

4. Propondo uma abordagem para a construção de cenários

Como já foi dito anteriormente, esta aplicação do método de cenários futuros foi desenvolvida em conjunto com a doutoranda Cidda Siqueira (Maria Aparecida de Moraes Siqueira Campos). Em parceria, foram desenvolvidos estudos sobre a técnica de cenários e elaborada uma nova metodologia mais ajustada para a utilização do método pelo campo do design.

Os métodos mais difundidos da construção de cenários são o de Peter Scwhartz e Michel Godet (apresentados no ítem 3.5.3). Sendo assim, elegeu-se esses autores como fundamentais para esta pesquisa. Entretanto, acreditou-se que poderiam ser feitas algumas adaptações para que tal método pudesse ser incorporado com mais facilidade ao campo do design.

Realizou-se um pré-teste com a metodologia que estava em desenvolvimento com os pesquisadores do Núcleo de Cenários Futuros da PUC-Rio, tendo como foco a “Energia Criativa na América Latina”. Essa primeira aplicação aconteceu na forma de um workshop durante um dia de trabalho. Estiveram presentes os especialistas e membros do Núcleo Aline Monçores (inscrita no doutorado e especialista em tendências em moda), Claudio Magalhães (coordenador do Laboratório de Gestão em Design da PUC-Rio), Flávia Mendonça (jornalista e professora do curso Trends Forecast), Julia Bonecker e Cidda Siqueira (Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Design da PUC-Rio).

Como pré-tarefa, este grupo selecionou notícias diversas que se relacionassem com o tema da pesquisa, que foram compartilhadas por todos os membros através de um banco de dados na internet (www.evernote.com). No dia do workshop, os participantes chegaram com todas as notícias lidas e interpretadas.

A primeira atividade do workshop foi a releitura de cada uma das notícias com posterior discussão sobre seus conteúdos. Nessa etapa, os dados foram filtrados deixando de serem apenas notícias e passaram a ser considerados como forças motrizes. Essas forças motrizes foram então classificadas em um grande

painel, dividido nas seguintes categorias de impactos, determinadas pelo grupo de trabalho: cultural, ambiental, econômico, tecnológico e social. Essa tarefa não possuiu um controle de tempo rígido e acabou se estendendo por quase toda a parte da manhã.

Em seguida, em uma decisão consensual do grupo, foram escolhidos os três impactos que mais se destacavam durante esta fase inicial do trabalho: o social, o econômico e o cultural.

O próximo passo foi resumir os três conceitos chave dos três impactos que havíamos elegido para se trabalhar e partir para uma extrapolação de ideias, no formato de um brainstorming, anotando possíveis consequências futuras da ocorrência de cada um dos impactos escolhidos. E os impactos escolhidos nesse momento foram:

- Social: Locais de tolerância
- Econômico: Rede colaborativa.
- Cultural: Expressividade bruta

No entanto, não conseguimos concluir o trabalho, pois o tempo havia se esgotado.

Após essa primeira tentativa de execução da metodologia que está sendo proposta decidiu-se reavaliá-la e propor alguns ajustes. Um dos pontos que percebeu-se ser crucial é a eleição das forças motrizes que serão destacadas e por fim extrapoladas. Notou-se que a forma mais assertiva de escolhê-las seria posicionando-as na matriz de forças motrizes, conforme orienta Peter Schwartz. Em seguida, será possível retirar desta matriz as forças motrizes com maior impacto e imprevisibilidade que contribuem para a construção de um cenário bastante rico e disruptivo, o que colabora com um dos objetivos desse trabalho que é compreender em longo prazo como será uma sociedade mais sustentável.

Com o propósito de tornar a metodologia mais clara, o processo de sua aplicação foi reestruturado. Por fim, foi realizado um novo pré-teste. Desta vez estavam presentes a pesquisadora, Cida Siqueira e Cláudio Magalhães.

Algumas etapas foram repetidas como no primeiro pré-teste realizado. Colher dados e disponibilizá-los entre os participantes do grupo de trabalho é fundamental para o início do trabalho. Desta vez resolveu-se realizar o pré-teste com o mesmo foco do tema dessa pesquisa: moda e sustentabilidade. Quando o grupo se reuniu os dados foram analisados e interpretados e em seguida, os estes foram categorizados em uma tabela e numerados como forças motrizes para que elas fossem representadas graficamente por números.

Em um terceiro momento, foi criada uma matriz de forças motrizes, com dois eixos, representando o grau de impacto e imprevisibilidade. Cada força motriz foi julgada e posicionada nessa matriz segundo seu comportamento diante das duas categorias. Em um momento posterior, construiu-se uma matriz de cenários. Para isto, foram escolhidas as forças motrizes que apresentavam maior impacto e maior imprevisibilidade e, então, distribuímo-las em dois eixos ortogonais. Dessa maneira, encontramos quatro espaços onde poderiam ser construídos quatro cenários distintos, trabalhando com a possibilidade de menor e maior ocorrência de cada um dos eventos definidos pelas forças motrizes.

Este workshop também encontrou alguns contratemplos. Novamente o tempo foi mal dimensionado e mais do que isso: dessa vez percebeu-se o quanto era subjetivo a discussão e interpretação das forças motrizes e seu posterior posicionamento na matriz impacto X imprevisibilidade.

Outro ponto que gerou discussão foi a coleta de dados inicial do trabalho. No momento em que os participantes estavam colhendo informações úteis para a construção do cenário, ignorou-se àquilo que havia sido estabelecido no início desta pesquisa, quando foi definido e caracterizado cada um dos elementos que compõem os cenários (atores, variáveis, fatos portadores de futuro, etc...). Cientes, antecipadamente, de todos os possíveis elementos do cenário, ao realizar a pesquisa de dados, fica mais preciso a delimitação do ambiente que está sendo trabalhado.

Da mesma forma, foi possível perceber que seria necessário delinear um cenário atual.

Marcial e Grumbach, na parte em que é descrita a metodologia de Godet ressalta a importância no tratamento dos dados iniciais que são trabalhados em sua metodologia.

É de extrema importância ter bem delineado e explícito o sistema e o ambiente do cenário, pois isso serve para especificar a abrangência e o foco do estudo. Segundo Godet, “o sistema é delimitado pelo objeto de estudo, seu horizonte temporal e área geográfica”²⁰².

Outro ponto que é ressaltado por Marcial e Grumbach sobre o método de Godet é a Análise Estrutural do Sistema Ambiente. Nesse momento deve-se elaborar uma lista mais completa possível com as variáveis e os principais atores do sistema que está sendo estudado.

Reforçando o conceito de atores em um cenário, Marcial e Grumbach nos dizem: “A importância do estudo das estratégias desses atores está no fato de eles desempenharem papel importante no sistema e influenciarem o comportamento das variáveis, com o propósito de viabilizar seus projetos”²⁰³.

Uma boa forma ressaltada para a obtenção da lista de variáveis e atores seria a realização de reuniões com especialistas no formato de *braistorming*. Estes atores e variáveis podem ser internos ou externos ao sistema.

Nesse momento podemos fazer uma conexão com o Modelo de Fronteiras Administrativas do Design, de Pugh. Nele podemos visualizar como acontece o fluxo de informações dentro de uma empresa para o desenvolvimento de um produto. De acordo com a figura 12, as informações externas são absorvidas pelos diversos departamentos da corporação. Da mesma maneira, esses mesmos departamentos contribuem com o processo com diversas informações que são de propriedade e competência de suas áreas.

²⁰² MARCIAL e GRUMBACH. Op Cit., p. 94

²⁰³ Ibidem, p. 92

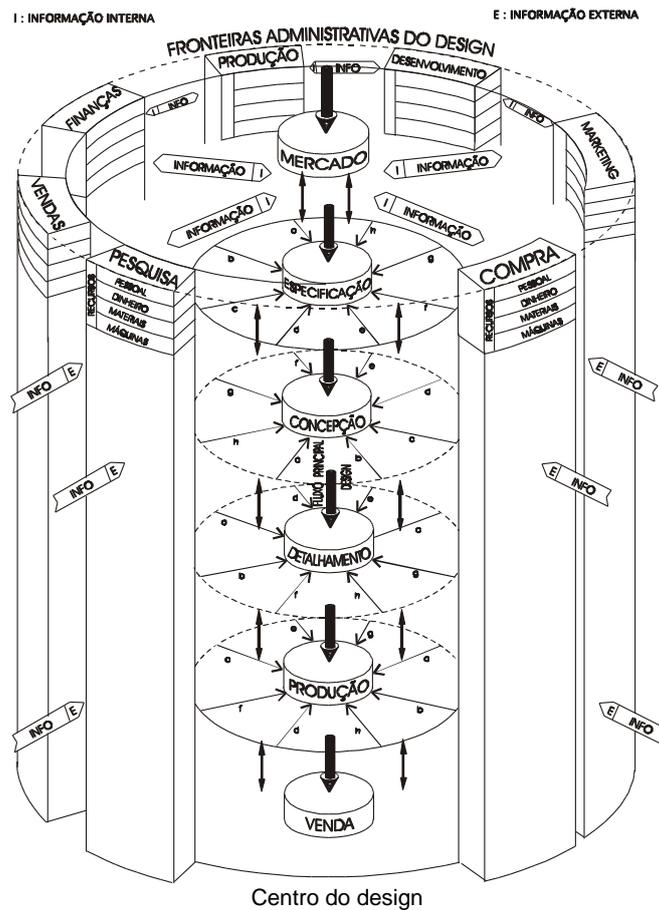


Figura 10 Modelo de Fronteiras Administrativas do Design²⁰⁴

Então, levando em consideração esse fluxo de informações avalia-se que os dados trabalhados nesse processo de aquisição e entrega de informações para o desenvolvimento de um produto podem ser divididos em dois tipos: dados incrementais, que trabalham com conceitos pré-determinados e dados inovadores, que partem de novos conceitos, pensando em um atributo desprendido de tudo aquilo que ele pressupõe. Com isso, considera-se que essa aquisição de informações é crucial para a construção dos cenários, com caráter mais disruptivo ou mais incremental.

