Para ser relevante.

Direitos Reservados

Practical Community in Business Model

CASE RENNER

Autores: Prof. Fabian Salum e Profª. Karina Coleta

Setembro/2018

Este caso foi preparado por Karina Coleta, sob a supervisão do Professor Fabian Salum, ambos da Fundação Dom Cabral. Destina-se a ser usado como base para a discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa.

Material adicional sobre estudos de caso da Practical Community in Business Model pode ser acessado em practicalbusinessmodel.com

Copyright © 2018 Practical Community in Business Model

"Quando existe ENCANTAMENTO sempre há superação"

As Lojas Renner (LR) iniciou sua história em 1922, em Porto Alegre, como uma unidade para distribuição dos produtos fabricados pela A. J. Renner & Cia, grupo industrial do Rio Grande do Sul. A LR começou a operar, primeiramente, em um imóvel alugado e só passou a ter a própria sede em 1932 na Av. Otávio Rocha, ainda no centro da capital gaúcha.

A loja da Otávio Rocha vivenciou mudanças e ampliações ao longo do tempo e em 1940 já oferecia produtos além de artigos têxteis, tais como materiais de cama, mesa e banho e utilidades domésticas. Dezoito anos depois ocupava 10 pavimentos nesse endereço e contava, para a época, com uma estrutura moderna, decoração sofisticada e exposição diferenciada. Inaugurou uma casa de chá e um restaurante e realizava desfiles de moda neste lugar todas as quartas-feiras à tarde.

Em 1960, iniciou sua expansão para o interior do Rio Grande do Sul e em virtude do bom crescimento e evolução, a Loja Renner foi separada do grupo, instituindo a empresa Lojas Renner S.A., em 1965.

Entre 1965 a 1970 a LR vivenciou período de prosperidade, trabalhando, também,

Fonte: Google Imagens

com venda de móveis, estabelecendo contatos e buscando novidades no exterior. Em 1967, transformou-se em empresa de capital aberto.

Nos anos seguintes, inicio da década de 70, sendo mais específico em 1972 e 1973, inovou com a oferta de um departamento diferenciado e focado para o público jovem chamado "Kanto Kente" e a introdução de cartão de crédito próprio.

Loja em Pelotas nos anos 70
Fonte: Época Negócios

Entre os anos de 1980 e 1990, no entanto, a empresa interrompeu a onda de crescimento, enfrentando momentos difíceis em sua gestão que passava da segunda para a terceira geração da família fundadora do negócio. Durante este período a LR não obteve o mesmo sucesso dos anos anteriores, apresentando uma retração de sua receita líquida de 67%. Grande parte dessa adversidade se deu pelo aumento da concorrência com a entrada da C&A, forte competidor internacional, e em

Direitos Reservados

função do momento econômico delicado que o país vivenciava, como alta da inflação, desvalorização da moeda nacional e o aumento descontrolado da taxa de juros. A LR mantinha sua forma de venda nos mesmos moldes do início de suas operações, com o acompanhamento do vendedor da recepção do cliente até a entrega do produto, mas não oferecia ao cliente produtos com preços que estes teriam condições de comprar.

Este insucesso, demonstrado pelos indicadores e percebido pelos gestores, fez com que a gestão fosse reformulada no início dos anos 90, mudando o Conselho de Administração e implementado um extenso programa de redução de despesas e de melhor aproveitamento de recursos organizacionais. José Galló, na época um consultor, foi então contratado pelo conselho para o desenvolvimento do plano estratégico e ao final deste, em 1998, foi convidado a assumir o cargo de diretor superintendente. Executando a função até o presente momento, Galló têm marcado, com singularidade, os novos rumos que a gestão da LR tem tomado nestes últimos 20 anos.

José Galló
Fonte: Época Negócios

Uma das primeiras reestruturações realizadas pelo superintendente, teve como base os quatros componentes de marketing "4Ps" (produto, preço, ponto de venda e promoção). Ele iniciou um trabalho para ajustar e superar a então situação de lojas despadronizadas, operação de venda inapropriada, falta de posicionamento mercadológico e falta de foco.

