, esse era por exemplo um macro tema: melhoria do ambiente de negócio. Um outro macro tema que a gente pensou era voltado mais para inovação e capital humano e um terceiro (que agora eu acho que não vou me recordar...) se eu não me engano era voltado para comércio eletrônico, acho que era isso. Esses macro temas eles surgiram apenas para nortear as discussões, para os temas que foram surgindo dentro do Fórum. Hoje isso já mudou um pouco, a gente criou recentemente uma agenda do Fórum 2019 / 2022 em que a gente também estruturou as ações do Fórum por meio de macro temas que são bem parecidos com esses que eu te falei: melhoria do ambiente de negócios, comércio eletrônico, desburocratização etc.

No Fórum de Competitividade do Varejo tem representantes das associações varejistas e representantes do governo?

90% dos representantes, dos participantes do Fórum são entidades nacionais de varejo. Os outros existem, existe participação sim de órgãos públicos ou de agências, por exemplo, a

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – a ABDI – ela é convidada, ela participa já, desde o início do Fórum, da existência do Fórum. A gente as vezes, dependendo do tema que a gente conduz, por exemplo, se a gente tiver tratando de algum tema relacionado a meios de pagamento, pode ocorrer da gente convidar o Banco Central para fazer parte de uma reunião ou outra, para a gente melhorar a articulação, por exemplo. Mas assim, eu diria a você, recentemente, em 2018 nós oficializamos a existência do Fórum com uma portaria ministerial, e nessa portaria ministerial nós elencamos 20 entidades nacionais como membros permanentes do Fórum e elencamos dois órgãos, um é o SEBRAE Nacional e, se eu não me engano, a ABDI também foi elencada, mas como convidados, por que os membros permanentes mesmo são as entidades nacionais. Então assim, há a participação sim de órgãos públicos, mas mais como um caráter de convidados para que articulem junto com o Ministério o solucionamento das ações e demandas do setor privado.

Você sabe como surgiu a iniciativa para montar o Laboratório de Inovação do Varejo dentro do Fórum?

Surgiu se eu não me engano em 2016 quando, dentro do macro tema voltado para inovação e capital humano a gente começou a identificar dentro do Fórum que a inovação ainda não era vislumbrada pelas entidades como uma característica importante ou como uma característica que deveria receber mais importância para a melhoria da competitividade e da produtividade das empresas. Então, em 2016 nós levamos o tema da inovação para a mesa do Fórum e começamos a identificar que as empresas e as entidades não estavam atentas para a importância da inovação dentro de seus ambientes de negócio, então, com isso, nós começamos a realizar uma série de benchmarkings internacionais e nacionais. Nós fizemos viagens internacionais, fomos a feiras internacionais. A ABDI nessa época começou a articular a maior parceria junto com o Ministério, o MDIC na época, nós fizemos viagens internacionais, nós fomos a centros de inovações, nós começamos a conversar por exemplo, na época, eu lembro que a gente foi em um evento no Reino Unido, nós conversamos com o governo britânico para entender um pouco como era o trabalho deles diante da inovação no varejo, nós começamos a pesquisar e nós começamos a identificar que, de fato, o varejo brasileiro ainda era muito insipiente no desenvolvimento da inovação. Então o Fórum vislumbrou essa ideia de criação, junto com a ABDI na época, como eu disse, a ABDI foi desenvolvendo esse benchmarking pra gente, a gente foi a São Paulo, nós começamos a pesquisar a existência de espaços de centros de inovação, espaços de *coworking*, e nós identificamos junto com a SBVC, que é a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, que não

existia espaços de inovação exclusivos voltados para o varejo, que era uma coisa que já estava existindo muito para a questão de serviços, para as empresas voltadas para manufaturas, já existiam alguns centros de pesquisa em São Paulo, isso lá por 2017, a gente já começou a identificar isso. Mas identificamos que não existia nada parecido que fomentasse ou tentasse desenvolver a inovação exclusivamente voltada para as empresas de varejo. Foi quando, o MDIC e a ABDI sentaram e começaram a vislumbrar o projeto Laboratório de Inovação do Varejo, que hoje se chama ProVA.