Considerando esse modelo de Pugh e a Análise Estrutural do Sistema e do Ambiente de Godet, considera-se que ao trazer informações de atores e variáveis

²⁰⁴ PUGH, S. Op Cit

externas e internas ao ambiente que está sendo desenvolvido, a pesquisa constitui-se um cenário atual.

Segundo Godet, após essa lista de variáveis e atores realiza-se a análise retrospectiva do sistema. O objetivo desta análise é evidenciar as invariantes do sistema, suas tendências de peso, e os fatos predeterminados. É também nesse momento que se realiza a análise da situação atual, identificando os germes da mudança, ou fatos portadores de futuro.

Pensando em uma forma prática para o recolhimento dessa lista de atores e variáveis, a moderadora da pesquisa fará a coleta desses dados externamente à empresa, buscando pesquisas, notícias relevantes e publicações representativas. Da mesma maneira a empresa pode contribuir recolhendo dados internos e também externos, levando-se em consideração os componentes de um cenário, que possam enriquecer ainda mais a construção dos cenários.

Atinge-se a parte presencial da pesquisa. Em uma discussão de grupo, sob o formato de workshop, quando todos os dados (atores e variáveis) que foram recolhidos e já filtrados e relacionados são expostos e interpretados pelo grupo. Nesse período, o moderador do workshop tem um papel fundamental evitando a participação exagerada de alguns participantes, mantendo um nível hierárquico semelhante para cada um deles.

Cada dado recolhido é resumido sob forma de uma força motriz e em seguida é criada a Tabela de Categorização dos Dados Coletados. Essa categorização é livre. À medida que o grupo for discutindo, ele vai vendo a necessidade de criação de categorias. Dessa maneira fica mais evidente o tema da pesquisa que está sendo construída. Nesse momento, deve-se então delimitar o tema que vai ser trabalhado, de modo bem focado. Fechado o tema, escolhem-se então sete forças motrizes que o grupo considera mais relevantes para a prospecção de cenários.

Continuando com a sequência metodológica de Godet, deve-se construir a matriz da análise estrutural, onde se faz um cruzamento dessas sete forças para identificar a influência de uma sobre as outras. Assim, as forças motrizes são

avaliadas quanto a sua motricidade e dependência. Como exemplo, temos a figura abaixo. Quando a relação entre as forças é muito baixa ou não existe, atribuímos o valor 0 (zero) a esta relação. Quando existe uma relação deve-se preencher com o valor 1 (um). Pode-se observar também que somando os valores das colunas e das linhas obtemos o valor da dependência e da motricidade, respectivamente. Deve-se ressaltar que essa avaliação deve ser efetivada pelo grupo. O resultado dessa etapa é compreender qual a força motriz trabalhada é mais dependente das outras e qual a mais motriz.

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	M
x1	0	1	1	1	1	1	0	6
x2	1	0	1	1	1	0	1	5
x3	0	1	0	0	1	1	1	4
x4	0	0	0	0	1	1	0	2
x5	0	1	1	0	0	1	1	4
x6	0	1	0	0	1	0	0	2
x7	1	1	0	1	1	0	0	4
D	2	5	3	3	6	4	3	

Quadro2: Exemplo de Matriz de Análise Estrutural

A próxima etapa a ser realizada, inspirando-se na metodologia de Godet é a análise das estratégias dos atores. Marcial e Grumbach alertam sobre a importância dessa análise, já que a maioria das rupturas das tendências é causada pelos movimentos desses atores. Dependendo da ação que o ator tomar, pode-se interferir no comportamento de determinadas forças motrizes. Nesse momento deve-se ter o objetivo de analisar os jogos dos atores que estão envolvidos no cenário atual. Para isso, deve-se levantar com o grupo quem são os atores que podem acionar e fazer parte desse cenário atual, de acordo com o tema que está sendo pesquisado. É preciso identificar seus projetos e motivações, seus meios de ação e seus desafios estratégicos.

Da mesma maneira que foi feito com as forças motrizes, deve-se fazer um cruzamento entre todos os atores e todas as forças, verificando a motricidade e a

dependência deles. Sendo assim, deve-se perguntar se o ator A1 influencia a força motriz x1? E a x2? E assim por diante. Se houver influência deve-se colocar a unidade 1, caso a influência seja fraca ou não exista, coloca-se o número 0 como demonstra a figura abaixo. Por fim, somam-se os resultados das linhas e das colunas chegando ao valor da potência da motricidade de cada ator e as dependências das forças motrizes em relação aos atores.

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	PM
A1	0	1	1	1	1	1	0	5
A2	0	0	0	0	1	1	1	3
A3	0	1	1	0	1	1	0	4
A4	1	0	1	1	1	0	0	4
A5	0	1	0	0	1	0	0	2
A6	1	1	0	0	0	1	0	3
A7	1	0	0	1	1	1	0	4
A8	0	1	1	0	1	0	1	4
D	3	5	4	3	7	5	2	

Quadro3: Tabela de Análise da Estratégia dos Atores

Após essa análise torna-se possível identificar quais os atores que devem ser estudados a fundo, pois serão mais influentes nos possíveis cenários. Como afirma Godet, apenas os atores que possuem grande motricidade deverão ser levados em conta no momento da prospecção de cenários.

Pode-se considerar que nesse momento, tem-se em mãos uma análise do cenário atual acerca do tema escolhido para se construir os cenários futuros.

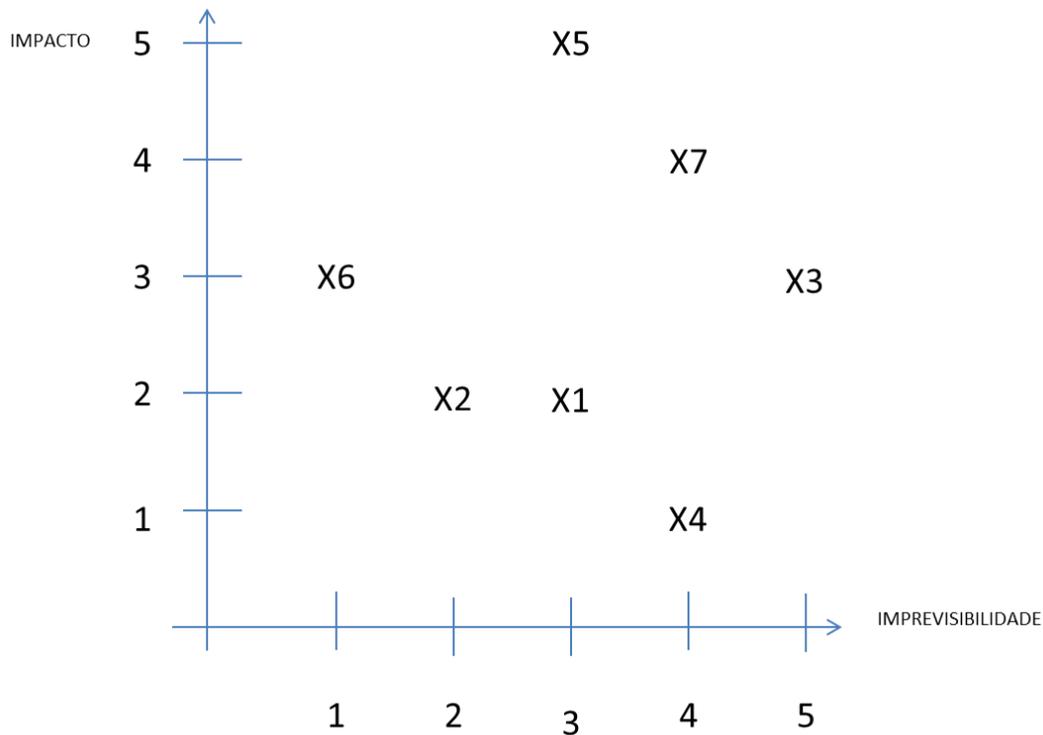
É nessa hora que retoma-se algumas técnicas descritas na metodologia de Peter Schwartz e que já haviam sido propostas e idealizadas no último pré-teste desse trabalho.