O público alvo escolhido foram - mulheres de 19 a 39 anos, pertencentes às classes A-, B e C+, que eram responsáveis por mais de 80% das vendas realizadas. Um novo layout foi implementado nas unidades com o foco neste público. A LR passou a usar pessoas comuns para fazer suas propagandas, dispensando grandes nomes para exibir ou assinar suas coleções e apostou em criar uma base persistente de consumidores, independente de celebridades.

Esse momento também foi marcado por grandes mudanças no modelo de gestão adotado pela LR: os produtos passaram a ser expostos ao acesso direto dos clientes, não havia mais vendedores e sim repositores de mercadoria, o pagamento e a entrega de mercadoria eram feitos em um único local pelo mesmo profissional, foi automatizado o processo de registro de venda com leitores de código de barra, importantes alianças estratégicas com fornecedores foram estabelecidas para oferecer produtos de acordo com as preferências dos clientes e, por fim, foi criado o conceito de marcas próprias (*Private Label*).

Para enfrentar a concorrência, Galló percebeu que precisava expandir além das fronteiras do sul do país. A busca de parceria financeira, para efetivar seu plano de expansão, culminou no final da década de 90 na venda do controle acionário para uma grande rede de lojas de departamento dos EUA: ***JCPenney***.

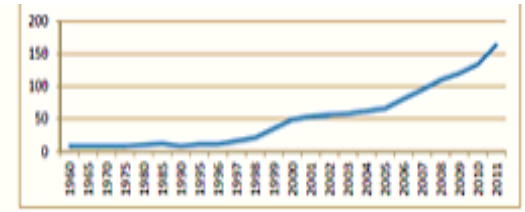
Houve um importante crescimento nesse período e a LR adquiriu a Camicado (uma rede de decoração e utensílios domésticos)

Direitos Reservados

retomando uma antiga linha de produto oferecida pela própria Lojas Renner.

Fonte: Google imagens

Outro ponto que ajudou na expansão foi a falência da Mappin e Mesbla, uma vez que, a LR absorveu os principais pontos de vendas dessas empresas e obteve uma grande evolução do número de lojas.



Evolução número de Lojas Renner
Fonte: Enanpad

Novas mudanças na empresa para se ajustar ao mercado foram adotadas entre os anos 2000 e 2006, tais como: a apresentação dos produtos nas lojas seguindo o conceito de estilo de vida, o lançamento de coleções quinzenalmente e a oferta de produtos financeiros.

O destaque da atuação de Galló, nessa fase, se deu por sua habilidade e autoridade de integrar as práticas internacionais com a manutenção das características regionais, culminando em uma modernização da Renner e a estruturação e operacionalização de um novo modelo de negócios.

O controle da JCPenney durou pouco mais de 6 anos, mas serviu de grande aprendizado para a organização. Logo após, a LR passou ao capital pulverizado e Galló permaneceu à frente da empresa. Ao ser questionado, pela revista Época Negócios, sobre qual a diferença entre os modelos de comando, ele pondera que, “independente do perfil do acionista (familiar, multinacional ou pulverizado), o essencial é criar confiança”. O caminho “é você ser transparente, se antecipar aos fatos e, quando ocorrer algo de ruim, ser aberto e sincero”.

Em 2013, a LR lançou a **Youcom**, uma loja menor, com ambiente diferenciado, focada no público jovem que busca atender consumidores antenados com as tendências da moda a preços competitivos.

Loja Youcom
Fonte: Google imagens

Recentemente, o modelo de gestão da Renner, sob o direcionamento de José Galló, tem como foco otimizar o processo de vendas. A empresa fragmentou as lojas em grupos de clientes com mesmo perfil, levando-se em consideração os aspectos socioeconômicos, tamanho, variedade de produtos e localização. Dessa forma, a LR tentou direcionar melhor seus produtos aos clientes específicos, uma vez que, cada unidade passou a receber os produtos que mais vendiam e não todo o mix de produto. Uma clara ação de alinhamento e atendimento às expectativas e desejos dos *stakeholders* na ótica da percepção de valor.

