

# Novos modelos de consumo e seus impactos no varejo do futuro

POR **PAULO DARIEN, CLÁUDIO BOECHAT E BENEDITO NUNES**

Um dos mais intrigantes desafios das empresas de varejo é entender como suas práticas de negócios e as relações com várias áreas de interesse podem ser sustentáveis – para isso, é preciso conhecer bem as características e as tendências deste setor tão dinâmico. O varejo tem nuances muito próprias e, por isso, oferece um vasto campo para pesquisas, novos conhecimentos e experiências, fornecendo as bases de uma nova forma de fazer negócios.

Não é por outra razão, que muitos pesquisadores consideram o varejo um elemento civilizador, responsável pela organização de muitos povos. Basta recorrer à história antiga, para avaliar a importância, por exemplo, de uma Rota da Seda no surgimento das cidades por onde passavam as caravanas de comércio. Assim, entender o varejo é compreender uma importante parcela de toda

a dinâmica econômica. E propor relações sustentáveis para os negócios implica o entendimento desse conceito, aplicado à luz dos interesses do varejo, e suas implicações na operação e na rede de relacionamentos do setor.

**POR QUE AS EMPRESAS DEVEM TRABALHAR PELA SUSTENTABILIDADE?** No 1º Fórum do Varejo do Futuro, promovido em novembro de 2008 pelo Centro de Desenvolvimento do Varejo Responsável da Fundação Dom Cabral, o Professor Hélio Mattar apresentou sete razões sobre as quais gostaríamos de fazer comentários:

## 1 | Razões éticas

Como as empresas se utilizam dos recursos da sociedade para sua operação e desenvolvimento, devem ter o compromisso de retornar à sociedade o que dela extraíram. É a base mínima para uma relação equilibrada e ética, em que os interesses das partes sejam considerados. Presidentes e Conselhos de Administração de algumas empresas já entenderam essa lógica relacional e tentam incluir esses princípios nas suas práticas de gestão, obtendo uma boa aceitação por parte da sociedade.



# A BUSCA DO LUCRO É PARTE LEGÍTIMA DO ESFORÇO PELA SUSTENTABILIDADE NUM MERCADO QUE NÃO COLOCA EM XEQUE O CAPITALISMO

## 2 | Receio da escassez de recursos naturais

O desafio aqui é minorar este problema por meio de uma exploração que não considere apenas a dimensão econômica, o lucro a qualquer custo, mas também suas implicações sociais e ambientais. A questão que se coloca é: por quanto tempo a empresa pretende continuar operando? Precisamos respeitar a capacidade de reposição do planeta, lembrando que a relação que estabelecemos com ele é de submissão – o planeta não negocia com ninguém.

## 3 | Pressão dos consumidores

Os consumidores tendem a ser cada vez mais exigentes. Querem informações detalhadas sobre os produtos que estão consumindo, os malefícios que eles podem causar para a saúde, a origem desses produtos, tipos de materiais utilizados na sua fabricação, se a empresa é certificada social e ambientalmente, se ela aderiu a algumas iniciativas globais em prol da sustentabilidade. Enfim, exigências que tendem a influenciar, cada vez mais, a escolha do consumidor.

## 4 | Antecipar-se à regulação global

O dilema aqui é se você quer assumir o controle do seu negócio, influenciando e construindo o futuro, ou prefere ser controlado pelas pressões que veem de todos os lados. Antecipar-se à regulação legal, propondo políticas e iniciativas inovadoras e antecipatórias, é um fator-chave de sucesso e continuidade. Algumas empresas, inclusive no setor de varejo, em situações específicas (como o caso das sacolas plásticas), estão tentando se antecipar à regulação legal. Aliás, é bom que o façam, porque a regulamentação vem de um Parlamento pressionado por interesses sectários e, raramente, segue a direção do interesse público. O melhor seria que houvesse uma autoregulação.

