

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

KAROLINE PINHEIRO FERREIRA DA COSTA

Transformação Digital: estudo de caso da Lojas Renner

Governador Valadares

2023

KAROLINE PINHEIRO FERREIRA DA COSTA

Transformação Digital: estudo de caso da Lojas Renner

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do departamento de Administração, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Nádia Carvalho

Governador Valadares

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Costa, Karoline Pinheiro Ferreira da.
Transformação Digital: estudo de caso da Lojas Renner / Karoline Pinheiro Ferreira da Costa. -- 2023.
60 f. : il.

Orientador: Nádía Carvalho
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, 2023.

1. Transformação Digital. 2. Varejo de Moda. 3. Indicadores Financeiros. I. Carvalho, Nádía, orient. II. Título.

KAROLINE PINHEIRO FERREIRA DA COSTA

Transformação Digital: estudo de caso da Lojas Renner

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do departamento de Administração, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Governador Valadares, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Nádia Carvalho

Aprovada em 06 de janeiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Nádia Carvalho - Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

Profa. Dra. Nathália Carvalho Moreira
Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

Profa. Dra. Stela Cristina Hott Corrêa
Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares

Dedico este trabalho a minha família, que serviram de suporte e me auxiliaram na concretização desta etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me conceder força e por me permitir chegar até aqui. “Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém!”. (Bíblia Sangrada - Romanos 11:36)

Agradeço a minha família que são para mim fonte de amor e incentivo, por todo cuidado e fortalecimento que possibilitou minha caminhada para o aprendizado.

À minha orientadora Profa. Dra. Nádia Carvalho, pela paciência, pela confiança, pelas palavras encorajadoras e dedicação, por prontamente me atender durante a jornada deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos os colegas que de forma direta ou indiretamente me ajudaram nessa caminhada de aprendizado.

RESUMO

Com o surgimento de novas tecnologias houve uma mudança na concorrência, de forma simples, antes ela correspondia a competição entre negócios no mesmo território, e agora se tornou global. Também, houve uma mudança no comportamento do consumidor, que passou a adotar novos hábitos. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar o processo de Transformação Digital da Lojas Renner, observando as principais estratégias adotadas pela empresa nos últimos anos, além dos reflexos dessa transformação nos resultados da empresa tendo como base seus indicadores financeiros. Para tal, os principais aspectos da Transformação Digital da empresa foram analisados por meio da pesquisa exploratória a partir da análise documental. Como resultado, foram identificados alguns pontos que sugerem uma relação entre os resultados financeiros e operacionais com o processo de transformação digital da Renner, como o crescimento acelerado do e-commerce, um aumento significativo da representatividade da venda bruta de mercadoria digital nas vendas totais, mudança no papel das lojas físicas e a evolução do EBITDA. Também é possível deduzir, que fatores como, a cultura do encantamento envolvendo clientes e colaboradores, investimento em tecnologia, e sua estratégia omnichannel, contribuíram para o sucesso da transformação digital na companhia. O trabalho traz contribuições como, proporcionar uma visão mais ampla para empresas do varejo de moda que desejam iniciar o processo de transformação digital, e também, para o desenvolvimento de estudos sobre o tema.

Palavras-chave: Transformação Digital. Varejo de Moda. Indicadores Financeiros.

ABSTRACT

With the emergence of new technologies there was a change in competition, simply put, before it corresponded to competition between businesses in the same territory, and now it has become global. Also, there was a change in consumer behavior, which started to adopt new habits. In this context, the objective of this work is to analyze the Digital Transformation process at Lojas Renner, observing the main strategies adopted by the company in recent years, in addition to the effects of this transformation on the company's results based on its financial indicators. To this end, the main aspects of the company's Digital Transformation were analyzed through exploratory research based on document analysis. As a result, some points were identified that suggest a relationship between financial and operational results with Renner's digital transformation process, such as the accelerated growth of e-commerce, a significant increase in the representativeness of gross sales of digital goods in total sales, change in the role of physical stores and the evolution of EBITDA. It is also possible to deduce that factors such as the culture of enchantment involving customers and employees, investment in technology, and its omnichannel strategy, contributed to the success of the digital transformation in the company. The work brings contributions such as providing a broader view for fashion retail companies that wish to start the digital transformation process, and also for the development of studies on the subject.

Keywords: Digital Transformation. Fashion Retail. Financial indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Domínios da Transformação Digital	20
Figura 2 - Linha do Tempo da Transformação Digital Renner.....	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de investimentos (R\$ MM)	45
Gráfico 2 - Representatividade de Investimentos entre 2017 e 2021 (%)	46
Gráfico 3 - Investimento em tecnologia (R\$ MM)	47
Gráfico 4 - Investimento em Centro de Distribuição (R\$ MM)	48
Gráfico 5 - Investimento em Novas Lojas (R\$ MM)	49
Gráfico 6 - Receita Líquida de Varejo (R\$ MM).....	50
Gráfico 7 - EBITDA Ajustado das Operações de Varejo (Pós IFRS 16).....	51
Gráfico 8 - Lucro Líquido (R\$ MM)	52
Gráfico 9 - Evolução do Valor da Ação da Lojas Renner	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Comércio na Era Digital	15
2.2	Modelos de Negócios na Era Digital	17
2.3	Transformação Digital	20
2.4	Varejo de Moda no Brasil	22
3	METODOLOGIA	24
3.1	Classificação da pesquisa	24
3.2	Coleta e Análise de Dados	25
4	RESULTADOS	26
4.1	História da Renner	26
4.2	Modelo de Negócios da Renner	28
4.3	Estratégias e Transformação Digital da Renner	30
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
5.1	Visão Única do Cliente	40
5.2	Ciclo de Vida do Produto	41
5.3	Transformação Omnichannel	42
5.4	Indicadores Financeiros	44
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55

1 INTRODUÇÃO

Com a propagação da Internet na década de 90, o e-commerce, ou comércio eletrônico, promoveu uma revolução nas práticas de negócios. De forma específica, o varejo foi um dos setores que mais vivenciou essa revolução, uma vez que os clientes que antes se mantinham nos limites das lojas físicas tiveram acesso a loja online podendo acessar as vitrines, escolher o produto, realizar a compra e receber o produto em casa (CWS DIGITAL, 2021).