Visando se proteger de fatores externos, como a desvalorização do real, a gestão de Galló criou políticas de importações, incluindo um escritório na China, e

Direitos Reservados

melhorou a relação com os fornecedores nacionais. Internamente, a gestão buscou modernizar o interior das lojas e diminuir o tempo de chegada das coleções às lojas.

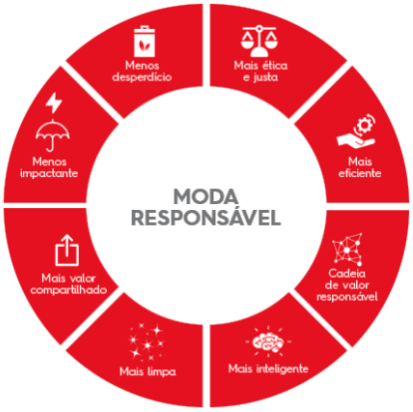
Em 2017, a empresa iniciou seu processo de internacionalização com a inauguração de sua primeira loja no Uruguai e, considera este como um passo essencial para testar seu modelo de negócios fora do Brasil.

Para alguns, no entanto, essas táticas recentes não foram necessariamente novas. O CEO Alberto Sarrentino, da Varese Retail Strategy, consultoria do mercado de varejo, destaca: "É um caso mais vigoroso de boa execução do que de estratégia brilhante".

O modelo de gestão de Galló é tratado como conservador, já que manter o equilíbrio das contas é seu lema, apesar de não reconhecer essa característica em função do vertiginoso crescimento que a empresa vem apresentando mesmo em momentos de crises.

A responsabilidade social é um outro tema de preocupação da empresa. Baseado em quatro pilares (fornecedores responsáveis, gestão eco eficiente, engajamento de colaboradores, comunidades e clientes e ainda produtos e serviços sustentáveis) focados em sustentabilidade e moda responsável, as Lojas Renner alcançaram o 10° lugar no *Dow Jones Sustainability Index* e foi incluída como membro da FTSE4Good, do jornal inglês *Financial Times* e Bolsa de Londres.

Como exemplo do seu empenho nas questões de sustentabilidade, em 2017, a LR adotou o conceito de economia circular e mais de 380 toneladas de resíduos do processo de fabricação das roupas tornaram-se novos produtos para comercialização. Na responsabilidade social, destaca-se também a atuação do Instituto Lojas Renner que visa melhorar a participação de mulheres na cadeia têxtil e administrar as estratégias de engajamento da comunidade e desenvolvimento social.



Cultura de sustentabilidade
Fonte: website Lojas Renner

Na relação com o cliente, a Lojas Renner apresenta a cultura do encantamento como seu principal diferencial competitivo. Para a empresa, essa visão se traduz no objetivo de surpreender as expectativas do cliente e não apenas satisfazer com a percepção de valor. A empresa registrou 806 mil "histórias de encantamento", desde 1996, contando situações reais do envolvimento dos clientes, a partir de iniciativas de colaboradores, e todo ano seleciona as melhores para apresentar nos eventos especiais, na sua sede.

Paralelamente, a LR disponibiliza os "encantômetros" em suas unidades, para que o cliente informe sua opinião, por meio desses dispositivos, sobre a sua compra. A companhia também atualizou a plataforma de *e-commerce*, tornando-a mais avançada nos processos de compra online.