## 5 | Busca de lucro

As empresas percebem que os atributos levados em conta pelo consumidor, no processo de compra, já incorporaram as preocupações sociais e ambientais. Por outro lado, a busca do lucro é parte legítima do esforço pela sustentabilidade, num mercado que, por uma série de razões, não coloca em xeque o capitalismo. Conforme o professor Hélio Mattar, precisamos inverter a direção das flechas – os ativistas apontam o dedo para as empresas, mostrando o que elas não estão fazendo. Toda vez que apontamos o dedo para alguém, há outros três dedos apontados para nós, dizendo o seguinte: “Você, consumidor ou investidor, está autorizando e, mais do que isso, produzindo empresas não sustentáveis? Por que você exige preço, inovação, qualidade e design, mas não reclama cuidados ambientais e sociais? Só recebemos o que estamos exigindo”. O modelo de empresas que temos hoje é decorrente da maneira como o mercado opera. Se o mercado é que define o modelo, atenção com as mudanças que ele já sinaliza. Na medida em que o mercado muda, as empresas também devem mudar para se manter presentes – se comportar como devem nas dimensões, ambiental e social. E continuarão a gerar lucro legitimamente.

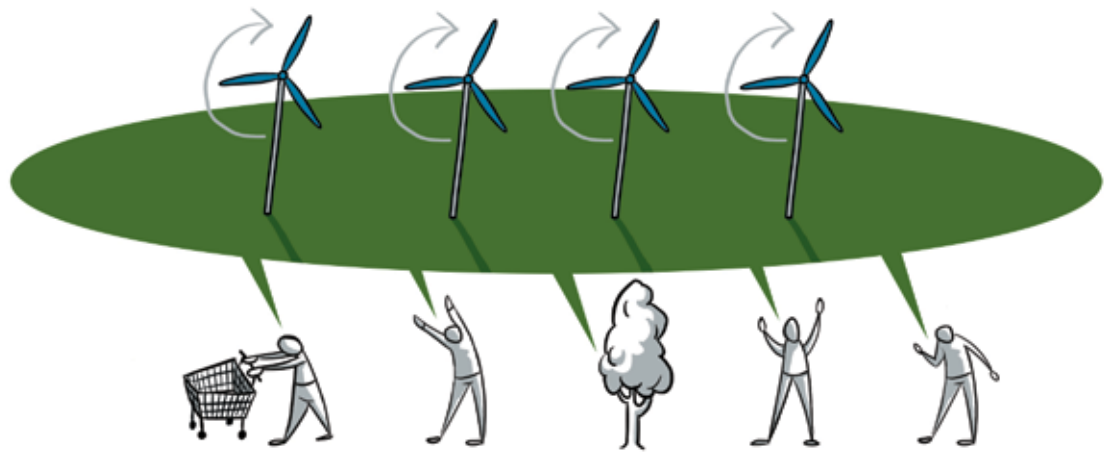
## 6 | Pressão da mídia

Essa pressão é uma consequência da mudança da sociedade, pois reflete aquilo que a sociedade está exigindo.

## 7 | Todas as anteriores

Nenhum desses elementos funciona de forma independente – eles fazem parte de um sistema, atuando e interferindo de forma integrada.

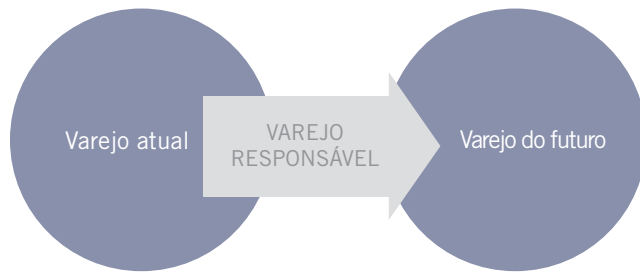
**POR QUE A SUSTENTABILIDADE NO VAREJO?** O varejo seleciona os produtos que serão colocados nas prateleiras, promove liquidações, negocia descontos diretamente com o consumidor, fornece



crédito para compras a prazo, estabelece linguagem própria para oferecer promoções e sugere a melhor alternativa de compra. Assim, estabelece a confiança ou desconfiança entre o produtor e o consumidor. E, por isso mesmo, ocupa uma posição estratégica em relação à indústria, pois gera a demanda por produtos e influencia o consumidor que os utiliza.

