PROPÓSITOS E VALORES: MUITO ALÉM DO LUCRO

| POR JURACY PARENTE E MARINA HENRIQUES VIOTTO

Condutas mais éticas e transparentes com os clientes, relações com funcionários de mais confiança e objetivos além dos resultados financeiros são três tendências que já começam a fazer a diferença entre os varejistas de sucesso.

As intensas alterações causadas pela gradual mudança de valores da sociedade e pela internet já começam a exigir das empresas varejistas uma profunda transformação na filosofia de negócios, na cultura e nos objetivos.

Três grandes tendências devem provocar profundo impacto no varejo nos próximos anos:

- O crescente empoderamento do consumidor, que presta cada vez mais atenção aos valores e propósitos das marcas e, ao mesmo tempo, ganha poder com a rapidez e amplitude com que suas experiências de compra podem ser propagadas na internet;
- As novas exigências de funcionários mais qualificados, que crescentemente vêm da geração milênio (o grupo de jovens nascidos entre 1980 e 2000 que valoriza autonomia e autenticidade);
- A filosofia empresarial denominada Capitalismo Consciente, baseada em valores mais profundos e que começa a ser praticada com sucesso por um grupo de grandes empresas do varejo. Analisaremos a seguir cada uma delas.

EMPODERAMENTO DO CONSUMIDOR

Nas relações de poder entre varejista e consumidor, verifica-se uma clara mudança a favor deste último. Atualmente, clientes podem propagar e multiplicar suas reações às experiências de compra (de forma positiva ou negativa) rapidamente pelas mídias sociais. Mesmo em empresas bem avaliadas, é significativo o risco de ocorrer alguma situação desfavorável que cause sério dano à reputação. Para minimizar qualquer estrago, o esforço costuma ser enorme.

Consumidores cada vez mais influentes e bem informados passam a exigir que os varejistas adotem condutas mais éticas e transparentes, especialmente a geração denominada de “milênios”, que tem entre 18 e 35 anos e valoriza os propósitos das empresas. Algumas tendências de comportamento manifestadas pelos “milênios” merecem destaque. São consumidores que: mostram certa indiferença às marcas caras e aos símbolos de *status*, são mais receptivos a apelos de produtos que defendem a proteção ambiental (como alimentos e tecidos produzidos com matéria-prima de origem orgânica) e têm mais identificação, confiança e lealdade a marcas de empresas que praticam a boa cidadania e participam de soluções para questões sociais.

Na era da internet e dos “milênios”, o relacionamento com as empresas ganha um forte vínculo afetivo. Os consumidores indicam não apenas que preferem e gostam da marca, mas que a “adoram”. Por exemplo, clientes americanos costumam postar “*I love Wegmans*” ou “*I love Trader Joe’s*”, indicando que são fãs de alguns dos varejistas mais queridos dos Estados Unidos. Mas a qualquer momento podem, também, postar duras críticas se forem desapontados em suas expectativas.

EMPODERAMENTO DO FUNCIONÁRIO

Ao pesquisarem antes na internet informações sobre os produtos, os novos consumidores empoderados esperam encontrar nas lojas profissionais que sejam profundos conhecedores do que vendem. Querem esclarecer suas dúvidas e receber conselhos, de forma ética e transparente, sobre a melhor decisão de compra. Nesse contexto, treinamento e incentivo ao processo de contínuo aprendizado dos funcionários tornam-se fatores essenciais para ganho de vantagem competitiva.

A geração milênio, consumidora e mão de obra cada vez mais influente, vem também alavancando o processo de empoderamento dos funcionários. No mercado de trabalho, os “milênios” tendem a: valorizar mais a satisfação no trabalho do que o salário alto; preferir locais onde possam ter mais autonomia; buscar propósito nas tarefas que executam; querer um diálogo franco com as chefias; atuar em empresas que encorajam iniciativa, aprendizado e perspectiva de crescimento profissional.