O e-commerce se refere a forma de fazer negócios eletronicamente e pode ser considerado um modelo de negócios onde as transações comerciais ocorrem por meio de telecomunicações, principalmente a internet (STEFANO; ZATTAR, 2016). Dentre as razões para a consolidação do comércio eletrônico é possível identificar vantagens como, a diminuição de custos e do processo de distribuição e de intermediação, a possibilidade de operar ininterruptamente, a superação das barreiras nacionais e o aumento da velocidade das transações (BAGGIO, 2022).

Dessa forma, diante do número crescente de tecnologias, da mudança da concorrência, em que a competição se tornou global e houve uma perceptível ascensão das empresas digitais, e, por fim, a mudança no comportamento do consumidor, emerge, cada vez mais a necessidade da transformação digital (VERHOEF et al., 2021).

A transformação digital pode ser entendida como a modificação do modelo de negócios, decorrente do avanço da tecnologia e inovação, que acarretam mudanças nos comportamentos sociais e de consumo (KOTARBA, 2018). A mesma inclui rede de atores como negócios e clientes e a aplicação de novas tecnologias, se baseando na troca e análise de dados para identificar e avaliar opções que melhorem o desempenho dos negócios (SCHALLMO; WILLIAMS; BOARDMAN, 2017).

As empresas que se posicionam adequadamente mediante a transformação digital, avançam na probabilidade de crescimento, além de assegurar a sua posição no mercado. Dessa forma, é necessário que as empresas se atentem com o objetivo de obter melhores resultados (KOTARBA, 2018).

Também, é importante ressaltar a estratégia mais assertiva no varejo atualmente, o omnichannel. O avanço da tecnologia ampliou as possibilidades de

contato entre o consumidor e as empresas, conseqüentemente, mudou a dinâmica da relação online e offline dentro da jornada de compra do cliente. Nesse cenário, as empresas tiveram que buscar entender esta dinâmica para conseguir atuar de forma lucrativa (CWS DIGITAL, 2021).

No omnichannel, o mundo físico e o espaço digital são integrados, de modo que, não seja possível identificar o ponto de separação entre eles. Como resposta à pressão presente sobre o varejo tradicional, os varejistas passaram a buscar a integração dos espaços físicos e digitais, e, esse fato gera uma mudança na estrutura do varejo. Nesses modelos, de espaços integrados, o espaço físico mostra-se como um hub inspirador, onde o foco é a experiência do cliente através da agregação de todos os pontos de contato existentes, sejam eles físicos ou digitais (JOCEVSKI, 2020).

Segundo a Pesquisa Anual do Comércio (2020), o número de empresas do comércio varejista corresponde a mais de 75% do total de empresas de comércio no Brasil. Ainda, no que tange a receita operacional líquida, o comércio varejista representa mais de 43% em relação à receita operacional líquida total. Sendo que, a atividade de comércio de tecidos, vestuário e calçados gerou uma receita de mais de R\$ 237 bilhões. Dentre os principais nomes do varejo de moda brasileiro listadas em Bolsa estão: Lojas Renner, Arezzo, Grupo Soma, Guararapes e C&A (TRADEMAP, 2022).

Diante disso, e considerando que a Lojas Renner é um dos principais destaques de varejo de moda do Brasil, surgiu o seguinte problema de pesquisa: Quais os principais aspectos que direcionam um processo de transformação digital no contexto organizacional?

Assim, no intuito de responder o problema apresentado, esta pesquisa possui o seguinte objetivo geral: analisar a transformação digital das Lojas Renner. Além disso, para auxiliar no estudo de caso, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar e analisar as principais estratégias adotadas pela empresa nos últimos anos; (2) Analisar alguns dos resultados da empresa com base em seus indicadores financeiros.

O propósito deste trabalho é apresentar o processo de transformação digital, com base em uma empresa do varejo de moda no Brasil, analisando a relevância da adoção dessa estratégia para a empresa. A transformação digital é um tema relevante, principalmente após a pandemia, onde o processo de digitalização do

relacionamento entre a empresa e o consumidor acelerou, surgindo novos meios de interagir com marcas, produtos e serviços. Contudo, o estudo sobre o tema está em uma fase inicial, tanto na compreensão da literatura quanto aos aspectos e a forma com que o processo ocorre na prática. Portanto, ao analisar o processo de transformação digital da Lojas Renner e seus reflexos nos indicadores financeiros, espera-se que a pesquisa possa contribuir para o avanço do tema no campo da literatura, e ainda, para que as empresas que estão pensando em iniciar ou acabaram de iniciar essa estratégia, possam ter um exemplo desse processo na prática, auxiliando dessa forma as empresas no processo de transformação digital, e no desafio de mesclar os espaços físico e digital.

A escolha da Lojas Renner como caso de estudo é baseada no sucesso da empresa no que diz respeito ao processo de transformação digital, sendo visto como modelo referência para outras empresas do mercado, mesmo que ainda não tenha seu processo concluído. Assim, a pesquisa utilizou da análise documental para coletar os dados da empresa. O período de análise compreende os anos de 2018 (início do processo de transformação digital da empresa) a 2021 (último ano com relatório disponível até a realização deste trabalho).

Em se tratando da organização deste trabalho, têm-se após a parte introdutória, na seção 2, o referencial teórico que está dividido nos seguintes subtópicos: Comércio na Era Digital; Modelos de Negócios na Era Digital; Transformação Digital e Varejo de Moda no Brasil. Dando sequência, na seção 3 são apresentados a metodologia em seus aspectos de definição de pesquisa e elementos para coleta e análise dos dados. Adicionalmente, a seção 4 apresenta os resultados da pesquisa, seguida pela discussão dos resultados na seção 5 e das considerações finais, na seção 6.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comércio na Era Digital

A partir da década de 90, com a evolução da internet, permitiu o desenvolvimento do e-commerce, que refletiu em uma revolução nas práticas de negócios. Essa revolução afetou diretamente o cenário do varejo, modificando a forma com que os clientes se relacionam com a empresa, ultrapassando os limites das lojas físicas (CWS DIGITAL, 2021).