Cria-se então uma tabela onde se avalia o impacto e a imprevisibilidade de cada força motriz. Em uma escala de 1 a 5 atribui-se o grau de impacto e de imprevisibilidade de cada uma das variáveis que estão sendo trabalhadas, onde 5 deve-se entender como sendo mais impactante ou imprevisível e 1 menos impactante e imprevisível.

Força Motriz	Imprevisibilidade	Impacto
X1	3	2
X2	2	2
X3	5	3
X4	4	1
x5	3	5
x6	1	3
x7	4	4

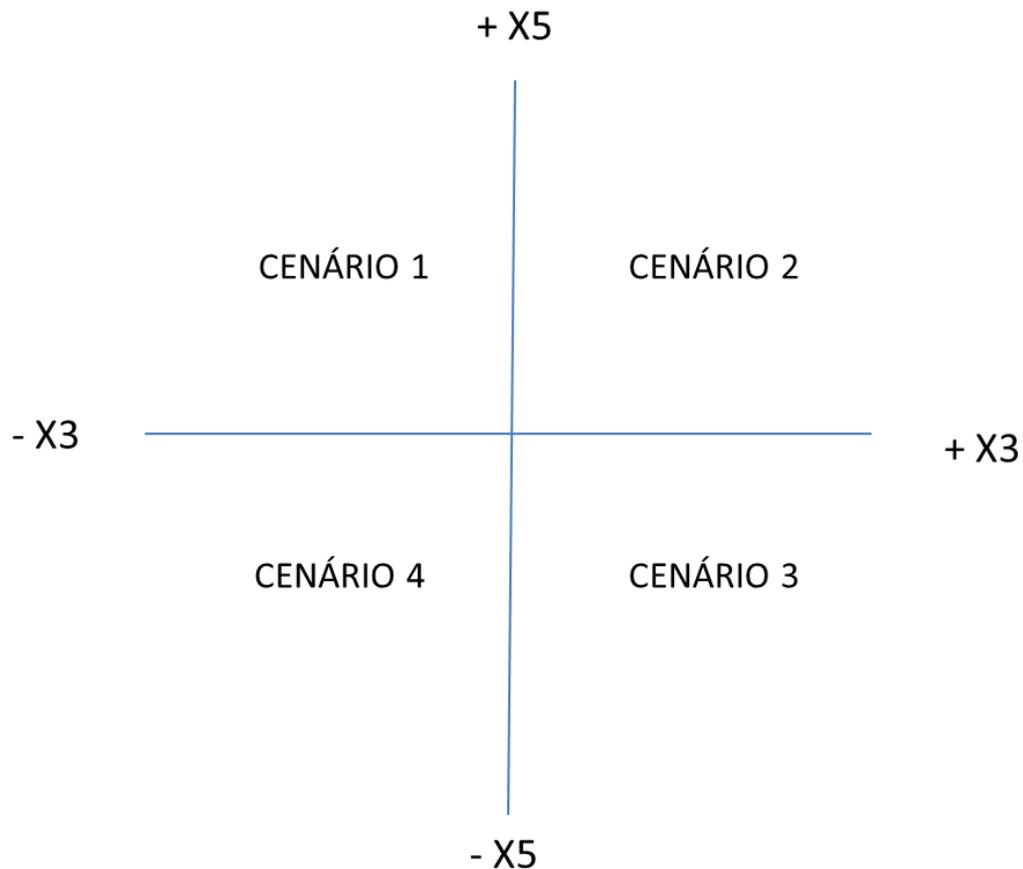
Quadro 4: Tabela de Impacto Imprevisibilidade

O próximo passo é a criação de uma matriz de forças motrizes. A partir do julgamento que foi realizado na tabela anterior deve-se posicionar cada força, de acordo com o peso que ela recebeu em relação ao impacto e a imprevisibilidade da ocorrência desses fatos em cada um dos dois eixos da matriz. A importância dessa matriz está em demonstrar as forças motrizes que mais devemos prestar atenção.



Quadro 5: Matriz de forças motrizes

Chega-se então ao momento da construção da matriz de cenários. Para isto, o grupo deve destacar duas forças motrizes: a que apresenta maior impacto e a que apresenta maior imprevisibilidade na matriz de forças motrizes. A partir desse momento trabalha-se com a variação dessas duas situações. Dessa maneira, estas forças devem ser alocadas em dois eixos ortogonais de acordo com a figura 17. Forma-se então uma matriz com quatro quadrantes, onde construí-se quatro cenários distintos, trabalhando com a possibilidade de menor e maior ocorrência de cada um dos eventos definidos pelas forças motrizes. De acordo com essa figura, se obtém distintos tipos de cenários. O cenário 1 terá um caráter “incremental de alto impacto”, com maior apelo da força motriz X5. O cenário 2 será “desruptivo”. O cenário 3 também será “incremental de alto impacto”, porém com maior apelo da força motriz X3. O cenário 4 será “incremental de baixo impacto”.



Quadro 6: Matriz de cenários

Trabalhando com as duas forças motrizes que compõem o eixo de cada um dos cenários (por exemplo: -X3 e +X5 formando o cenário 1), o futuro deve ser extrapolado através de uma discussão com o objetivo de prospectar as possíveis consequências que tais fatos podem trazer para o horizonte daquele tema que está sendo trabalhado. Isso deve se repetir por mais dois ou três eixos. Vale lembrar, que nesse momento, muito do que foi discutido no momento inicial do workshop, onde as forças motrizes eram categorizadas, pode ajudar a enriquecer toda a argumentação. Inclusive, deve-se deixar clara a possibilidade de retomar determinada força motriz que não foi necessariamente alocada na matriz de cenários, mas que, no entanto, possui algum peso.

Todo esse processo deve ser repetido para cada um dos quatro cenários que está sendo construído, levando sempre em consideração o tipo de cenário que está

sendo desenvolvido (incremental de alto impacto, disruptivo e incremental de baixo impacto).

Finalmente o grupo tem em mãos bastante insumo para a construção da narrativa de cada um dos cenários.

Diante deste material, o conteúdo das narrativas é validado pelo grupo e temos em mãos quatro possíveis *briefings* do futuro através do qual a empresa poderá pautar suas ações estratégicas de longo prazo.

O fluxograma abaixo resume o processo metodológico descrito acima e que está sendo proposto nesta pesquisa.