Esse posicionamento impõe ao setor uma responsabilidade diferenciada em seus negócios. Seguindo um modelo representado na **Figura 1**, Varejo Responsável é aquele que cria valor sustentável, garantindo que as práticas do presente não sacrifiquem as condições das gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. O exercício contínuo das práticas de Varejo Responsável configura outro modelo de negócio, diverso do atual – o Varejo do Futuro.

**FIG 1 | VAREJO RESPONSÁVEL COMO CAMINHO PARA O VAREJO DO FUTURO**



De modo geral, a responsabilidade do varejo com a sustentabilidade vale a pena por que:

**1 | É uma oportunidade de diferenciação competitiva**

O setor de varejo é o que tem mais dificuldade em se diferenciar, devido à comoditização de seus produtos e serviços – são basicamente os mesmos, com poucas variações de preço, o que gera uma enorme dificuldade em se diferenciar frente ao mercado. A possibilidade de conseguir isso, através das ações de sustentabilidade, é muito grande.

**2 | O varejo tem contato direto com o consumidor final**

Esta característica coloca o varejo muito próximo da sensibilidade do mercado e, portanto, pronto a reagir a ele. E, obviamente, apto a receber, de um lado, as pressões do consumidor na direção dessa mudança e, por outro, sua valorização frente às mudanças que vier a fazer.

**3 | O varejo tem contato múltiplo para frente e/ou para trás**

Esta capilaridade dá ao varejo um poder de influência na cadeia de valor, como nenhum outro segmento pode ter, porque fala com muita gente e recebe múltiplas pressões, percebe tendências e é valorizado.

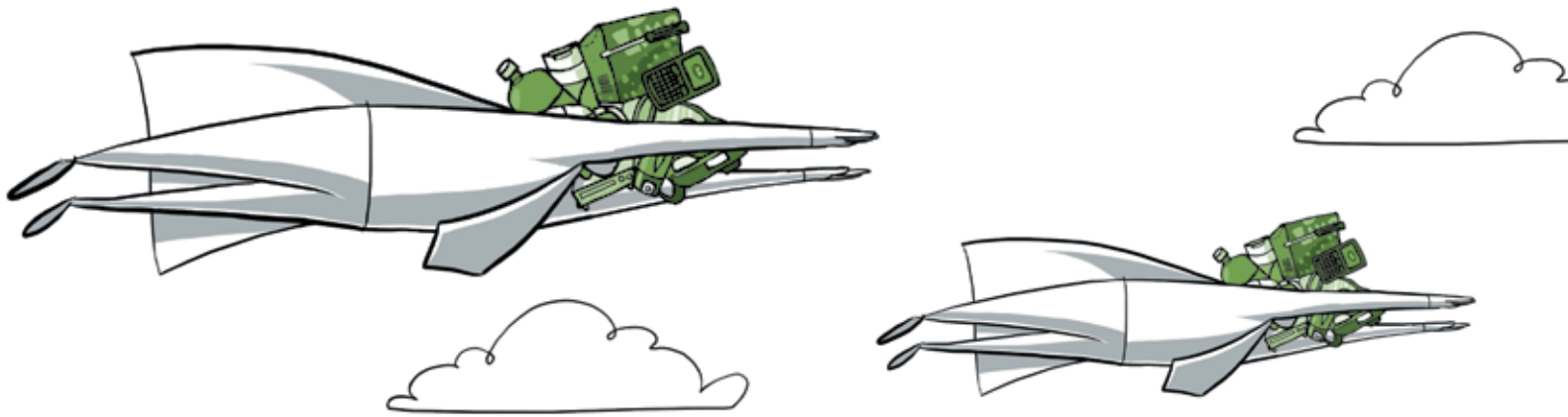
**4 | Pode antecipar-se à regulação legal**

É melhor uma autoregulação do que uma regulação geral.