O e-commerce corresponde a negociação de bens ou serviços através de uma rede eletrônica (STEFANO; ZATTAR, 2016). E traz diversas vantagens para a organização, por exemplo, a possibilidade de operar ininterruptamente e a superação das barreiras nacionais (BAGGIO, 2022).

Para a definição das transações eletrônicas, a natureza do bem ou serviço negociado não é importante, se a oferta e aceitação acontecem através da transmissão eletrônica de dados, ou seja, se o negócio é realizado eletronicamente, o comércio é eletrônico. Nesse sentido, o comércio eletrônico é uma forma de realizar transações comerciais diferenciada, porque tem a tecnologia e a internet como base (BAGGIO, 2022).

Existe uma diferença entre e-commerce e e-business. Ao contrário do e-commerce, o e-business não envolve transações comerciais, refere-se à habilitação digital de transações e processos dentro de uma empresa, envolvendo sistemas de informação sob o controle da empresa. O comércio eletrônico por definição, deve gerar receita para a empresa através de negócios externos ou consumidores (LAUDON; TRAVER, 2017).

O e-commerce possui oito características primordiais, segundo Laudon e Traver (2017), sendo elas:

- Ubiquidade: se refere a estar disponível em todos os lugares a qualquer momento, sendo possível acessar lojas por meio de diferentes dispositivos, de qualquer lugar que estiver;
- Alcance global: é possível que as transações ultrapassem as fronteiras culturais, regionais e nacionais;

- Padrão universal: diferente das normas de um país para o outro que se altera, as normas técnicas da internet possuem padrões universais;
- Riqueza da informação: por ser interativa permite maior riqueza de informações, possibilitando o fornecimento de bens e serviços personalizados;
- Interatividade: permite a comunicação entre o comerciante e o consumidor e entre os próprios consumidores;
- Densidade da informação: as tecnologias expandem a informações disponíveis no mercado, elas se tornam abundantes, de menor custo e de melhor qualidade;
- Customização e personalização: as campanhas e mensagens de marketing podem ser direcionadas a um nicho específico; e,
- Tecnologia social: permite que os usuários criem e compartilhem conteúdo com uma comunidade mundial.

Através da internet, a soma dessas características permite que a empresa tenha oportunidades para criar valor (STEFANO; ZATTAR, 2016). É notório o domínio da internet sobre os indivíduos e a exclusão social daqueles que não têm acesso ao comércio eletrônico. O avanço do e-commerce é um caminho impossível de retroceder (BAGGIO, 2022).

A sociedade de consumo do século XXI é a sociedade do consumo intermediado pelas tecnologias. Atualmente, já não cabe mais tratar a internet como uma nova tecnologia, mas como o instrumento de mudança paradigmática mais importante para a compreensão das relações comerciais de hoje e do futuro. (BAGGIO, 2022, p. 49)

Seguindo uma visão mais ampla, as pessoas, na realidade, não desejam apenas produtos, mas experiências satisfatórias, a experiência do cliente é definida, como “uma construção multidimensional com foco nas respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente às ofertas de uma empresa durante toda a jornada de compra do cliente”. (LEMON; VERHOEF, 2016, p. 71)

Wolny e Charoensuksai (2014) ao discutirem os vários modelos da jornada do cliente, ou o processo de tomada de decisão do consumidor, destacam o modelo de cinco estágios, de Engel, Kollat e Blackwell (1978), como um dos modelos mais citados. Nesse modelo, o consumidor deve passar por cinco estágios, sendo eles:

reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, compra e pós-compra. O modelo pode ser considerado uma representação esquemática dos estágios cognitivos do consumidor, sendo particularmente aplicável a produtos de alto envolvimento, porém, o processo de tomada de decisão pode ser muito mais curto para compras habituais ou emocionais. Dessa forma, os consumidores procuram benefícios diferentes no estágio de pré-compra, durante ou após a compra. Isso pode levar à preferência de canais dinâmicos durante todo o processo de decisão de compra. Dessa forma, é importante que haja consistência em todos os canais de interação.

2.2 Modelos de Negócios na Era Digital

As tecnologias possibilitaram novos caminhos para criar e entregar valor (GREGORI; HOLZMANN, 2020), assim, exigem inovação do modelo de negócios para que o mesmo não se torne obsoleto e não competitivo (PALMIÉ et al., 2022).

Os meios digitais possibilitam novas formas para criar, entregar e capturar valor (GREGORI; HOLZMANN, 2020). Muitos gestores têm se preocupado com a forma que a empresa pode adotar as tecnologias digitais, pois, a adoção não é sinônimo de lucrar com elas. Sendo assim, para a comercialização dessas tecnologias é necessário a elaboração de um modelo de negócios adequado. Dessa forma, o modelo de negócios deve articular como os recursos da empresa e, somados à tecnologia irão gerar valor econômico para a empresa (PALMIÉ et al., 2022).

A pesquisa sobre a inovação do modelo de negócios digital está em uma fase inicial, sendo ainda pouco compreendido (PARIDA; SJÖDIN; REIM, 2019; TRISCHLER; LI-YING, 2022). Há pouca clareza em relação ao conceito, contudo é fundamental pesquisar e produzir um maior conhecimento sobre o tema, ajudando os gestores no processo de transformação digital, por essa razão, Trischler e Li-Ying (2022), propuseram a seguinte definição para a inovação do modelo de negócios digital:

A inovação do modelo de negócios digital refere-se a mudanças dinâmicas, não triviais e propositais feitas nos elementos-chave do modelo de negócios, transformando objetos, processos ou conteúdo analógicos e físicos em formatos principalmente (ou totalmente) digitais. (TRISCHLER; LI-YING, 2022, p. 17).