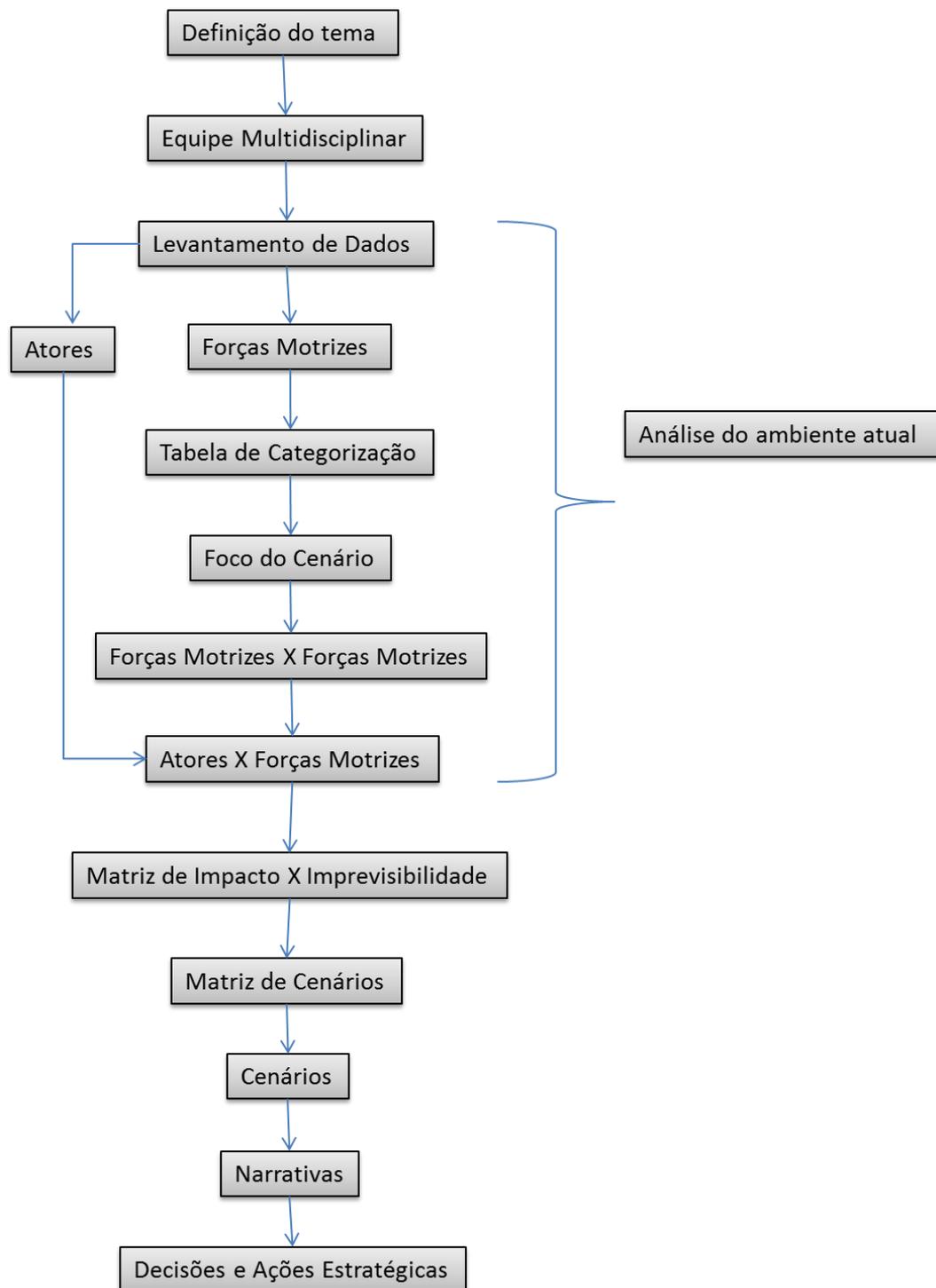


Figura 11: Fluxograma da metodologia proposta de construção de cenários

4.1. Aplicação do Método de Cenários Futuros em empresa de varejo de moda

Considerando que o foco do trabalho é moda e sustentabilidade, fez-se a proposta de aplicar a metodologia de cenários futuros, que estava sendo adaptada pela pesquisadora e por Cidda Siqueira em uma das maiores redes de varejo de moda do Brasil que está em franco processo de expansão: a Lojas Renner. Vale ressaltar que o tema da pesquisa era bastante adequado, uma vez que em sua estrutura organizacional há uma célula da empresa com foco em ações de responsabilidade social.

Para formalizar o contato, inicialmente foi enviada uma carta (Anexo 1) para a Diretora de Recursos Humanos da empresa e esta prontamente deu resposta positiva para a realização do Workshop de Cenários Futuros. Houve também um contato com a Diretoria de Compras e a Gerência Geral de Estilo que também apoiaram a realização do trabalho.

Em seguida, a Coordenadora de Recursos Humanos entrou em contato com a pesquisadora para auxiliar na produção do Workshop na sede da empresa. Em uma reunião rápida foi definida uma equipe multidisciplinar que contemplasse colaboradores de áreas distintas da Renner, com um perfil mais inovador ou ligado de alguma forma à temática da pesquisa. Também se definiu local e data da realização do Workshop. O próximo passo foi o envio de um e-mail (Anexo 2) com um convite para os participantes selecionados.

Infelizmente nem todos os participantes selecionados e convidados inicialmente puderam estar presentes e o convite foi estendido para mais alguns colaboradores a fim de enriquecer a equipe de trabalho. Também foi convidada Cidda Siqueira para o workshop, uma vez que ela já havia aplicado a metodologia elaborada em conjunto em uma empresa do setor joalheiro, para sua tese de doutorado.

Em um momento anterior ao workshop, com cinco dias de antecedência, foi enviado aos participantes um documento (Anexo 3) oficializando o convite e explicando mais detalhadamente o propósito da pesquisa, seu processo e a definição dos elementos que compõem um cenário, para facilitar a coleta de dados

pelos participantes. Nesse documento foi solicitado que cada um recolhesse dados com foco no tema da pesquisa (moda e sustentabilidade), podendo estes ser internos ou externos à empresa, mas sempre com cuidado de não divulgar nenhuma informação estratégica, conforme recomendação da Diretoria de Compras, uma vez que esta pesquisa seria publicada.

Por haver pouca disponibilidade de tempo, os colaboradores não conseguiram enviar dados com antecedência da data da realização do Workshop e por isso combinou-se que eles levassem todo tipo de informação que conseguissem recolher no dia do workshop, para se discutir em grupo.

Individualmente, com algumas semanas de antecedência, começou-se a rever todo o tipo de material com foco em moda e sustentabilidade, que poderia ser aplicado a um cenário futuro da grande varejista de moda. Para facilitar a divulgação dos dados no momento do workshop, preparou-se um documento no formato Excel com um resumo de uma determinada notícia, sua fonte e a força motriz que poderia ser extraída dela (Anexo 4).

No dia 06 de junho de 2011, conforme havia sido agendado, às oito horas da manhã, a pesquisadora e Cidda Siqueira estavam presentes na sala com o material preparado.

Estiveram também presente colaboradores da empresa: das áreas de *sourcing*, arquitetura, compras, estilo, novos negócios e relação com investidores. Dois convidados não puderam estar presentes, por conta de reuniões agendadas em última hora.

A manhã foi iniciada com uma apresentação da pesquisadora em que falou-se brevemente sobre a pesquisa e a técnica de cenários futuros. Em seguida apresentou-se a Cidda Siqueira e também se solicitou que cada participante se apresentasse falando o nome e a área que trabalhava dentro da empresa.

Em seguida foi distribuído um documento para cada participante com conceitos sobre sustentabilidade que são abordados nessa dissertação, para que houvesse um alinhamento de informações (Anexo 5).

Para tornar o momento mais inspirador, uma vez que a técnica de cenários aplicada demanda um trabalho visionário de criatividade passou-se um vídeo, com duração de quatro minutos, intitulado “Full Printed” que conta através de uma animação, uma possível forma de concepção de objetos no futuro (<http://www.vimeo.com/12768578>).

Desse momento em diante, começou a parte prática da aplicação da metodologia. Apresentou-se a planilha Excel (Anexo 4) que estava sendo projetada através de equipamento data show, com o resumo das notícias (dados coletados) que a pesquisadora havia separado durante pesquisa e que teria relevância em ser aplicado na empresa. A notícia era lida, apresentava-se a força motriz que havia sido resumida em sua essência, discutia-se um pouco sobre ela e um dos participantes anotava em um Post-It a conclusão do grupo, resumidamente. Chegou-se a um total de 25 forças motrizes:

1. Nível de comportamento sustentável no Brasil;
2. Educação para o consumo consciente;
3. Biocivilização (*triple bottomline*);
4. “The Hobin Hood Green Tax” – Imposto com foco sustentável;
5. Padronização dos certificados de sustentabilidade;
6. Política Nacional de Resíduos Sólidos – Reciclagem;
7. Incentivo à sustentabilidade em âmbito internacional / Leis + Regulamentação
8. Incentivo à sustentabilidade na moda brasileira;
9. Ciclo de vida do produto (ética de consumo, respeito, conscientização, informação);
10. O quarto pilar do design (especificação, qualidade, preço e sustentabilidade);
11. Co-criação (processo de desenvolvimento colaborativo);
12. Lean. Co – Silent Designer
13. Slow fashion (sustentável) X Fast fashion;
14. Divulgação boca a boca da gestão sustentável;

15. Elasticidade da demanda do preço final do produto sustentável²⁰⁵;
16. Dificuldade em assumir compromisso público – adesão;
17. Impacto ambiental gerado e comunicado pela empresa. Alinhamento do discurso com a ação;
18. Otimização de matéria prima / upcycling;
19. Integridade Ecológica – Pensar no meio ambiente por completo / Eco Inovação;
20. Competitividade dos produtos sustentáveis;
21. Religião interferindo na discussão sobre sustentabilidade;
22. Revolução azul (recursos hídricos) / Economia verde;
23. Têxteis com processo de fabricação eco/ orgânico: desenvolvimento de material têxtil com garrafa pet;
24. Impactos econômicos e financeiros: *trade off*²⁰⁶;
25. Ponto de venda / merchandising / conforto ambiental.

A maioria dos dados aqui expostos foram levantados pela pesquisadora, que durante os dois anos de sua pesquisa coletou bastante informação que poderia se relacionar com a construção de cenários que tem como tema a moda e a sustentabilidade. Deve-se pontuar que por falta de tempo disponibilizado, infelizmente os participantes não puderam coletar dados com foco no tema. Para a aplicação desta técnica é fundamental a disponibilização de tempo para a realização desta tarefa, ou, ao menos, haver uma pessoa que centralize este recolhimento, como ocorreu com este trabalho. No caso desta pesquisa, os dados trazidos pelos participantes foram os correspondentes aos números 11, 12, 15, 24 e 25.