Vocês participaram do processo de estruturação do edital e do termo de referência ou foi só a ABDI?

Foi só a ABDI. Na época que nós criamos o projeto Laboratório de Inovação do Varejo aqui dentro do MDIC, nós achamos que seria totalmente pertinente a parceria da ABDI porque a ABDI é uma agência que implementa a política industrial do Ministério, então pra gente fazia todo sentido que a ABDI viesse junto com a gente. Na época, a ABDI tinha acabado de passar por uma reformulação de governança e havia criado a coordenação de comércio e serviços, então essa coordenação de comércio e serviços se aproximou da nossa secretaria de comércio e serviços para nós começarmos a desenvolver projetos conjuntos de implementação de medidas concretas em prol do varejo. Nessa época, quando a ABDI se aproximou nós no início da criação do projeto, nós começamos a discutir, a debater, qual seria o ator que implementaria o projeto do Laboratório, porque a ideia estava bem casada entre a ABDI e o Ministério, mas ainda faltava decidir quem vai de fato implementar o Laboratório, porque nós tínhamos uma séria (até hoje nós temos) a dificuldade da mão de obra dentro do Ministério, dentro das nossas secretarias, não havia braços suficientes para poder implementar o Laboratório, e o mesmo a gente conseguia ver por parte da ABDI, a equipe da coordenação de comércio e serviços que não é muito grande. Então a gente precisava encontrar um parceiro para poder colocar o Laboratório de pé, e no início do projeto a gente aventou uma parceria com alguma entidade nacional do varejo que tivesse interesse em fazer isso. Então a ABDI destrinchou um pouco mais tecnicamente quais seriam as características necessárias, ou os requisitos que essa entidade nacional precisaria seguir para poder implementar o Laboratório e nós fomos em busca de entidades nacionais, só que a gente não conseguiu encontrar, e a solução aventada, que foi encontrada pela ABDI, foi realizar um edital de chamamento, uma licitação, para contratar uma empresa especializada em inovação, de consultoria, que consiga participar e implementar de fato o Laboratório. O edital foi elaborado pela ABDI e foi colocado em chamamento público por parte da Agência

Desde o começo o MDIC (hoje Ministério da Economia) acompanha todas as etapas do projeto? Como vocês fazem o acompanhamento da evolução do projeto?

O projeto, ele foi construído com uma estrutura de governança de um comitê executivo e um comitê técnico. O comitê executivo ele foi operacionalizado no início da primeira etapa do Laboratório e ele contou com a participação de instâncias de chefia mais elevadas, de parte tanto do Ministério quanto da ABDI. Já o comitê técnico, eu faço parte do comitê técnico e a gente acompanha, monitora as ações do Laboratório por meio mais qualitativo do que quantitativo. Sempre que eu acompanho as reuniões eu reporto ao superior o andamento das atividades, mas não é incomum que eles me questionem com relação a dados, com relação à evolução quantitativa do projeto, que é quando eu costumo recorrer à ABDI, que é a que operacionaliza de forma mais próxima junto com o Laboratório alguns números, alguns dados, por que acontece do secretário ou do sub secretário querer ver, obviamente, acompanhar de maneira mais prática, quais são os números do Laboratório, isso existe também.

Qual a sua visão sobre o processo de concepção e desenvolvimento do Laboratório? Atendeu às expectativas que vocês tinham?

Eu acho que a concepção, no meu ponto de vista, foi bastante satisfatória, eu acho que quando nós construímos a ideia de criar um Laboratório lá atrás, a realização de benchmarking foi muito importante, porque não foi um projeto criado do nada, da cabeça de uma pessoa que decidiu que queria inventar um laboratório de varejo. O setor privado foi consultado, eles foram de fato questionados, por meio de um formulário, se eles achavam pertinente um projeto como esse, se eles entendiam que faria diferença, que poderia ajudar, e a resposta foi positiva, então nós fizemos um processo inicial de consulta e de preparação que eu acho que foi satisfatório.