Dessa forma, o termo modelo de negócios digital corresponde a um modelo de negócios em que a proposta, criação, entrega e captura de valor é agregada ou consideravelmente habilitada por tecnologias digitais (PALMIÉ et al., 2022).

Embora haja uma divergência na definição do número de componentes de um modelo de negócios, Palmié et al. (2022) destaca quatro grandes áreas, sendo elas: (1) os clientes-alvo; (2) a proposta de valor que uma empresa oferece a seus clientes; (3) a criação de valor - atividades de entrega pelas quais a proposta de valor é produzida e trazida aos clientes; e (4) as atividades de captura de valor que lidam com as receitas e os custos de criação e entrega da proposta de valor. Os autores, ressaltam que para que ocorra a transformação de um modelo de negócios para um modelo de negócios digital não é necessário que a empresa altere todos os principais componentes do modelo de negócios, podendo ser alterado um ou alguns deles.

Nesse sentido, o crescimento do comércio eletrônico gerou nos varejistas uma conscientização da necessidade de incorporar soluções digitais em seus modelos de negócios. Um modelo de negócios digitalmente aprimorado possibilita um melhor atendimento ao cliente, contribuindo para que varejistas ampliem seu mercado atual e entrem em novos mercados. Contudo, apesar dos varejistas identificarem a necessidade da inovação do modelo de negócios digital, muitas vezes descobrem que não detêm em si, nem em seus parceiros, os recursos que são necessários para implementar as soluções digitais, e em muitos casos, é inviável desenvolver as capacidades competitivas necessárias para seu modelo de negócios digital, assim, buscam novos parceiros externos (PALMIÉ et al., 2022).

A inovação no modelo de negócios não tem ocorrido apenas entre os varejistas convencionais, que na busca por se manterem competitivos, desenvolveram lojas baseadas na web e aplicativos móveis, ampliando os pontos de contato com o cliente no espaço digital e fundindo os mundos físico e online. Os varejistas “nascidos digitais” também têm buscado inovação. É o caso, por exemplo, da Amazon que entrou no varejo físico através da loja Amazon Go, contudo, a loja é bem diferente do varejo físico convencional, ela apresenta diversas inovações

digitais, como, permitir que o cliente entre na loja, escolha seus produtos, realize o pagamento, tudo isso através do aplicativo em seu dispositivo móvel (JOCEVSKI, 2020).

É evidente que existe um esforço para mesclar os espaços físicos e digitais, tanto por parte dos varejistas “nascidos digitais” quanto por parte dos varejistas “tijolo e argamassa” (JOCEVSKI, 2020). O empenho dos varejistas “nascidos digitais” confirma a importância da inovação do modelo de negócios digital no setor de varejo (PALMIÉ et al., 2022).

Uma das estratégias mais assertivas no varejo para mesclar os espaços físicos e digitais, é o omnichannel, que conecta varejista e cliente em ambos os espaços. Essa estratégia se baseia na integração de todos os meios de vendas, por meio de ferramentas de comunicação, como, e-commerce, redes sociais, aplicativos, entre outras (CWS DIGITAL, 2021).

Através da integração dos meios de venda, no omnichannel, o consumidor não consegue ver diferença entre o mundo on-line e o off-line. Nesse sentido, os consumidores percorrem pelos canais como desejam, e esperam que os varejistas sejam acessíveis em todos os pontos de contato (WOLNY; CHAROENSUKSAI, 2014).

Nesses modelos, de espaços integrados, o espaço físico mostra-se como um hub inspirador, onde o foco é a experiência do cliente através da agregação de todos os pontos de contato existentes, sejam eles físicos ou digitais. Desse modo, ocorre uma mudança na proposta de valor oferecida ao cliente, onde o foco não é somente o produto, mas também, a experiência que envolve esse produto (JOCEVSKI, 2020).

Existem cinco áreas de inovação essenciais para impulsionar a renovação de espaços físicos para o varejo omnichannel, sendo elas, tecnologia na loja, o papel dos associados de vendas, alavancagem de um canal móvel, análise de dados e colaborações. A interação entre essas áreas é a base para inovar o modelo de negócios (JOCEVSKI, 2020).

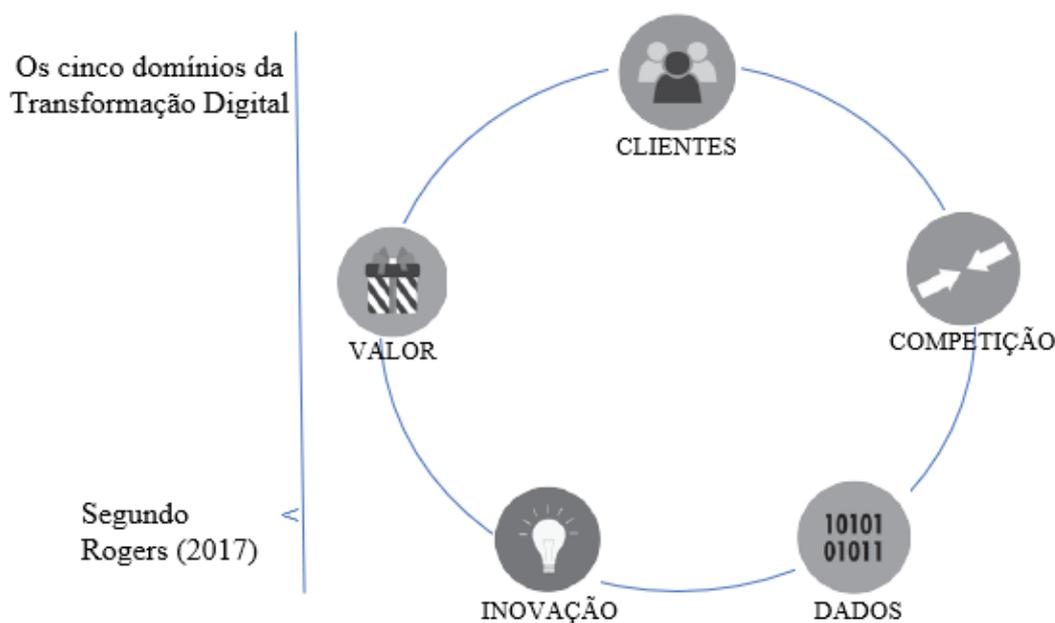
2.3 Transformação Digital

São três os principais fatores externos que levam a necessidade da Transformação Digital. O número crescente de tecnologias, a drástica mudança da concorrência, onde a competição se tornou global e houve uma perceptível ascensão das empresas digitais, e por fim, o comportamento do consumidor que está mudando (VERHOEF et al., 2021).