Nesse momento, foi possível perceber a riqueza em se ter uma equipe multidisciplinar. As discussões eram riquíssimas e algumas vezes até tinham que

²⁰⁵ Ficou alinhado durante o Workshop que o conceito de elasticidade da demanda em relação ao preço final é a medida de o quanto varia a demanda por um bem em resposta a uma variação de preço.

²⁰⁶ Trade off é uma situação em que há conflito de escolha. Ele pode ser representado por uma ação econômica que visa à resolução de problema, porém acarreta em outro, obrigando ser feita uma escolha. O trade-off ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter um outro.

ser interrompidas por conta do controle de tempo, mas enfatizando que elas seriam retomadas mais adiante.

Essa etapa teve duração aproximada de duas horas. Como nos dois pré-testes realizados anteriormente, o tempo havia sido um impasse, dessa vez houve um controle muito mais rígido e a Cidda fez esse controle bem pontual, por conta de sua experiência anterior também com seu doutorado.

Depois, chegou o momento de criar-se a tabela de categorização dessas forças motrizes. Releu-se cada uma das forças que estavam escritas individualmente em Post-Its. De forma natural agruparam-se forças motrizes que tinham maior relação com as outras e logo surgiram três categorias: educação, governo e design. Em seguida falou-se em comportamento do consumidor, setor privado e sociedade civil. E ainda em tecnologia, economia e arquitetura.

Para se tornar mais didático, em uma grande cartolina foi criada a tabela de categorização com caneta hidrocor e colaram-se os Post-Its com as forças motrizes em suas determinadas categorias. A distribuição destas forças por categorias ficou da seguinte forma:

Educação:

1. Nível de comportamento sustentável no Brasil;
2. Educação para o consumo consciente;
3. Biocivilização (triple bottomline);

Governo:

4. “The Hobin Hood Green Tax” – Imposto com foco sustentável;
5. Padronização dos certificados de sustentabilidade;
6. Política Nacional de Resíduos Sólidos – Reciclagem;
7. Incentivo à sustentabilidade em âmbito internacional / Leis + Regulamentação;
8. Incentivo à sustentabilidade na moda brasileira;

Design:

9. Ciclo de vida do produto (ética de consumo, respeito, conscientização, informação);
10. O quarto pilar do design (especificação, qualidade, preço e sustentabilidade);
11. Co-criação (processo de desenvolvimento colaborativo);
12. Lean. Co – Silent Designer;

Comportamento do Consumidor:

13. Slow fashion (sustentável) X Fast fashion;
14. Divulgação boca a boca da gestão sustentável;
15. Elasticidade da demanda do preço final do produto sustentável;

Setor Privado:

16. Dificuldade em assumir compromisso público – adesão;
17. Impacto ambiental gerado e comunicado pela empresa. Alinhamento do discurso com a ação;
18. Otimização de matéria prima / upcycling;
19. Integridade Ecológica – Pensar no meio ambiente por completo / Eco Inovação;
20. Competitividade dos produtos sustentáveis;

Sociedade Civil:

21. Religião interferindo na discussão sobre sustentabilidade;
22. Revolução azul (recursos hídricos) / Economia verde;

Tecnologia:

23. Têxteis com processo de fabricação eco/ orgânico: desenvolvimento de material têxtil com garrafa pet;

Economia:

24. Impactos econômicos e financeiros: trade off;

Arquitetura:

25. Ponto de venda / merchandising / conforto ambiental.

Essa categorização levou aproximadamente trinta minutos para ser concluída.

Nesse momento, estava mais incorporado por todos os participantes o conteúdo das informações que iria ser trabalhado durante todo o dia. Solicitou-se então que o grupo definisse o foco para os cenários que seriam construídos a seguir. Rapidamente surgiu o conceito “Comportamento do consumidor / moda e sustentabilidade”.

Foi feita uma pausa no Workshop para um *coffee break*.

Retomou-se o trabalho apresentando a Matriz de forças motrizes X forças motrizes. O objetivo dessa etapa era avaliar as forças quanto sua motricidade e dependência. Nesse momento, pensando no foco do cenário, foi necessário selecionar as forças mais relevantes. Estas foram escritas em novos Post-Its, para preservar a Tabela de Categorização anterior, por conta de posterior análise.

Como Godet aponta, deve-se trabalhar com sete variáveis e desta forma, as forças motrizes selecionadas foram:

- 15. Elasticidade da demanda do preço final do produto sustentável;
- 20. Competitividade dos produtos sustentáveis;
- 17. Impacto ambiental gerado e comunicado pela empresa -
Alinhamento do discurso com a ação;
- 25. Ponto de venda / merchandising / conforto ambiental;
- 7. Incentivos à sustentabilidade em âmbito internacional – Leis +
Regulamentação
- 23. Têxteis com processos de fabricação eco / orgânico;
- 24. Impactos econômicos e financeiros: Trade off.

De acordo com o que havia sido explicado anteriormente na figura 13 (a matriz de análise estrutural), as forças foram expostas em uma tabela: linha *versus* coluna. O material utilizado foi cartolina, caneta hidrocor e Post-Its.

Para avaliar a motricidade e dependência de cada uma das forças motrizes escolhidas fazia-se o questionamento: “Qual a relação entre a força x e y” onde x correspondia sempre a uma força da linha e y da coluna. Quando havia uma forte relação atribuía-se o peso “1” e quando a relação era baixa ou inexistente o peso era “0”. Feito isso, deveria se somar o resultado das linhas e das colunas, chegando a encontrar a força mais motriz e a mais dependente.

Para facilitar a compreensão, estão representadas abaixo as forças motrizes pelos numerais que foram atribuídos a elas desde o momento em que estas foram citadas nesse trabalho.

	15	20	17	25	7	23	24	M
15	0	1	0	1	0	1	1	4
20	1	0	1	0	0	1	1	4
17	1	1	0	1	0	1	1	5
25	1	1	1	0	0	1	1	5
7	1	1	1	1	0	1	1	6
23	1	1	1	0	0	0	1	4
24	1	1	1	1	1	1	0	6
D	6	6	5	4	1	6	6	

Quadro 7: Matriz de análise estrutural do workshop na empresa de varejo de moda

Então, é possível concluir que as forças motrizes com maior motricidade eram duas:

1. Incentivos à sustentabilidade em âmbito internacional – Leis + Regulamentação;
24. Impactos econômicos e financeiros: Trade off.

As forças motrizes mais dependentes eram quatro:

15. Elasticidade da demanda do preço final do produto sustentável;
20. Competitividade dos produtos sustentáveis;
23. Têxteis com processos de fabricação eco / orgânico;
24. Impactos econômicos e financeiros: Trade off.

Essa etapa teve duração de aproximadamente trinta minutos.

A próxima etapa da metodologia a ser cumprida foi a matriz de atores X forças motrizes. Questionou-se então ao grupo quais eram os principais atores que poderiam ser agentes da mudança, de acordo, com o foco do cenário que

estava sendo construído para a empresa do segmento de varejo de moda. Rapidamente foi feita uma lista com os seguintes nomes:

A1 – Governo;

A2 – Conselho administrativo;

A3 – Fornecedores de produto final têxtil

A4 – Clientes;

A5 – Comunicação (Marketing, Relações públicas);

A6 – Eco formador de opinião;

A7 – Terceiro Setor;

A8 – Pesquisadores de tecnologia para a sustentabilidade.

O objetivo da utilização dessa matriz era verificar a motricidade e a dependência entre atores e as forças. Também se descobriu o ator com maior poder de conduzir o enredo do cenário e a força que é mais influenciada pelos atores. De acordo com o que havia sido explicado anteriormente na figura 14, em uma tabela as forças motrizes eram dispostas em uma linha e os atores em uma coluna. Para fazer esta avaliação devia-se perguntar se o ator A1 influenciava a força x1? E a x2? E a x3? ... e assim por diante.

O material utilizado para construir essa matriz também foi cartolina, caneta hidrocor e Post-Its.

É representado a seguir como foi construída essa matriz:

	15	20	17	25	7	23	24	PM
A1	0	1	0	1	1	1	1	5
A2	0	1	1	1	0	1	1	5
A3	0	1	0	0	0	1	1	3
A4	1	0	1	1	0	0	1	4
A5	1	1	1	1	0	0	0	4
A6	1	0	1	0	0	1	0	3
A7	0	0	1	0	1	1	0	3
A8	0	1	0	1	0	1	1	4
D	3	5	5	5	2	6	5	

Quadro 8: Tabela de análise das estratégias dos atores no workshop aplicado na empresa de varejo de moda

Foi possível concluir que a força motriz mais influenciada pelos atores, de acordo com o julgamento do grupo era:

23. Têxteis com processos de fabricação eco / orgânico;

Também concluiu-se que os atores com maior poder de conduzir o enredo dos cenários eram:

A1 – Governo;

A2 – Conselho administrativo.