Houve alguns tropeços no caminho, porque a ideia inicial era de que a gente tivesse concebido o Laboratório para que um ator do setor varejista pudesse conduzi-lo. Havia essa expectativa inicial de que alguma entidade nacional, algum ator bem próximo do Ministério da época pudesse conduzir o trabalho do Laboratório por que a gente entendia que seria algo deles para eles, entendeu? Ai, como não foi possível, a gente não conseguiu encontrar por diversos fatores, houveram várias dificuldades técnicas de se conseguir fechar um contrato, um acordo com entidades com quem a gente tratou, surgiu a possibilidade do edital, eu acho que foi uma grata surpresa, foi uma boa experiência a ABDI lançou o edital para poder contratar uma consultoria que implementasse o Laboratório. Eu acho que foi uma grata surpresa, porque

casou a expertise de uma consultoria que entende de metodologias de inovação, entende de atividades que podem ser promovidas no âmbito de um projeto como esse, com a nossa capacidade de enxergar o que o varejo quer, a nossa capacidade de fomentar a consultoria com as informações necessárias para eles o varejo. No fim das contas eu fiquei satisfeita, fiquei muito satisfeita, mas as vezes eu também me questiono como teria sido se fosse uma entidade nacional que tivesse abraçado o Laboratório, será que ele não teria uma perenidade maior? Seria que ele não seria abacado de uma forma diferente, porque seria a própria entidade, qualquer que seja, uma voltada para supermercados, para franquias, ou a CNC, uma Confederação Nacional... se eles tivessem abraçado essa ideia e levado adiante, qual teria sido o resultado? Acho que poderia ter sido bem interessante para eles, porque eles aperfeiçoariam internamente o Laboratório. Então assim, de maneira geral eu acho que a concepção foi satisfatória e a implementação dele também. Foi uma possibilidade da gente compreender os equívocos e ir melhorando, porque eu acho que infelizmente ainda no setor público ainda existe uma debilidade muito grande de se construir políticas públicas, eu acho que muitas vezes elas são construídas de formas equivocadas, precisaria de um pouco mais de estudo, um pouco mais de compreensão, de qual é o problema. Será que essa é a solução adequada para o problema? Será que a gente está achando que o problema é esse, as vezes precisa de uma construção mais profissional, no sentido de amarrar todas as pontas do problema com a possível solução, vamos por partes para depois atingir algo maior. Então acho que essa estruturação do Laboratório foi muito positiva neste sentido, acho que a gente começou a construir por meio de metodologias como Design Thinking, Design Sprint, todas essas metodologias eu acho que foi essencial, se a gente tivesse construído o projeto do Laboratório do Varejo sem esse edital, sem o respaldo de uma consultoria e se fosse via uma entidade nacional, talvez a gente não tivesse tido essa expertise, essa construção tão amarrada e tão interessante que foi, por meio da consultoria.

Anexo 2 - Entrevista com Eduardo Augusto Rodrigues Tosta, Coordenador da Coordenação de Comércio e Serviços da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), realizada no dia 25 de junho de 2019

Você pode falar um pouco sobre a Coordenação de Comércio e Serviços da ABDI?

Ela começou em novembro de 2016, apesar de que na época o antigo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços já tinha uma Secretaria de Comércio e Serviços há muitos anos, aqui na Agência, que é o braço executivo do Ministério, nunca teve um apoio. A ABDI tem esse papel muito forte de apoio ao Ministério, uma Agência de execução de projetos para ajudar o Ministério na implementação de suas políticas públicas. Então na época nós éramos vinculados ao Ministério da Indústria, e apesar de sermos vinculados ao Ministério da Indústria historicamente já fazer esse papel de assessoramento, de trabalho de inteligência, de mercado e de projetos junto ao Ministério, na parte de serviços – comércio e serviços – a gente não tinha. Então com a vinda do Guto [Luiz Augusto de Souza Ferreira, Presidente da ABDI] em novembro de 2016 ele instituiu a Coordenação de Comércio e Serviços aqui na Agência que ficou ligada institucionalmente à Coordenação de Comércio e Serviços lá do – até então – Ministério da Indústria.