A transformação digital não se refere apenas a tecnologia, mas envolve mudanças estratégicas e culturais, assim é necessário que a empresa busque analisar aspectos culturais, metodológicos e tecnológicos (VON LEIPZIG et al., 2017).

Rogers (2017) estabeleceu cinco domínios da transformação digital, sendo eles, clientes, competição, dados, inovação e valor. Esses domínios trazem uma nova definição sobre a forma que as empresas devem atuar para serem bem-sucedidas. É importante que as empresas se atentem de que muitas de suas suposições e estratégias devem ser atualizadas, e que novas possibilidades estão disponíveis (ROGERS, 2017).

Figura 1 - Domínios da Transformação Digital



Fonte: Elaborada pela autora

O primeiro domínio são os clientes. Na visão do autor, as tecnologias digitais mudaram a forma das empresas se comunicarem e oferecerem valor para o cliente. Diferente do tempo em que as empresas tinham contato com o cliente de forma unilateral, agora a relação com o cliente é interativa e dinâmica. Atualmente, através das ferramentas digitais, os clientes mudaram desde a forma que encontram os produtos até a forma que se relaciona com a marca. Tudo isso força a empresa a repensar suas estratégias tradicionais. É necessário que as empresas deixem de enxergar os clientes apenas como alvos de vendas, e passem a vê-los como clientes em rede capazes de contribuir de forma significativa em seu crescimento e inovação.

O segundo domínio discutido por Rogers (2017) é a competição. Antes, a competição era entre empresas de setores parecidos, hoje, a empresa pode ter concorrentes de setores totalmente diferentes, mas que oferecem valor concorrente para os seus clientes. Nesse sentido, a competição passa a ser uma disputa por influência entre empresas, com modelo de negócios diferentes, onde cada uma busca conquistar vantagens junto ao consumidor.

O terceiro domínio são os dados, que se refere ao fator de como a empresa produz, gerência e usa as informações. Para Rogers (2017) se antes o uso dos dados era limitado, hoje se tem uma inundação de dados disponíveis e valiosos para alimentar ferramentas analíticas. Os dados somados às ferramentas de big data disponíveis permitem que as empresas criem previsões mais assertivas e gerem valor. Nesse sentido, os dados podem ser considerados como uma força vital a ser explorada na empresa.

O quarto domínio é a inovação, que para o autor se refere ao desenvolvimento de novas ideias. Desenvolver uma nova ideia era difícil e caro para as empresas, contudo, com as tecnologias digitais é possível ter feedbacks em todo o processo de inovação, assim, as decisões são tomadas com base na aprovação do próprio cliente. Todo o processo deve ser realizado com base no aprendizado contínuo, buscando reduzir o tempo e o custo.

O quinto domínio é o valor, que se refere a proposta de valor, ou seja, o valor que o negócio agrega para o cliente. Antes, era melhor que a proposta de valor fosse imutável, mas na era digital, Rogers (2017) discute que é necessária uma evolução constante. As empresas não devem esperar que a mudança seja uma

necessidade urgente, elas devem fazer uso das tecnologias e aproveitar as oportunidades para melhorar constantemente a proposta de valor que oferece aos seus clientes.

A transformação digital gera mudanças em toda a empresa, consequentemente contribui para a criação de novos modelos de negócios, que podem contribuir para que a empresa obtenha vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Através de uma nova lógica de negócios para criar e capturar valor, a transformação digital implementa um novo modelo de negócios (VERHOEF et al., 2021).

2.4 Varejo de Moda no Brasil

O varejo segundo Kotler e Armstrong (1998) pode ser definido por todas as atividades que englobam a venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócios.

No Brasil, o varejo tem obtido destaque nos últimos anos devido ao crescimento da sua representatividade no Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Dentre as suas contribuições para o país, o varejo se destaca no volume de empregos gerados pelo setor, que reflete em renda para milhões de famílias que movimentam o mercado consumidor.

Segundo o estudo “O Papel do Varejo na Economia Brasileira”, realizado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) em 2021, mesmo com a crise gerada pelo cenário pandêmico, o varejo brasileiro continua crescendo acima do PIB. O Varejo Restrito (varejo de bens de consumo, exceto veículos e materiais de construção) teve um impacto de 23,6% no PIB, com um volume de R\$ 1,75 trilhão e crescimento real de 1,2% em 2020. Ademais, emprega 25,8% dos trabalhadores com carteira assinada, ou aproximadamente 8,5 milhões de pessoas.

Com a pandemia do Covid-19 o segmento do varejo teve grandes desafios, considerando o fechamento das lojas físicas e o baixo desenvolvimento do comércio eletrônico. As empresas tiveram que investir para se adaptar à nova realidade e acelerar o processo de transformação digital (TRADEMAP, 2022).