Essa tarefa teve duração aproximada de vinte e cinco minutos.

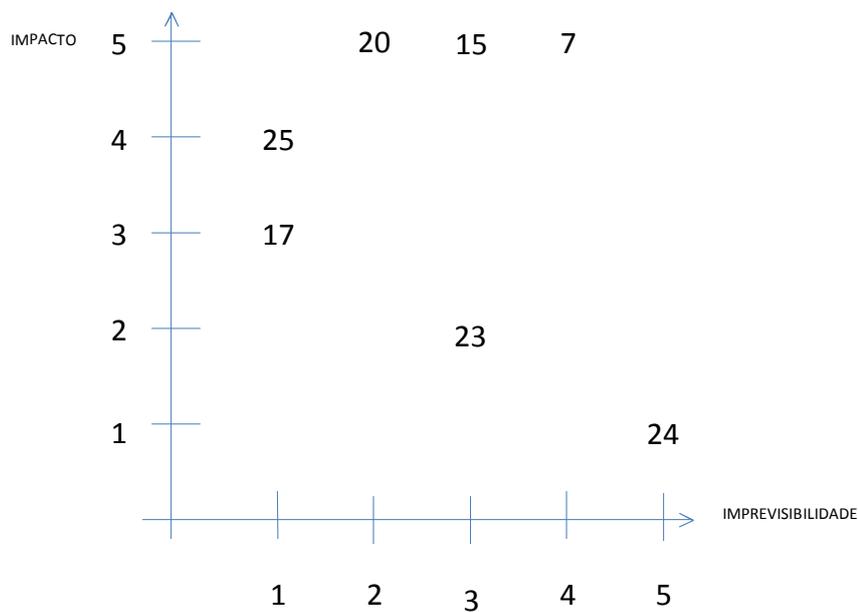
O grupo, refletindo a realidade da empresa e o julgamento que havia acabado de ser realizado concordou com a análise.

Seguindo com a metodologia, o próximo passo era a avaliação das forças motrizes quanto ao seu impacto e imprevisibilidade, onde se atribuía uma nota de 1 a 5, onde 1 representa a força menos impactante e menos imprevisível e 5 mais impactante e mais imprevisível. Construiu-se então a seguinte tabela com Post-Its, cartolina e caneta hidrocor:

Força Motriz	Imprevisibilidade	Impacto
15	3	5
20	2	5
17	1	3
25	1	4
7	4	5
23	3	2
24	1	5

Quadro 9: Tabela de impacto e imprevisibilidade das forças motrizes

Com esse quadro pronto, era mais fácil distribuir as forças motrizes em um gráfico “Impacto X Imprevisibilidade”. Abaixo se demonstra o gráfico que foi construído utilizando também canetinha hidrocor, cartolina e Post-Its:



Quadro 10: Matriz de impacto X imprevisibilidade do Workshop da empresa varejista de moda

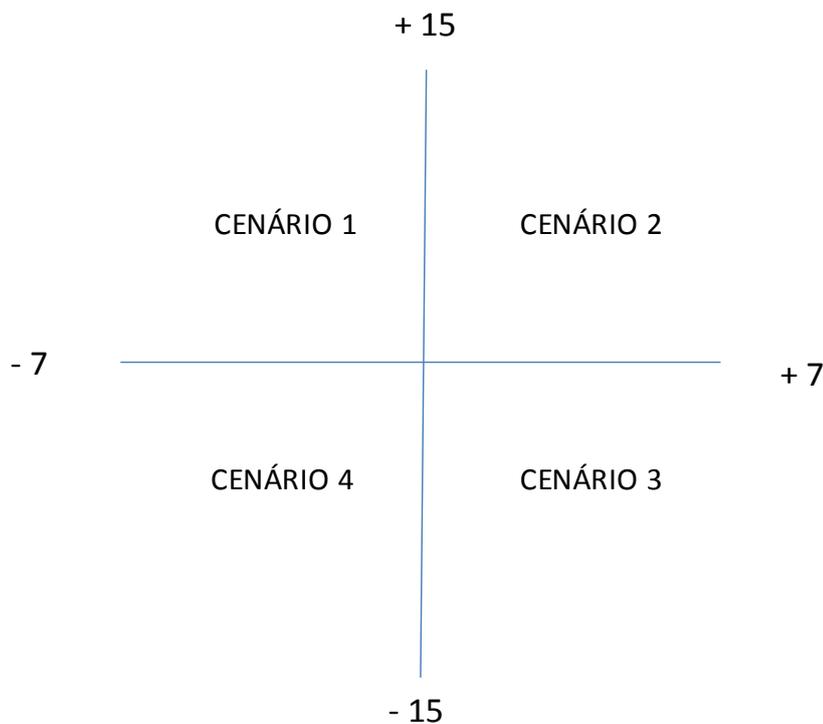
Com essa visualização pudemos concluir que as forças motrizes mais imprevisíveis e mais impactantes eram:

7. Incentivos à sustentabilidade em âmbito internacional – Leis + Regulamentação;

15. Elasticidade da demanda do preço final do produto sustentável.

Todo esse julgamento de impacto e imprevisibilidade das forças motrizes durou aproximadamente 20 minutos.

Estabeleceu-se, então, que essas duas forças motrizes (7 e 15) iriam compor os eixos da matriz de cenários que viria a seguir e está demonstrado na figura abaixo:



Quadro 11: Matriz de cenários do Workshop da empresa varejista de moda

Foi decidido pelo grupo iniciar a prospecção pelo cenário quatro, com caráter mais conservador. Através de um brainstorming, com uma discussão aberta, em que eram questionadas possibilidades futuras dos desdobramentos das forças motrizes, sempre introduzindo o questionamento: “E se?”. Nesse cenário

levou-se em consideração uma fraca adesão aos valores propostos pelas forças motrizes que estruturam o seu quadrante, ou seja: um baixo incentivo à sustentabilidade em âmbito internacional (sem leis ou regulamentações governamentais) e uma alta elasticidade da demanda ao preço final do produto sustentável. Nesse momento os pontos levantados para esse cenário foram:

- Se houver uma fraca cobrança do consumidor, haverá pouca inovação tecnológica,
- Atenção na comunicação sustentável;
- Se aumentar o preço do algodão, haverá uma pesquisa em novas matérias primas sustentáveis;
- Se houver cobrança da sociedade, a empresa vai ter que arcar com grandes custos de Pesquisa e Desenvolvimento e novos processos sustentáveis;
- Aumento do “marketing sustentável”;
- O consumidor pode cobrar por produtos sustentáveis, porém com alta elasticidade de preço;
- Aliança estratégica das empresas do setor de varejo de moda cobrando por processos de desenvolvimento de produtos sustentáveis;
- Diminuição de margem, fusão com novos negócios e expansão inorgânica da empresa;
- Pressão associativa ao governo por incentivos a produtos sustentáveis;
- Aumento da participação dos produtos financeiros no negócio da empresa;
- Consumidores mais adeptos a produtos de redes de “second hand” (brechós);
- Coleção com produtos com menos informação de moda e grande força nos básicos;
- O aumento da importância dos acessórios na composição de um “look”.
- Uso de adereços para compor e “renovar” uma mesma roupa (roupas multifuncionais).

O próximo cenário a ser construído foi o de número 3. Entretanto, ao discutir as consequências futuras que ocorreriam ao combinar as forças motrizes que compõem o eixo desse cenário, viu-se a possibilidade de dividi-lo em duas vertentes. Uma das forças motrizes com certeza seria a alta elasticidade da demanda ao preço final do produto sustentável. A segunda força motriz seria o

incentivo à sustentabilidade em âmbito internacional, no entanto, esta força motriz poderia ter duas possíveis consequências futuras: regulamentação com incentivo do governo e regulamentação sem incentivo do governo. Os pontos levantados foram:

Regulamentação com incentivo do governo:

- Se houver um ganho em eficiência da produção, pode haver manutenção ou ganho de margem dos produtos;
- Alto investimento em tecnologias sustentáveis;
- Necessidade de maior controle de qualidade (inspeção);
- Permanência da mesma realidade em relação à concorrência;
- Expansão de pequenos formatos de loja dos grandes varejistas;
- Desenvolvimento do setor têxtil e manufatura nacional;
- Entrada de mais empresas para o nicho de consumo sustentável;
- Aumento de lojas com arquitetura sustentável;
- Padronização de selos de certificação de produtos sustentáveis;
- Padronização de modelo de loja sustentável;
- Maior adesão e criação de índices de sustentabilidade;
- Aumento da parceria voluntária com ações sociais;

Regulamentação sem incentivo do governo:

- Diminuição da concorrência com quebra de pequenos *players*;
- Diminuição de margem;
- Aumento da participação dos produtos financeiros e de novos negócios com apelo sustentável;
- Aumento da parceria “empresa + ações sócio ambientais” por necessidade;
- Se houver uma cobrança de sobretaxa de produtos importados, haveria um fortalecimento da cadeia nacional;
- Verticalização dos processos;
- Foco na estratégia de expansão pelas Américas acelerada.