Ao conversar com gerentes e funcionários nas visitas frequentes que fazemos aos melhores varejistas dos Estados Unidos (como Nordstrom, Lululemon, Ikea, Wegmans, Trader Joe’s, Publix e Whole Foods), duas características nos estilos de chefia e gestão, especialmente atraentes às expectativas da geração milênio, têm chamado a nossa atenção: 1) a clareza que os funcionários demonstram sobre os valores e propósitos da empresa, e o entusiasmo que manifestam ao comentarem com orgulho sobre a nobreza dos objetivos da instituição; e 2) a adoção de práticas que estimulam a satisfação e a confiança dos funcionários, tais como: uma definição clara e detalhada de métricas de desempenho; qualificação, horas de treinamento e autonomia do funcionário para atingir suas metas; *feedback* instantâneo, transmissão frequente dos valores e propósitos da empresa às equipes, uma cultura que incentiva as chefias a serem receptivas e até a estimularem as sugestões dos funcionários, além de reconhecerem e elogiarem o trabalho dos membros da equipe.

Os três supermercados americanos mais bem avaliados pelos clientes – Wegmans, Trader Joe’s e Publix – estão também classificados como os três melhores para se trabalhar.

A rede de supermercados Wegmans, a mais bem avaliada nos Estados Unidos pelos clientes, de acordo com uma pesquisa da Consumer Reports, é um modelo em empoderamento dos funcionários. Com mais de 60 mil empregados, a Wegmans dá autonomia a seus profissionais para que garantam a satisfação do cliente e, ao mesmo tempo, cumpram os propósitos da empresa. Os funcionários agem como “donos do negócio”. Sentem-se comprometidos para proporcionar um melhor atendimento e estimular um maior engajamento do cliente com a empresa.

No varejo, há intensa relação entre funcionários empoderados e consumidores satisfeitos. Os três supermercados americanos mais bem avaliados pelos clientes – Wegmans, Trader Joe’s, e Publix – estão também classificados como os três melhores para se trabalhar pelo *ranking* da revista *Fortune*. Com índices de rotatividade de pessoal bem abaixo das médias do setor e salários e benefícios claramente acima dos concorrentes, essas empresas conseguem atender melhor os clientes.

No Brasil, apesar do grande contingente de funcionários da geração milênio, o incentivo ao empoderamento da equipe ainda é limitado. Em conversas com varejistas, verificamos que a rotatividade de pessoal no setor é extremamente elevada, sendo que, em muitos casos, aproxima-se de um assustador índice de 100% ao ano, bem diferente do índice de 5% do Wegmans. A situação exige uma profunda mudança de paradigmas, a ser iniciada nos níveis hierárquicos mais altos e disseminada em toda a empresa. Torna-se necessário estimular o desenvolvimento de propósitos empresariais que atendam às expectativas dos “milênios” e promovam mais engajamento dos funcionários; desenvolver sentimento de confiança e mais transparência no ambiente de trabalho e treinar as chefias para aceitarem e estimularem as sugestões e iniciativas dos funcionários, desencorajando os estilos de chefia autoritários.

CAPITALISMO CONSCIENTE

Uma nova filosofia de gestão denominada Capitalismo Consciente reflete bem as novas expectativas da sociedade sobre o papel social mais abrangente a ser desenvolvido pelas empresas. Esse movimento vem sendo adotado por um crescente número de empresas varejistas, como Whole Foods, Starbucks, Trader Joe's, Container Store, Nordstrom e Costco. O conceito de Capitalismo Consciente foi sistematizado no livro *Conscious Capitalism: liberating the heroic spirit of business*, publicado em 2011, escrito por John Mackey, fundador do Whole Foods, e por Raj Sisodia, professor de marketing da Universidade de Babson.

Trata-se de uma filosofia empresarial que busca uma profunda mudança nos paradigmas, nos valores e nas motivações da organização e de todos os seus *stakeholders*

Os quatro pilares do Capitalismo Consciente

- 1. Objetivo superior:** propósitos que vão além do lucro, que inspiram e envolvem os demais *stakeholders*;
- 2. Orientação para stakeholders:** relação ética e transparente em todo o ecossistema de negócios da empresa, a fim de criar e otimizar o valor para todos os públicos com os quais ela se relaciona;
- 3. Liderança consciente:** líderes que visualizam a empresa como parte de um sistema complexo e interdependente e que buscam soluções ganha-ganha baseadas em valores;
- 4. Cultura consciente:** priorização de valores como confiança, autenticidade, consideração, amorosidade, transparência, integridade, aprendizado e empoderamento.