Visto que a recomendação era de ficar em casa, as pessoas tinham pouco incentivo para renovar o vestuário. Contudo, mesmo diante de problemas econômicos do país em 2020, as vendas do comércio varejista encerraram em alta de 1,2% e subiram para 1,4% em 2021. Além disso, de acordo com o ICVA (Índice Cielo do Varejo Ampliado), as vendas no varejo em abril de 2022 cresceram 20,5%, acima da inflação, em comparação com igual mês de 2021. (TRADEMAP, 2022)

Para Eduardo Terra, presidente da SBVC, as empresas que introduziram a transformação digital em seu negócio, mesmo diante de um cenário de crise, possuem a possibilidade de crescimento e de fidelização dos seus clientes. (REVISTA LIVE MARKETING, 2022)

Dentre os principais nomes do varejo de moda brasileiro listadas em Bolsa estão: Lojas Renner, Arezzo, Grupo Soma (composta por diversas lojas, entre elas, Hering), Guararapes (composta por lojas como, lojas Riachuelo e Carter's) e C&A. (TRADEMAP, 2022)

Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), a Lojas Renner é a maior empresa varejista de moda no país. Em 2020, a companhia respondeu por cerca de 16,78% do mercado varejista de moda, calçados e artigos esportivos. Seguida pelas suas concorrentes, Riachuelo (12,45%) e C&A (8,92%). (THE CAPITAL ADVISOR, 2021)

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa científica pode ser vista como “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS e MARCONI, 2007, p. 43). Baseando nessa definição, a presente pesquisa tem como principal objetivo analisar a transformação digital das Lojas Renner.

O método de pesquisa utilizado na realização deste trabalho foi o estudo de caso. Essa modalidade de pesquisa busca um estudo profundo de um caso, permitindo um conhecimento detalhado e amplo (GIL, 2022, p. 50). O trabalho possui caráter de pesquisa exploratória. O propósito desse tipo de pesquisa é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2022, p. 42). Além disso, serão abordados dados qualitativos. A pesquisa qualitativa tem como características, ser não estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras (MALHOTRA, 2019)

Ainda, a presente pesquisa classifica-se como uma pesquisa documental e fez uso de dados secundários. A mesma possui semelhança com a pesquisa bibliográfica, já que ambas utilizam dados já existentes, contudo, têm como principal diferença a natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia em material elaborado por autores com o propósito de ser lidos por públicos específicos, a pesquisa documental se fundamenta em todo documento, elaborado por diversas finalidades (GIL, 2022).

3.2 Coleta e Análise de Dados

A Renner é uma empresa do varejo de moda que está passando pelo processo de transformação digital desde o ano de 2018, com previsão de término em 2025. Por essa razão, somado ao fato de a empresa disponibilizar diversos dados em seu site, foi escolhida para este estudo. Os dados coletados foram acessados por meio dos Relatórios Anuais e Balanços Anuais, disponíveis no site da Lojas Renner S.A.

Foram coletados dados que apresentaram relevância para o objetivo do trabalho, entre os anos de 2018 e 2021. Esse intervalo (2018- 2021) foi definido com base no que em 2018 foi quando a empresa iniciou seu processo de transformação digital. Desde esse ano, a empresa tem investido e desenvolvido ações para consolidar seu processo. A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2022, portanto, os dados de 2022 ainda não estavam disponíveis para análise, em razão disso, a análise ocorreu até o ano de 2021, último ano com dados disponíveis até a realização deste trabalho.

Para a coleta de dados, primeiramente, foram listados todos os relatórios anuais e balanços anuais disponibilizados no site da empresa, totalizando 8 arquivos, sendo 4 relatórios e 4 balanços. Em seguida, todos os materiais foram avaliados quanto aos dados e informações contidas, sendo divididos em dois grandes grupos. O primeiro grupo com dados e informações voltadas para o aspecto tecnológico/digital envolvendo mudanças quanto às estratégias adotadas pela empresa, e o segundo grupo reuniu os indicadores financeiros e de desempenho registrados durante o período pré-definido.

Também foi analisado o nível de investimento da empresa anualmente, além do seu valor de mercado, incluindo sua evolução ao longo do período estudado. Para tal, foi utilizado uma média mensal do valor das ações da empresa, valores estes extraídos do site Investing.com.

Em seguida, os dados selecionados foram organizados em ordem cronológica com o objetivo de criar uma linha lógica de acontecimentos, fomentando a discussão dos resultados. Por fim, foi realizada a análise dos dados.

4 RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa, começando pela história da Renner, seguindo com o modelo de negócios da empresa, e por fim suas estratégias de transformação digital organizadas de forma cronológica, do ano de 2018 a 2021.

4.1 História da Renner

A história da Renner se iniciou com Antônio Jacob Renner, descendente de alemães, radicado no Rio Grande do Sul, ao sul do Brasil. Em 1912, ele iniciou o grupo A. J. Renner, indústria com atividades fabris, e em 1922 inaugurou o primeiro ponto de venda em Porto Alegre para a comercialização de artigos têxteis. Em 1940, com a comercialização de itens de outros fabricantes, foi possível possuir um mix mais amplo de produtos, tornando as Lojas Renner uma loja de departamentos. Em 1965, o grupo A. J. Renner foi desmembrado e houve a constituição da Lojas Renner S.A. e, dois anos depois, em 1967, tornou-se uma empresa de capital aberto.

Ao final de 1991, a Companhia passou por uma completa reestruturação e profissionalização da gestão, onde o modelo de loja de departamentos completa foi substituído pelo conceito de loja de departamentos com especialização em moda. Em 1996, a Lojas Renner foi pioneira ao criar o Encantômetro, com o objetivo de mensurar a experiência de compra do cliente.

Ao final de 1998, a Companhia deixa de ser uma empresa familiar, transferindo o controle acionário da Companhia para a J. C. Penney, na época, uma das principais redes de loja de departamento dos Estados Unidos. A partir de 1999 iniciou um forte processo de expansão das Lojas Renner nas regiões sudeste e centro-oeste do Brasil. No período de subsidiária da J. C. Penney (1998-2005), a Companhia também foi pioneira no conceito de estilos de vida no desenvolvimento de coleções. Além disso, em 2003 passou a atuar somente no segmento de

vestuário e acessórios. Em 2005, a J. C. Penney vendeu todas as ações na B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, ficando a Companhia sem acionista controlador. Com 100% das suas ações em circulação, foi considerada a primeira Corporation do Brasil.