**CONSUMO CONSCIENTE: CAUSA OU CONSEQUÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL?**

Nem bem incorporamos o tema da sustentabilidade e alguns já o consideram desgastado. Em cima de um patrimônio ainda acanhado existe um desgaste acentuado que, de forma intencional ou não, fragiliza o movimento. Para o Professor Hélio Mattar, o que ocorre é que o tema está sendo banalizado. Aqueles que falam sobre sustentabilidade e, muito particularmente as empresas, ainda não incorporaram os princípios e valores éticos que estão por trás da sustentabilidade, nem praticam minimamente algumas ações que, mesmo fragmentadas, poderiam caracterizar uma tendência na direção da ação sustentável. Então, se banaliza o termo.

Acreditamos que uma coisa está diretamente ligada à outra, numa dinâmica circular de causa e efeito. Ou seja, para praticarmos o consumo consciente, precisamos considerar os princípios da sustentabilidade – jamais atingiremos



a sustentabilidade da vida no planeta sem a prática do consumo consciente. São faces de uma mesma moeda, com uma interdependência fundamental para que possamos continuar exercitando a aplicação dos preceitos do desenvolvimento sustentável.

**O VAREJO NO MUNDO** Em sua apresentação no 1º Fórum do Varejo do Futuro, o professor Luis Moutinho, da Universidade de Glasgow, apresentou algumas tendências do varejo nos países mais desenvolvidos, que certamente contêm muitos elementos do Varejo do Futuro.

Segundo Moutinho, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é, hoje, um elemento vital na estratégia de *branding* dos varejistas europeus. As empresas e seus fornecedores não apenas precisam vender seus produtos, mas também têm de vender a própria marca da responsabilidade social. Nos mercados de capitais, elas se apresentam em índices de responsabilidade social, como o Índice Dow-Jones Sustainability Group e o fundo FTSE4Good, no Reino Unido.

A melhor marca no varejo parece ser mesmo uma boa imagem corporativa. Mas os consumidores estão especialmente céticos quanto aos esforços feitos pelos varejistas. Argumentam que eles têm sido fragmentados e inconsistentes, pois as empresas agem apenas no próprio interesse, em resposta a ameaças de regulamentação e penalidades impostas pelo governo (como os impostos sobre aterros sanitários).

Pesquisas demonstram que os consumidores apresentam alto grau de descrença em relação à ética das grandes empresas. A maioria acredita que as empresas “fingem” ser éticas para cobrar preços mais altos e vender mais produtos. E afirmam que não querem apenas ouvir falar do comportamento ético das organizações – exigem provas de que ele

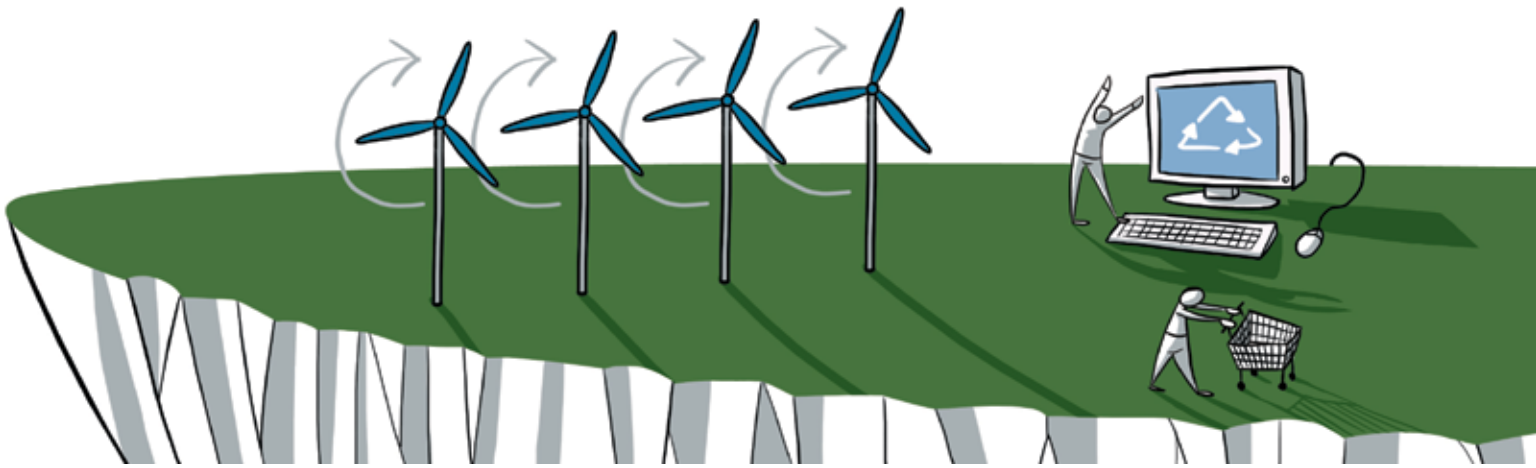
existe. Na verdade, os consumidores não sabem o que fazer, como se comportar, pois estão confusos com tudo isso. O que querem é que alguém aja por eles, querem comprar produtos de uma marca que acreditam ser confiável, porque ela se comporta de maneira correta, mas confiam a responsabilidade ao varejista. A sustentabilidade desempenha papel fundamental na inspiração dessa confiança no varejista.