Desde o começo vocês participam do Fórum de Competitividade do Varejo?

Isso, desde o começo nós participamos sim. Nós não somos membros do Fórum porque ele só pode ser composto por entidades, associações representativas do setor, então temos assento como convidado.

Como surgiu a demanda por um Laboratório para o Varejo neste contexto?

A origem da demanda veio de um pleito do próprio Fórum de Competitividade, leia-se Secretaria de Comércio e Serviços. A Secretaria tem o Fórum e possui um relacionamento muito próximo ao setor, das principais entidades do setor que compõem o Fórum, essa demanda veio deles. Então chegou-se “a gente tem um desejo de trabalhar com a parte de comércio e serviços, com o tema da inovação na parte de varejo e gostaríamos de fazer um projeto como um Laboratório para poder fazer e promover a inovação no setor” e pediu ajuda da ABDI. A ABDI como sendo esse braço executivo do então Ministério, se propôs a colocar a mão na massa e tornar a coisa concreta. Nós temos uma facilidade e é até a nossa instituição básica da ABDI fazer esse braço operacional, iniciativas próprias da Agência ou iniciativas em parceria com o Ministério. Neste caso foi uma iniciativa em parceria, apesar do capital ser

100% da ABDI, a gente construiu a quatro mãos esse projeto, a ABDI capitaneou a estrutura do projeto, da forma como a ABDI entendeu melhor, eu lembro que teve uma briga muito grande para a definição da estrutura do projeto, nós preferimos não seguir com um convênio, e sim fazer um contrato, uma licitação ampla, tanto que possibilitou a Pieracciani a participar, e não convênio restrito com uma associação e ela fazer as três cotações, algo do gênero. Então preferimos fazer um termo de licitação aberto para empresas de inovação e aí coube a Coordenação de Comércio e Serviços fazer a estrutura técnica do edital, das entregas, de como seria feito o Laboratório, usando a expertise que temos aqui de projetos.

Como foi a construção do edital, do termo de referência. Você comentou que vocês já tinham essa expertise

A Agência é 'projetizada', historicamente desenvolve, promove, implementa, executa e entrega resultados via projetos. Eu já tinha desenvolvido projetos e nós usamos aqui a mesma estrutura básica, que é uma licitação por técnica e preço na qual eu consigo por meio dessa modalidade promover uma maior competitividade no âmbito técnico e consigo uma competitividade no âmbito de custo, porque tem peso, tanto para a área técnica e preço tanto para a área orçamentária. Então nós estruturamos a metodologia, explicamos quais são os principais objetivos do projeto, quais são as principais entregas e um detalhamento do descritivo muito amplo, muito bem feito para que isso não repercuta em problemas futuros, porque vai ser a base, o termo de referência que é construído para o edital é a base do projeto. Nele eu tenho todos os compromissos, as obrigações, as justificativas, a contextualização e os requisitos, as formas de comprovações, os prazos, os custos, as métricas, os compromissos que têm nessa contratação, para as empresas poderem fazer suas cotações, fazer inclusive a composição do quadro técnico. Como é técnico e preço, nós montamos um quadro técnico, dividido em duas frentes. Numa você tem o quadro técnico da equipe, que tem a pontuação, então cada membro da equipe de projeto que está lá neste quadro técnico tem uma especificação, precisa ser formado nisso, tem que ter tantos anos de experiência, tem que ter essa formação, essa graduação e assim nós vamos detalhando para cada um dos membros do corpo técnico. E também pontuamos a técnica da empresa, a experiência que a empresa que está participando do projeto tem na execução de atividades similares ao que nós estamos pedindo. Então essa tabela é composta por pesos e ponderações da equipe e pesos e ponderações da experiência da empresa na entrega de serviços e soluções com clientes que tiveram executando serviços parecidos com o que nós estamos demandando, aí tem uma fórmula matemática super complexa que o próprio pessoal de contratos e convênios faz para