Conjuntamente com seu processo de expansão, a empresa se preocupava em realizar investimento social. Dessa forma, em 2008, foi criado o Instituto Lojas Renner, responsável pelo investimento social da companhia, com a missão de promover a inserção da mulher no mercado de trabalho. A Companhia também tinha o propósito de inovar e sempre encantar a todos. Em 2010, foi inovadora ao lançar os cartões co-branded com Mastercard e Visa, também iniciou as vendas pela web por meio de seu e-commerce.

Em 2011, a Companhia adquiriu a Camicado, rede de lojas que atua no segmento de casa e decoração, dando um passo importante na consolidação dos seus negócios no varejo brasileiro. Em 2012, a Companhia inaugurou o seu terceiro centro de distribuição na cidade do Rio de Janeiro, com área de 50 mil m², sendo único, na época, em termos de grau de automação no Brasil. Além disso, foi iniciada a implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da Lojas Renner, que consolida e padroniza todos os processos de suporte das atividades, resultando em maior eficiência dos mesmos e no aprimoramento dos controles internos.

Em 2013, foi lançada a Youcom, em um formato de loja com ambiente diferenciado, que busca atender o público jovem. Em 2016, foi lançada a Ashua Curve & Plus Size, oferecendo produtos que valorizam as curvas e o corpo feminino. Em 2017, foi criada a Realize CFI, instituição financeira totalmente controlada pela Lojas Renner, que permite maior governança na gestão dos produtos financeiros oferecidos pela Companhia, apoiando o seu principal negócio, o de varejo. Também em 2017, a Renner abriu suas primeiras lojas fora do Brasil, em Montevideo e Uruguai, mantendo as lojas com o mesmo posicionamento do Brasil.

Em 2018, a Lojas Renner adota melhores práticas sustentáveis e melhorias na governança corporativa. A Companhia lançou seus compromissos públicos de sustentabilidade para 2021, além do selo Re – Moda Responsável, que passou a identificar seus produtos feitos com matérias primas ou processos menos impactantes.

Em 2020, devido a pandemia do Covid-19, a Companhia fechou temporariamente todas as lojas físicas em março, e no momento seguinte, após a organização do ambiente de negócios, começou a planejar as ações para a

retomada de forma gradual. Por sua vez, 2021 foi marcado pelo avanço da Companhia no desenvolvimento de seu ecossistema de moda e lifestyle. A Companhia adquiriu a plataforma de revenda de roupas, calçados e acessórios, Repassa, que sempre buscou como negócio a conscientização na moda, e atualmente, é o maior brechó online do Brasil. Além disso, 2021 foi marcado pelo atingimento das metas de seus compromissos públicos de sustentabilidade lançados em 2018. Por fim, em 2022, a Companhia adquiriu a Uello, uma logtech nativa digital de entregas de última milha, com foco em experiência e gestão em tempo real, fundamental para um last mile mais eficiente e com mais velocidade e qualidade.

Atualmente a Lojas Renner se encontra no ciclo digital. O desafio da transformação digital da Companhia foi lançado em 2018, com previsão de conclusão em 2025. Com o propósito de encantar a todas, a Renner tem como proposta de valor, entregar a melhor experiência em moda e lifestyle para o segmento médio/alto, encantando seus clientes com produtos e serviços de qualidade a preços competitivos, por meio de um ecossistema inovador e sustentável.

4.2 Modelo de Negócios da Renner

Para apresentar os componentes do modelo de negócios da Renner, será utilizado as quatro grandes áreas destacadas por PALMIÉ ET AL., (2022), sendo elas: (1) os clientes-alvo; (2) a proposta de valor que uma empresa oferece a seus clientes; (3) a criação de valor - atividades de entrega pelas quais a proposta de valor é produzida e trazida aos clientes; e (4) as atividades de captura de valor que lidam com as receitas e os custos de criação e entrega da proposta de valor.

No que tange os **clientes-alvo**, a Lojas Renner tem como público-alvo mulheres de 18 a 39 anos, na faixa de consumo média e média-alta, com forte poder de decisão de compra. Os clientes encontram na Lojas Renner, um mix de mais de 25 mil produtos de vestuário, calçados, acessórios, lingerie e perfumaria.

A **proposta de valor** que a Lojas Renner oferece para seus clientes é: “entregar a melhor experiência em moda e lifestyle para o segmento médio/alto, encantando nossos clientes com produtos e serviços de qualidade a preços competitivos, por meio de um ecossistema inovador e sustentável”. (LOJAS RENNEN, 2022)

Nesse sentido, no que tange ao terceiro componente do modelo de negócios, **criação de valor**, ou seja, as atividades que entregam a proposta de valor para os clientes, a Renner trabalha com a cultura de inovação de maneira transversal, em todas as áreas da Companhia. Além de inovador, a empresa busca um ecossistema sustentável. A Renner oferece aos seus colaboradores a capacitação, as ferramentas e as estruturas para que a inovação esteja no dia a dia de todos, também, estimula a criatividade, a agilidade e a autonomia para transmitir e compartilhar conhecimento e conquistar mais encantamento, mais eficiência e melhores experiências para todos que se relacionam com seu ecossistema.

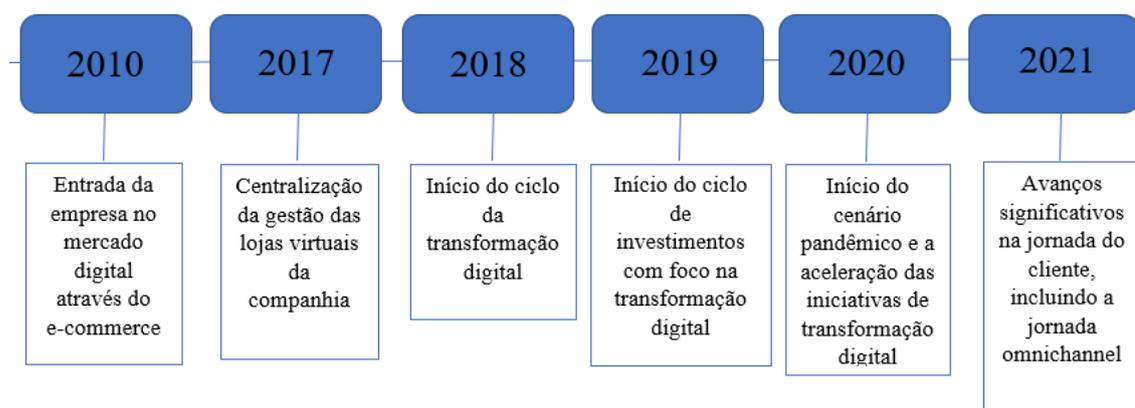
É importante ressaltar que a Renner trabalha com o conceito de que, o atendimento é qualquer ponto de contato com o cliente, seja um processo de venda ou não, como, uma informação ou uma simples conversa. Dessa forma, todos os colaboradores devem estar rigorosamente preparados para que no momento que o consumidor entrar em contato, independente do meio, seja redes sociais, telefone ou em uma loja, ele tenha uma resposta rápida e precisa.