A capacidade de desempenhar um papel numa sociedade mais ampla está se tornando mais importante, como uma procuração para se obter confiança generalizada. Assim, há a sensação de que, se uma empresa pratica o comércio justo ou possui uma boa política de gestão do carbono, podemos acreditar que ela entrega produtos seguros, confiáveis e de boa qualidade.

Os varejistas são guiados pela demanda (da cadeia de valor, e não de suprimentos) e os consumidores estão exigindo que eles forneçam o que querem, quando querem, em qualquer lugar que desejem. São tendências do ponto de vista do consumidor. Obterão vantagens no mercado as empresas que conseguirem alinhar suas cadeias de suprimento a essas tendências e oportunidades.

Os consumidores estão cada vez mais conscientes das questões de sustentabilidade, o que afeta os hábitos de compra das pessoas e impacta em outros aspectos de suas vidas. Eles exigem que os varejistas acompanhem as mudanças de suas expectativas. Muitos ainda acreditam que a sustentabilidade é uma opção de alto custo, ou até mesmo um ‘luxo’ que as ‘pessoas normais’ não podem pagar.

Como o consumidor tem sede de informações sobre a sustentabilidade dos produtos que compra, um grande desafio é traduzir as questões complexas da sustentabilidade em mensagens simples, especialmente no ambiente de consumo em que a falta de tempo é cada vez maior.



**AS GRANDES QUESTÕES DE SUSTENTABILIDADE NO VAREJO** Há três grandes questões sobre a sustentabilidade no topo da agenda, que chamam mais a atenção dos varejistas: as mudanças climáticas, os resíduos e a cadeia de suprimentos.

Do ponto de vista do consumidor, as embalagens são um fator importante e tangível de sustentabilidade. Há um movimento que luta pela redução da quantidade de embalagens no mundo, questão hoje à frente de outras, como as mudanças climáticas, *sourcing* sustentável e comércio ético (*fair trade*). Até agora, os esforços dos varejistas têm sido muito fragmentados, embora haja esse amplo apelo pela redução global de embalagens, por mais normas de reciclagem, educação e ênfase na reutilização.

Em relação às mudanças climáticas, os consumidores buscam conectar suas atividades pessoais às questões globais. A medição da pegada de carbono dos varejistas e de seus produtos é considerada um passo importante, pois permite compreender e amenizar seus impactos sobre as mudanças climáticas. Embora a identificação da pegada de carbono de produtos individuais seja um passo à frente, a iniciativa ainda está num estágio relativamente inicial, não apresentando suficiente massa crítica e conscientização do público para forçar mudanças significativas no comportamento de consumidores e varejistas.

Há preocupação sobre as tensões entre as cadeias de suprimentos extremamente eficientes e as não sustentáveis, e os dilemas da conformidade social. A maior conscientização e compreensão do consumidor também são vistas como críticas para a maior transparência na cadeia de suprimentos.