Na National Retail Federation (NRF) de 2017, o principal congresso mundial de varejo que ocorre anualmente em Nova Iorque, as palestras de vários presidentes de empresas varejistas demonstraram a sua adesão aos princípios do Capitalismo Consciente. A fala de Christopher Gavigan, presidente da divisão norte-americana da Ikea – maior rede de móveis do mundo, sediada na Suécia – ressaltou aspectos da empresa que refletem os princípios do Capitalismo Consciente. Segundo a missão e visão da Ikea, a empresa “tem o propósito de criar uma vida cotidiana melhor para a maioria das pessoas. O modelo de negócio sustenta esse propósito ao oferecer uma vasta gama de produtos de mobiliário de casa bem concebidos e funcionais a preços tão baixos que sejam acessíveis à maioria das pessoas”. O presidente da Ikea enfatizou princípios e valores, como liderar pelo exemplo, adotar visão de longo prazo, trabalhar com

os *stakeholders* de forma consistente, zelar pelo mundo e manter o compromisso com energias renováveis, cuidar das comunidades em que existem lojas e incentivar o respeito à diversidade no quadro de funcionários.

As ideias do Capitalismo Consciente são reforçadas em outro livro recém-publicado por Raj Sisodia, intitulado *Firms of endearment: how world-class companies profit from passion and purpose*. O livro retrata resultados de pesquisas comprovando que as empresas classificadas como as mais conscientes (com base em critérios como: propósitos declarados, remuneração e benefícios aos funcionários, qualidade nos serviços aos clientes e investimento na comunidade e no meio ambiente) vêm apresentando desempenho superior às demais. Por exemplo, as ações de 18 empresas que praticam esses princípios e estão listadas em bolsa de valores nos EUA tiveram um desempenho 10,5 vezes superior do que o índice S&P 500 (das principais 500 empresas), entre os anos de 1996 e 2011.

Como explica Sisodia em seu livro, a razão para isso é clara: as empresas conscientes tratam seus *stakeholders* melhor. Como consequência, seus fornecedores estão mais felizes em fazer negócios com elas, seus funcionários são mais engajados, produtivos e estáveis, seus clientes estão mais satisfeitos e leais e suas comunidades acolhem-nas melhor. Ou seja, as empresas mais conscientes dão mais e recebem mais.

CONCLUSÃO

Clientes e funcionários empoderados e princípios do Capitalismo Consciente vão mudar o cenário do varejo nas próximas décadas. As empresas vencedoras serão aquelas que demonstrarem transparência, mostrarem autêntico compromisso em dar uma contribuição positiva ao mundo e construir confiança por meio de relações autênticas com todos os *stakeholders* – ao mesmo tempo em que devem continuar a oferecer, de forma incansável, excelência em produtos e serviços. Será um processo de enorme renovação no “coração” das empresas, que exigirá profundas transformações na escala de valores, nos objetivos de seus dirigentes e na sua deliberada propagação e absorção por todos na empresa. ●

PARA SABER MAIS:

- Chip Espinoza e Mick Ukleja. *Managing the millennials: discover the core competencies for managing today's workforce*, 2016.
- John Mackey e Rajendra Sisodia. *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*, 2011.
- Kip Tindell. *Uncontainable: how passion, commitment and conscious capitalism built a business where everyone thrives*, 2014.
- Rajendra Sisodia, David Wolfe e Jagdish Sheth. *Firms of endearment: how world-class companies profit from passion and purpose*, 2014.

JURACY PARENTE > Professor da FGV EAESP > juracyparente@fgv.br
MARINA HENRIQUES VIOTTO > Aluna de mestrado da FGV EAESP > marina.henriques.viotto@gmail.com