poder fazer essa pontuação final depois de tudo apresentado. Quem faz a avaliação das propostas é o corpo técnico da Agência, nós avaliamos os documentos, fazemos as contrarrazões caso surja divergência em algum documento, abrimos para os parceiros também fazerem suas contrarrazões. No final do processo licitatório a equipe que é montada para a licitação, que é formada por quem está contratando, no caso a nossa Coordenação por alguns membros convidados, por exemplo do Ministério a gente convidou, convidou um membro externo da Agência, por exemplo da Federação de Comércio e Serviços de Minas Gerais a gente convidou um membro para participar, convidamos um membro do Ministério da Ciência Tecnologia e Inovações, para dar um amplo ponto de vista, não ficou só aqui na ABDI, a gente usa essa técnica, a gente monta uma banca de avaliação da proposta técnica composta por membros do corpo técnico da ABDI e fora da ABDI. Uma pluralidade de visões, não só de pessoas da Agência, como de fora da Agência, de outros Ministérios e outras instituições, no caso a Fecomércio de outro estado, para poder enriquecer essa visão e dar a imparcialidade que nós queremos, aí esse comitê faz a avaliação dos itens técnicos, das experiências tanto das empresas quanto das pessoas jurídicas, dos atestados e dá a pontuação. Isso vai para a área de contratos e convênios, pega-se a pontuação final que esse grupo (o Comitê) fez a avaliação mais a tabela de preços e ela faz o cálculo final do vencedor e a avaliação da documentação jurídica. Aí vai, tem os documentos de contrato, declarações de não ter trabalho infantil, escravo, e tudo mais.

Pensando já no projeto, na etapa de concepção do Laboratório, no termo de referência constava que deveriam ser realizadas entrevistas com stakeholders, com varejistas, observação em campo, workshop de Design Participativo. Esse modelo para concepção foi baseado em alguma outra experiência que vocês já tinham na ABDI? Como chegaram nesse modelo para concepção do Laboratório?

Todo esse modelo de uso de metodologia de Design Thinking, de estruturação do workshop, de pesquisa de campo, prototipação e depois implementação, ele foi baseado em uma pesquisa de campo que nós fizemos, de melhores práticas de implementação de projetos.

Não é da ABDI, foi o primeiro projeto que eu tenho conhecimento da Agência, na qual usou metodologia de Design Thinking para poder colocar de pé um projeto que foi tão inovador e ousado quanto a inovação tem que ser. Isso na área pública é muito difícil, até hoje nós tivemos isso, se quiser registrar aí, foi uma luta muito grande para convencer as pessoas, os burocratas de que nós devemos licitar um corpo técnico para fazer atividade de inovação sem estar

carimbada, então isso não é costumeiro, não é usual. O costumeiro, o usual, é você ter uma ideia, você propõe, implementa e vê se dá certo. Geralmente os projetos são feitos assim – eram feitos assim. Quando nós partimos para fazer uma coisa na qual a gente ia deixar aberto fazer a atividade de inovação que seria cocriada e construída depois de uma pesquisa de campo, tudo isso foi muito difícil porque o pessoal não enxerga isso, eles acham muito arriscado que o Governo Público não pode... inclusive, se quiser tomar nota, nós tivemos que glosar o nome Laboratório de todo o processo licitatório, por orientação da área de contratos e convênios, por que o termo Laboratório, ele remete a experimento e experimento remete a risco e, em se tratando de órgão público, uma instituição com dinheiro público, a gente não tem direito de experimentar e errar, uma visão retrógrada, antiga e desatualizada. Foi uma luta a gente ‘ah... como vocês vão fazer atividade de inovação? E aí, cadê? Por que não está tudo pronto já e definido?’; ‘não é assim, a gente vai fazer, identificar, ouvir as pessoas, descobrir os problemas para depois ver a solução’.