**TENDÊNCIAS DO VAREJO** O CEO da Tesco, sir Terry Leahy, identificou sete tendências-chave do varejo:

**1. O desejo do consumidor pela simplicidade:** as empresas que fabricam ou vendem produtos e/ou serviços que facilitem a vida dos consumidores serão regiadamente recompensadas.

**2. O desejo dos consumidores de poupar tempo: as pessoas estão trabalhando até mais tarde, e então querem comprar algo a caminho de casa.**

As lojas de conveniência de compras rápidas são hoje o formato mais popular da Tesco.

**3. O fator “imortalidade”:** os consumidores buscam alimentos saudáveis, além de produtos de beleza e outros para reduzir o envelhecimento.

**4. Globalização:** os impactos levam ao *sourcing*, oportunidades de expandir mercados e ao *sourcing* de serviços. Quase todos os recursos de TI da Tesco estão agora na Índia.

**5. O acesso à informação:** com um clique do mouse, os consumidores não apenas podem comparar preços, mas também “observar as políticas éticas ou ambientais de um varejista e descobrir o que está sendo dito dele em qualquer lugar do mundo”.

**6. A importância da confiança:** é cada vez mais importante para os consumidores; demora anos para ser construída, mas pode sofrer pesados danos num instante.

**7. O consumismo “verde”:** “todas as pesquisas demonstram que os consumidores estão cada vez mais conscientes de suas pegadas de carbono, e que querem ajuda para lidar com as mudanças climáticas”.

Para o professor Luis Moutinho, todas essas tendências têm origem em dois dinamos demográficos:



- A geração *baby-boomer* comprando artigos para mais jovens (e prestando mais atenção à sustentabilidade ambiental)

- Os pré-adolescentes e adolescentes comprando artigos para mais velhos e com mais conhecimento de causa (o que exigirá dos que oferecem bens e serviços novos níveis de desempenho e *accountability*).

Tudo isso representa uma grande oportunidade para as lojas menores, de nicho, que têm a flexibilidade de ajustar sua oferta de produtos de uma maneira que as megastores – presas aos fornecedores de alto volume – não têm. O panorama do

varejo se tornará cada vez mais competitivo à medida que os varejistas expandirem suas linhas de produtos.

---

**PAULO DARIEN** é professor associado da Fundação Dom Cabral, com mestrado em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina.

**CLÁUDIO BOECHAT** é professor e coordenador do Núcleo de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa da Fundação Dom Cabral.

**BENEDITO NUNES** é pesquisador do Centro de Desenvolvimento do Varejo Responsável, com especialização em Gestão de Organizações Sociais pela UFMG.



## CONCLUSÃO

Nosso propósito é contribuir direta e objetivamente, por meio do Centro de Desenvolvimento do Varejo Responsável, para que a sociedade saia de um modelo de “baixa civilização”, onde predominam atitudes de intolerância, consumismo exacerbado e injustiça social, para um modelo de “alta civilização”, onde vão prevalecer atitudes de pós-consumismo, justiça social e equilíbrio. Mas isso só acontecerá se todos se conscientizarem de sua responsabilidade com o todo. Consciência é o entendimento de um modelo que usamos, representado pelo Biograma (**Figura 2**), pois acreditamos que a partir da consciência individual, que se expande e retorna, tudo se encadeia, se entrelaça, gerando uma onda de ação e reação que será mais ou menos intensa, dependendo das nossas atitudes individuais que se refletem em todas as dimensões da vida.

A grande revolução da sociedade se baseia na revolução individual. As grandes transformações ocorrem pela consciência de algumas pessoas, mesmo as de efeito negativo. Temos de repensar o nosso modelo mental. O desafio é transformar o indivíduo em sujeito ativo da sua história, que interfere na construção desse novo mundo. Imaginemos o efeito disso sobre as grandes lideranças empresariais e mundiais.