O terceiro cenário a ser prospectado foi o 2 e era o mais disruptivo e inovador de todos. No entanto, nesse caso, também ocorreu a mesma divisão de caminhos que poderia se tomar, com a força motriz que diz respeito ao incentivo à sustentabilidade em âmbito internacional, ou seja: com regulamentação e incentivo por parte do governo e com regulamentação e sem incentivo por parte do governo. A outra força motriz que foi levada em consideração nesse momento foi uma inelasticidade (baixa elasticidade) da demanda ao preço do produto sustentável. Dessa forma surgiram os seguintes resultados:

- Regulamentação com incentivo do governo;
- Maior volume de venda de produtos sustentáveis pelo incentivo e apelo de marketing por parte do governo;
- Entrada de novos players no mercado;
- Se não houver um aumento no nível de renda haverá uma substituição da linha de produtos, já que o consumidor terá que escolher entre comprar um produto sustentável ou um não sustentável;
- Desenvolvimento de fornecedores;
- Aumento da margem de produtos;
- Alta inovação – grande incentivo à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias;
- Procura por diferenciação no produto sustentável;
- Aprimoramento do serviço e atendimento ao cliente (foco maior na filosofia do encantamento);
- Inversão da percepção do setor têxtil, que antes era visto como totalmente insustentável;
- Generalização do formato de “loja verde”;
- Investimento em toda a logística da empresa com foco na sustentabilidade (ex: caminhão elétrico para fazer a distribuição de produtos);
- Aumento do comércio virtual;
- Virtualização do processo de compra (tanto do produto quanto do ponto de venda) – integração do sistema do PDV;
- Mão de obra mais especializada;
- Foco na expansão orgânica nacional e internacional;

Regulamentação sem incentivo do governo:

- Aumento do preço de custo do produto e repasse para o consumidor;
- Convivência do produto sustentável na loja, sendo que a diferenciação estará no fato dele ser apenas sustentável;

Todo esse processo de prospecção dos cenários futuros com auxílio da matriz de cenários levou aproximadamente duas horas e trinta minutos. O grupo acabou optando por não construir o cenário 1, uma vez que entendeu-se que o resultado que havia se chegado estava muito rico e que toda a discussão, troca e reflexão gerada já havia sido muito produtiva e inspiradora. Pode-se inclusive considerar que ao invés de quatro, acabou-se construindo cinco cenários, pois os cenários 2 e 3, possuíam duas vertentes.

Com um agradecimento pelo empenho de todos os participantes, se encerrou às dezoito horas, o workshop de cenários futuros na Lojas Renner, que possibilitou a aplicação prática da metodologia de cenários que vinha sendo construída durante os últimos dois anos.

Ficou estabelecido que após analisar todo o material produzido durante o workshop seria construída a narrativa dos cenários e em seguida, seria passado o material através de e-mail para que todos os participantes validassem e fizessem comentários.

Abaixo segue a narrativa construída para cada um dos quatro possíveis cenários futuros de acordo com o trabalho de aplicação da nova metodologia realizado na Lojas Renner. Vale ressaltar que todo o contexto gerado na narrativa, bem como os personagens são totalmente fictícios.

Cenário 4:

Amanda é uma menina antenada com as últimas tendências de moda e constantemente visita a lojas Renner próxima de sua casa, onde conhece o gerente, o Sr. Jaime e vários de seus colaboradores.

Uma coisa que Amanda percebe desde os tempos de sua faculdade é a adesão das empresas a práticas sustentáveis. Ela vem notando, que de uns tempos para cá, na lojas Renner começou a se colocar timidamente etiquetas e *tags* em alguns de seus produtos com selos que atestam uma produção de roupas ambientalmente corretas.

Amanda ainda tem esperança de que o governo tome mais atitudes que efetivem um desenvolvimento sustentável de maneira mais plena. Sua amiga, Karine trabalha em uma ONG chamada Revolução Verde que está sempre na mídia alertando à sociedade o risco que se está correndo em não se tomar uma atitude mais drástica. Em sua última visita à Lojas Renner, Amanda apresentou Karine ao gerente e os três conversaram sobre uma possível parceria da empresa varejista com a ONG visando mostrar para o governo e a sociedade que já está mais do que na hora haver incentivos a produtos sustentáveis.

Após a conversa que teve com Karine e Amanda, o gerente da lojas Renner, o Sr. Jaime, ficou bastante impressionado com as alternativas que Karine lhe contou acerca da produção de produtos têxteis aliados à práticas sustentáveis. Por isso, na manhã seguinte que teve uma reunião na sede da lojas Renner, o Sr. Jaime tratou de ir procurar a diretoria de processos e de compras para ver as possibilidades da Lojas Renner começar a pesquisar e desenvolver produtos mais sustentáveis.

Os diretores argumentaram com o Sr. Jaime que a empresa está prospectando possíveis novas tecnologias e formas de produção mais sustentáveis junto aos seus fornecedores, mas o que atravanca o trabalho são os altos custos desse tipo de pesquisa. Como acontece com o algodão, por exemplo, a Lojas Renner está tentando desenvolver junto a novos fornecedores novas matérias primas sustentáveis que façam as vezes do algodão e que também tenham um preço atrativo, uma vez que as últimas pesquisas de consumo demonstram alta elasticidade da demanda ao preço das mercadorias.

O gerente Jaime começou a enxergar então que a adesão a práticas sustentáveis envolve muitas questões e continuou a conversa com a diretoria. Jaime indagou aos diretores:

- Não seria uma boa saída para nós como empresa de varejo de moda formar alianças estratégicas com outras empresas do setor, buscando processos de desenvolvimento de produtos sustentáveis, em um formato de ação colaborativa, que pode atrair a atenção do governo.

Os diretores disseram que não descartam esse caminho e também apresentaram outros possíveis caminhos.

O diretor de processos, Sr. Julio disse que anda lendo sobre a adesão de muitos consumidores a redes de “*second hand*”, ou seja brechós. Pensando nisso ele teve a ideia de que uma alternativa para a lojas Renner seguir esta tendência seria a criação de uma empresa paralela, como uma espécie de *outlet*, que poderia funcionar como uma boa forma de escoar suas pontas, aumentando a venda por metro quadrado nas lojas principais. Esse *outlet* também poderia funcionar como um brechó, em que clientes poderiam trazer roupas antigas compradas na Lojas Renner, auxiliando o processo de logística reversa.

O diretor de compras, o Sr. Luiz, disse ao gerente Jaime que anda recebendo de alguns fornecedores proposta de produtos sustentáveis, no entanto o preço é mais alto que o de produtos convencionais. Dessa maneira, como foi constatado em recentes pesquisas, para preservar a demanda que está bastante sensível ao preço, será forçada uma diminuição de margem. Essa estratégia acaba apontando um possível redirecionamento estratégico do negócio da Lojas Renner que poderá buscar fusão com novos negócios e uma expansão inorgânica. Além disso, os produtos financeiros que a Lojas Renner oferece pode aumentar sua participação nos negócios da empresa.

O gerente Jaime continuou bastante impressionado com as consequências que a adoção de práticas sustentáveis pode trazer para a empresa.

A conversa continuou por um bom tempo e acabou se falando sobre o comportamento do consumidor em relação à moda sustentável. Chegou-se a conclusão que para estar de acordo com o consumidor consciente uma saída será criar coleções com menos informação de moda e uma grande força nos básicos. Dessa forma, para atender a necessidade de diferenciação do ser humano através

da roupa, haveria um aumento da importância dos acessórios na composição de um “look”. Falou-se também da ideia de se criar coleções com peças de roupas coringas, por exemplo, um vestido básico preto que possibilita o cliente adquirir apenas adereços para compor e “renovar” uma mesma roupa.

O gerente Jaime ficou encantado com as possibilidades discutidas e voltou para sua loja na parte da tarde, com a expectativa de reencontrar Amanda e Karine para lhes contar o que a Lojas Renner anda pensando em relação à sustentabilidade.

Cenário 3.1

Felipe é o diretor de uma malharia que fornece produtos há muitos anos para a Lojas Renner. Com o recente lançamento da nova regulamentação da indústria têxtil promovida pelo Governo Federal, Felipe anda bastante entusiasmado com as pesquisas que está desenvolvendo junto à Lojas Renner para atender a demanda de produtos sustentáveis. Entretanto, ele tem frequentado muitas reuniões com os compradores da Lojas Renner, onde discutem sobre os preços que irão praticar, uma vez que ainda existe uma alta elasticidade da demanda ao preço. No entanto, ele não enxerga isso como um grande entrave, uma vez que o governo vem subsidiando o investimento em tecnologias sustentáveis que está colaborando para o desenvolvimento do setor têxtil e da manufatura nacional como um todo.