Direitos Reservados

Link do vídeo:

Cultura do encantamento
Fonte: YouTube

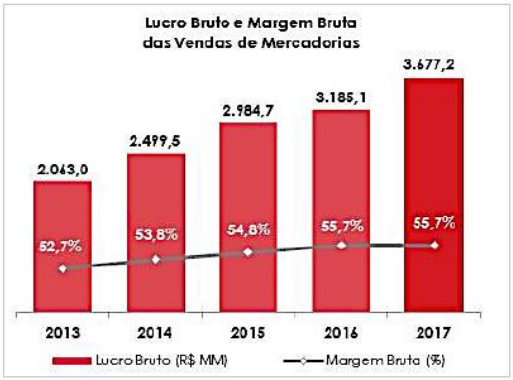
Indicador de satisfação do Clientes: "Encantômetro"
Fonte: Relatório Anual publicado 2017

Para a gestão da LR, no entanto, as estratégias em volta do encantamento vão além dos clientes. Os colaboradores da empresa são estimulados a buscarem o desenvolvimento de suas carreiras e incentivados a atuarem como protagonistas do próprio trabalho. "Quem Encanta é Encantado" é o lema da gestão de pessoas da Lojas Renner.

No geral, a Renner tem levado o encantamento a todos os públicos que se relaciona, utilizando-se de estratégias que chegam também aos acionistas e aos fornecedores parceiros, baseando-se em respeito e a colaboração com a sociedade e ao meio ambiente para as tomadas de decisão. Um exemplo concreto do valor distribuído pela empresa aos seus *stakeholders.*

Como resultado de todas essas estratégias e táticas de gestão a LR vem apresentando um aumento de sua participação de *market share* e melhora de seu desempenho, mesmo em momentos de recessão na economia. Há mais de uma década seu lucro cresce ano após ano. A empresa registrou em 2017 uma receita líquida de R$6,6 bilhões, que corresponde a uma evolução de 15,4% comparados a 2016.

Já seu lucro líquido chegou a R$732,7 milhões, um destacado aumento de 17,2%, em uma situação de economia ainda em recuperação.



Evolução da margem e lucro líquido
Fonte: Relatório Anual publicado 2017

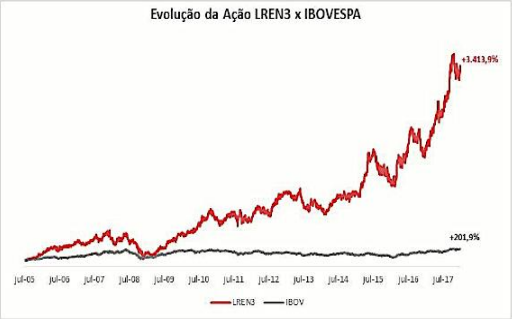
Na avaliação no ranking da Interbrand de 2017 a LR foi posicionada como a 11ª marca mais valiosa do varejo do Brasil. Na revista Exame no ranking das Maiores & Melhores de 2018, ela foi eleita a empresa do ano.

Premiação 30 agosto – Empresa do ano – Revista Exame
Fonte: Google imagens, 2018.

O reflexo da gestão diferenciada da LR também é visto no valor unitário da cotação das ações, que vem se mantendo entre as

Direitos Reservados

mais líquidas entre as empresas do varejo, com um volume diário de R$87,1 milhões e um crescimento virtuoso no último ano.



Evolução do valora da ação LR na IBOVESPA – B3 (Brasil, Bolsa, Balcão)
Fonte: Relatório Anual publicado 2017

Galló deverá deixar a presidência da empresa em 2019 e a LR terá o desafio de manter sua destacada performance dos últimos anos sob a gestão de uma nova liderança, ainda não divulgada.

Referências

As informações foram retiradas e compiladas de dados secundários das seguintes fontes acessadas em julho e agosto de 2018:

Site oficial da Lojas Renner SA

Enanpad, Garcia, A.; Bignetti, L.; Hexsel, A., Setembro de 2013. *O Exercício de Capacidades Dinâmicas na Lojas Renner*

Época Negócios, Barbara Bigarelli, 28/09/2016, *O Cara e a Cara da Renner*

Interbrand, Best Brazilian Brands, 2017

Exame, Aline Scherer, 13/08/2018, Melhores & Maiores

Material elaborado pela pesquisadora Priscila Alves, sob orientação dos professores Karina Coleta e Fabian Salum da FDC.

Direitos Reservados