Ter responsabilidade é equilibrar as relações com as partes interessadas. Ser sustentável é atender as necessidades do presente sem sacrificar a capacidade de as futuras gerações atenderem a suas próprias necessidades. A responsabilidade no longo prazo impõe a inclusão das gerações futuras no conjunto de relacionamentos a serem equilibrados. O exercício da responsabilidade gera a sustentabilidade.

Os varejistas precisam conciliar seu poder de compra e venda com uma maior responsabilidade para com as pessoas e os recursos do planeta, de forma a minimizar os impactos e potencializar o ciclo de vida dos produtos que comercializam. Estão numa posição privilegiada para estabelecer uma comunicação eficaz e ajudar seus clientes e cadeias de suprimentos no que se refere à sustentabilidade e escolhas éticas. Precisam, também, trabalhar com o governo e a sociedade civil, sobre o que e como priorizar, estabelecendo um plano de ação conjunto que contemple as questões voltadas para a sustentabilidade. Esse movimento deve envolver todos os atores, pois não existe solução individual ou de setores, a única saída possível, quando o tema é sustentabilidade, é uma ação coletiva.

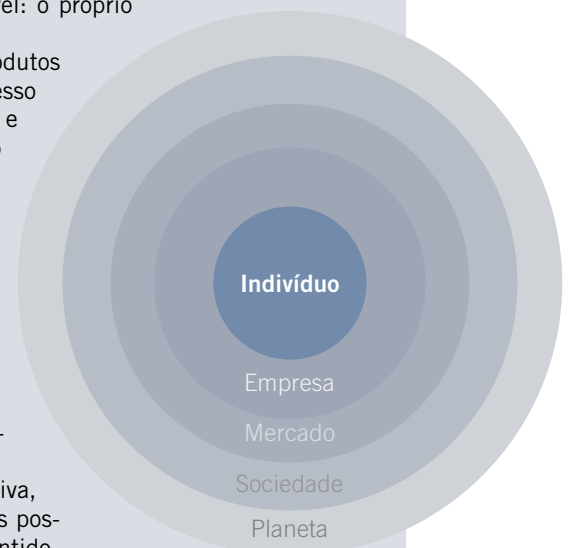
Num primeiro momento, a sustentabilidade pode trazer mais desafios que oportunidades. As tendências do varejo indicam mais barreiras do que a direção a um varejo sustentável. Os consumidores, suas aspirações e o que estão dispostos a pagar por bens de consumo, são vistos como o principal obstáculo para a sustentabilidade. Muitas vezes, os varejistas ficam à mercê dos caprichos do consumidor, e, por isso, precisam ser educados e habilitados a fazer melhores escolhas sobre o que deve ser consumido, de forma a permitir ao consumidor final a compra de “melhores” produtos.

Medidas de incentivos fiscais para serviços e produtos que promovam e considerem os princípios da sustentabilidade podem ser estímulos valiosos na construção de um planeta mais sustentável, pois atingiriam os consumidores no ponto mais sensível: o próprio bolso.

O desenvolvimento de uma nova tecnologia para permitir produtos e, particularmente, serviços mais sustentáveis é crucial para o sucesso dessa iniciativa, pois permitiria fabricar produtos mais convenientes e acessíveis para suprir as necessidades do consumidor, com o mínimo de impacto negativo no ambiente e na sociedade.

A tensão entre competição e cooperação entre varejistas é outra questão importante. A cooperação é vital para garantir o acordo entre os varejistas em questões como medição da sustentabilidade, rotulagem e comunicação com os consumidores. É fundamental, portanto, que haja cooperação e confiança entre varejistas e fornecedores. A questão que se coloca é como atingir o estágio da “competitividade responsável”, conceito desenvolvido pela AccountAbility com a colaboração da FDC, que busca avaliar como as sociedades nacionais recompensam ou penalizam o comportamento responsável das empresas.

O desafio que se impõe à sociedade é o de uma construção coletiva, dentro do conceito de conexão histórica, para garantir que as coisas possam existir no futuro, porque hoje nós fizemos a diferença nesse sentido.



**FIGURA 2 | BIOGRAMA**

FORNTE: INSTITUTO ORIOR