Os compradores da Lojas Renner chegaram a conclusão que as novas tecnologias que o governo vem subsidiando para o desenvolvimento sustentável irá garantir um ganho em eficiência da produção de fornecedores como o Felipe, por exemplo. Dessa forma, mesmo havendo alta elasticidade da demanda ao preço será possível manter ou até ganhar mais margem nos produtos comercializados pelas lojas Renner. Porém, esse cenário será difundido em toda a cadeia e assim haverá uma situação de permanência da mesma realidade em relação à concorrência que a atual e até uma entrada de novos *players* para o nicho de varejo de moda sustentável.

Nas reuniões que Felipe tem com os compradores da Lojas Renner uma preocupação que está bem latente é a busca por certificações e selos que atestam a qualidade, procedência e transparência na fabricação dos produtos de modo sustentável.

O Governo Federal, por sua vez, deixa bem claro que a inspeção será frequente nas empresas do setor têxtil, assim como nas varejistas de moda e muito em breve todos os produtos de vestuário deverão apresentar um selo desenvolvido pelo Governo que atesta a procedência e fabricação sustentável de tal produto.

O Governo também planeja sinalizar as empresas e lojas que estão de acordo com as práticas sustentáveis, por isso a Lojas Renner, junto a sua diretoria de lojas e o departamento de engenharia estão colocando para frente o projeto de modernização de 60% de seus pontos com a adoção de uma arquitetura mais sustentável.

Com os princípios da sustentabilidade tão bem difundidos na sociedade, o consumidor será estimulado a comprar nos pontos de venda mais perto de suas casas. Dessa forma, a Lojas Renner está enxergando que uma alternativa para estar alinhada com essa tendência é a expansão de seu negócio inaugurando pequenos formatos de loja em centros menores.

Buscando ainda alinhar-se com as práticas sustentáveis a Lojas Renner irá fortalecer sua parceria voluntária com ações sociais, que serão mais bem comunicadas.

Cenário 3.2

A Lojas Renner sempre se mostraram favoráveis a adoção de práticas sustentáveis, no entanto, está bastante preocupada com o rumo que está se tomando.

Na última semana o Governo Federal lançou um decreto que obriga as empresas do setor têxtil aderirem a praticas sustentáveis na produção de seus

produtos. Entretanto, em pesquisas realizadas recentemente, os consumidores não se mostram favoráveis a pagar mais por produtos ecologicamente corretos. Para garantir produtos competitivos atendendo a demanda com alta elasticidade ao preço haverá uma diminuição de margem. Sendo assim, para garantir o crescimento da empresa é possível haver um aumento da participação dos produtos financeiros e de novos negócios com apelo sustentável na Lojas Renner. Uma outra saída que está se estudando é expandir os negócios da empresa pelas Américas, de maneira mais acelerada.

A diretoria das lojas Renner vem discutindo quais são as melhores alternativas para estarem alinhados com estas novas obrigações. Uma das regulamentações do governo é a cobrança de sobretaxa de produtos importados. Dessa maneira, as lojas Renner estão fortalecendo e prospectando relações com um maior número de fornecedores nacionais. Dessa maneira está havendo um fortalecimento da cadeia têxtil nacional.

Por outro lado, a direção da Lojas Renner evidenciou que o seu negócio está em vantagem em relação aos pequenos players do setor têxtil, pois está sendo muito difícil para pequenos negócios se manterem no mercado, tendo que arcar com altos custos de transição para um modelo de negócio sustentável. Dessa forma, haverá uma diminuição da concorrência com quebra desses pequenos *players*.

Para estar de acordo com a sustentabilidade que está sendo cobrada pelo Governo a Lojas Renner está traçando um novo planejamento de comunicação que saliente suas parcerias com ações socioambientais que faz questão de manter tanto por seus princípios éticos, mas também pela obrigação governamental.

Cenário 2.1

Quando Amanda visita as Lojas Renner hoje em dia, custa a acreditar que há alguns anos atrás era tudo tão diferente por lá. Outro dia Amanda estava caminhando pelo shopping perto de sua casa e começou a refletir no quanto a

sociedade realmente mudou e tomou atitudes concretas no caminho de um mundo mais sustentável.

Como um filme em sua cabeça, Amanda pensava nas notícias que havia lido sobre o Governo Federal que em resposta às últimas conferências do clima lançou um programa revolucionário de regulamentação das indústrias têxteis com relação às práticas sustentáveis. E além de regularizar e fiscalizar passou a investir em pesquisas e tecnologias para a produção de têxteis ecologicamente corretos.

Vários fornecedores, como o Felipe, diretor de uma das malharias com maior volume de vendas da Lojas Renner, matricularam seus funcionários no programa de capacitação têxtil sustentável promovido pelo governo. Dessa maneira, sua mão de obra está muito mais especializada e eficiente na produção.

Continuando sua caminhada pelo shopping, Amanda percebeu que novas lojas haviam aberto e todas elas possuíam um apelo sustentável. Mas a Lojas Renner, como ela pode perceber adotou um posicionamento diferenciado para sobreviver à concorrência. Esta diferenciação era clara no produto que possuía preços iguais ou até um pouco superiores aos da concorrência. Mesmo assim, Amanda percebeu que a Lojas Renner continuavam cheias, uma vez que a sociedade como um todo estava aderente ao consumo consciente e também buscava diferenciação.

Logo em seguida, Amanda encontrou com o gerente da loja, o Sr. Jaime e os dois começaram a conversar sobre as práticas sustentáveis que a Lojas Renner como todo o setor da moda estavam praticando.

Jaime mostrou para a Amanda as novas soluções que a empresa havia encontrado para ter uma loja com arquitetura sustentável. Diferente das outras lojas do shopping que também tinham um conceito de arquitetura verde, os pisos das lojas Renner eram captadores de energia da movimentação do cliente. E essa energia poderia ser convertida em bônus para suas compras, encantando ainda mais o consumidor.

Jaime disse a Amanda que as práticas sustentáveis faziam parte de todo o negócio da Renner, dos produtos, as lojas, fornecedores e sua logística de

distribuição, que tinha se reestruturado com caminhões elétricos e trajetos mais econômicos.

Jaime continuou dizendo que as melhorias com a adoção de práticas sustentáveis proporcionadas por um desenvolvimento tecnológico também trouxe algumas revoluções no modo do consumidor se relacionar com os produtos e com o ponto de venda. Todo produto era agora identificado através de etiquetas com RFID (identificação por radio- frequência). Isso colaborou para uma virtualização do processo de compra e integração do sistema do ponto de venda, gerando resposta rápida das preferências dos consumidores, fidelizando e atraindo ainda mais clientes.

Amanda estava encantada com as novas possibilidades e experiências que a Lojas Renner estava lhe oferecendo.

Voltando para casa, ao ligar a TV e ver o Jornal, Amanda se deparou com uma notícia que aclamava o bem sucedido programa revolucionário do Governo Federal de regulamentação do setor têxtil que agora era aclamado por suas práticas sustentáveis e não mais visto como um dos grandes alavancadores do consumismo exagerado.

Cenário 2.2

Em suas visitas rotineiras a Lojas Renner Amanda estava procurando por roupas para usar no trabalho e se deparou com vários produtos com etiquetas e *tags* que validavam uma produção ecologicamente correta. No entanto, ao ver o preço dos produtos, viu que tudo estava um pouco mais caro.

No caminho para o provador, Amanda encontrou o gerente da loja, o Sr. Jaime e foi logo falar com ele para entender o porquê que os preços haviam aumentado.

Jaime resolveu comentar com Amanda sobre as novas medidas que o governo havia determinado que as empresas do setor da moda deveriam tomar.

Ele disse que a Lojas Renner são realmente favoráveis a práticas sustentáveis, entretanto os custos de produção de têxteis sustentáveis ainda eram caros e o governo apesar de regulamentar não promovia um desenvolvimento tecnológico que capacitasse às empresas buscarem produzir de forma mais eficiente, dessa maneira os custos de produção acabavam sendo repassados para o cliente.

Segundo Jaime, havia uma grande parcela da população que estava disposta a pagar mais caro para ter produtos sustentáveis. E para atender as pessoas que ainda não estavam dispostas a pagar mais, a Lojas Renner ainda possuía produtos convencionais que conviviam na área de vendas junto aos ecologicamente corretos.

Amanda continuou seu caminho ao provador e acabou se encantando com as novas roupas com produção ecologicamente corretas. Mesmo com preços um pouco acima do que era praticado, a cliente estava encantada com as atitudes sustentáveis de sua loja predileta.



Figura 12: Workshop de Cenários Futuros em empresa varejista de moda com a participação de colaboradores.