Na sua visão, qual foi a avaliação geral dessa metodologia para a concepção do Laboratório?

Foi uma extrema vantagem, foi algo que nós tínhamos sim um risco, porque é altamente incerto, uma vez que a gente começa um projeto sem ter uma diretriz assim de entregas, de produtos certinho, minuciosos. Deixar aberto a construção dos produtos e soluções, isso foi extremamente arrojado, mas foi muito produtivo. Nós conseguimos fazer coisas que vieram da demanda e de pesquisas que nós fizemos, não foi nada top down. A gente identificou necessidades e daí saíram as proposições, então a assertividade é muito maior do que eu estivesse sentado sozinho em uma cadeira, com meia dúzia de pessoas e ter feito todo o projeto, estruturado e definido os temas, definido as atividades, tudo numa tacada só, então é uma metodologia mundialmente conhecida, ela é nova, então está sendo divulgada agora, tem grandes trabalhos feitos, inclusive no Reino Unido de apoio a estruturação de órgãos públicos pensados usando a metodologia de Design Thinking, mas é tudo muito novo, muito incipiente, inclusive os órgãos de controle devem ter muita dificuldade em ver essa coisa com bons olhos, em mudar essa concepção, sabe? De que o projeto, ele não pode ser pensado dentro de uma sala fechada no Ministério e depois ir para o campo, essa ação que a gente usou é diferente, a gente comprou uma caixa de Lego enorme e fomos montar o Lego junto com as pessoas que tem as necessidades e demandas e não montar o Lego pronto lá no Ministério e tentar vender na praça. Mas a gente sofreu resistência, até hoje sofre resistência de pessoas com mentalidade retrógrada e antiga que não consegue entender essa metodologia de Design Thinking, que a

gente tem que licitar como a metodologia para poder construir os projetos e não fazer o projeto para poder vender.

E vocês tiveram algum retorno dos membros do Fórum de Competitividade do Varejo com relação a esse projeto?

Tivemos sim, na última reunião que teve do Fórum eu apresentei os resultados e nós fomos muito bem avaliados e o pessoal fez um report no final da apresentação falando que ficaram impressionados com os resultados com tão pouco tempo da iniciativa, mas a gente não teve assim, de alguma associação falar, formalizar, alguma coisa nesse sentido.

Como foi a relação com a Secretaria de Comércio e Serviços do Ministério durante a execução do projeto, eles acompanharam de perto, ficaram mais nos indicadores?

Acompanharam de perto sim, acompanharam de perto. Participaram da estruturação. Houve um momento A metodologia da licitação foi decidida pela ABDI à contragosto do Ministério, então a ABDI entendeu de que a licitação ampla seria uma forma mais competitiva do que fazer convênio, então a gente foi contrário à opinião do Ministério e fizemos dessa forma, como o dinheiro era da ABDI. Eles sempre caminharam juntos, nesse momento de definir o tipo de contratação para fazer o Laboratório a gente divergiu, deu um conflito de interesses na época, mas depois voltou a convergir de novo e caminha bem.

Os principais pontos da estruturação. Primeiro, a gente usou a expertise de projetos da Agência, tanto da ABDI, quanto, principalmente, do corpo técnico que fez o termo de referência, que sou eu. Segundo, a gente fez uma pesquisa de mercado sobre quais eram as principais metodologias de sucesso para ser fazer o projeto e a gente descobriu Design Thinking, então a gente buscou informação, a gente conseguiu bastante material e, em cima desse material a gente fez a metodologia para definir preço, estrutura das entregas, o número de entregas, a distribuição dos trabalhos, isso foi fruto do conhecimento da ABDI. Agora o conteúdo, entrega 1 vai ter isso, entrega 2 vai ter aquilo isso veio da metodologia que a gente buscou na prática.