Por fim, no que concerne ao último componente do modelo de negócios destacadas por PALMIÉ ET AL., (2022), acerca das atividades de **captura de valor**, a empresa retém valor através de suas receitas, em 31 de dezembro de 2021, o capital próprio da empresa fechou em R \$9.806.621.000. Contudo, a empresa também captura valor por outros meios, como, através dos dados que são coletados dos seus clientes e colaboradores. A análise dos dados somados à inteligência artificial permite que a empresa inove de forma assertiva, atendendo e superando as demandas de seus clientes e colaboradores.

4.3 Estratégias e Transformação Digital da Renner

No intuito de direcionar a leitura, a figura 2 a seguir, apresenta a linha do tempo da transformação digital da Renner.

Figura 2 - Linha do Tempo da Transformação Digital Renner



Fonte: Elaborado pela autora

A Lojas Renner entrou no mercado digital em 2010 através do seu e-commerce, com a missão de “levar moda a todos os lugares, proporcionando a mais encantadora experiência de compra online”. (RELATÓRIO ANUAL 2014 p. 22). A partir daí, houve grandes investimentos em e-commerce, estratégicos para o processo de expansão da empresa, uma vez que a ferramenta tinha potencial para atender clientes de todas as regiões do país, incluindo locais onde a Lojas Renner ainda não operava, além disso, permitia ampliar a facilidade da compra, tendendo a aumentar a frequência de relacionamento com o cliente.

Dessa forma, as operações do e-commerce da Renner foram acompanhando o rápido crescimento desse segmento no Brasil. Também, se tornou um importante canal de relacionamento com clientes, e por essa razão foi reelaborado, no decorrer dos anos, com o objetivo de aprimorar a experiência do usuário e oferecer novas possibilidades de navegação e interação. Dentre as iniciativas de aprimoramento realizadas pela Renner, se destaca, novos layouts, novas funcionalidades, lançamento de lookbooks e da marca Ashua Plus e Curve Size em 2016, iniciativas desenvolvidas a princípio exclusivamente para o universo online.

Em 2017 houve a centralização da gestão das lojas virtuais da Renner, Camicado e Youcom com o objetivo de melhorar a experiência do cliente no e-commerce da Renner. Dentre as melhorias implementadas se encontram, a possibilidade do cliente realizar as compras pelo aplicativo no celular, ferramentas mais avançadas de busca no site, permitir que o cliente compre online e retire o produto na loja física, entre outras ações em busca de encantar o cliente através de um atendimento cada vez mais multicanal. Com essa evolução, a Renner foi o segundo maior e-commerce de moda em número de visitas no ano.

Seguindo, os anos de 2018, que se deu início ao ciclo estratégico de transformação digital, até o ano de 2021, serão analisados de maneira individual, onde serão apresentados os principais acontecimentos e seus reflexos, através de indicadores financeiros.

- **2018: Ciclo estratégico de transformação digital**

O ano de **2018** foi marcado pelo início do ciclo estratégico de transformação digital, onde a empresa buscou se transformar a partir da adoção de novas tecnologias e na formação de uma cultura e ambiente de trabalho com maior inovação, experimentação e agilidade. Nos anos anteriores, a empresa já trabalhava em busca da modernização tecnológica de suas operações, o que deu base para o início desse ciclo.

Para Renner, ser digital está mais relacionado com as pessoas, do que com a tecnologia em si, onde a tecnologia contribui para reforçar a proposta de valor da empresa. Segundo o relatório anual (2018), para Renner ser digital é “usar a tecnologia como habilitador para transformar a experiência do cliente, os processos operacionais e o modelo de negócio, trazendo mais receitas e eficiência operacional.” Dessa forma, o centro da transformação digital era trazer encantamento aos seus clientes.

A empresa considerou a cultura de inovação fundamental para que ocorresse as mudanças necessárias na trajetória de transformação digital, por isso, criou diferentes ferramentas para que a inovação estivesse presente no dia a dia dos colaboradores. Entre as ferramentas criadas, estão parcerias com startups para acelerar a transformação digital, e a Renner Experience, que se refere a um grupo

de lojas onde as novas tecnologias são implementadas primeiro para serem testadas.

Ainda em 2018, novas tecnologias foram implementadas, outras começaram a ser, com o objetivo de aumentar a assertividade de suas atividades, desde o lançamento até a distribuição e venda do produto. Dentre elas, a distribuição 100% data-driven, que corresponde a modelos e algoritmos de predição de demandas que permite que a empresa tenha uma previsibilidade no nível de estoque de produto por loja. Em 2019 esse modelo será expandido para todas as lojas Renner.

Nesse contexto, buscou-se a digitalização para se ter eficiência. Segunda a mensagem da presidência no relatório anual (2018), o objetivo era “tornar a tecnologia ainda mais presente no dia a dia do negócio, servindo como ferramenta para uma experiência de compra cada vez mais prática, personalizada, multicanal e encantadora aos nossos clientes”

Foram estabelecidos três grandes projetos estruturantes: o primeiro, voltado para a construção da Visão Única do Cliente, que busca criar uma experiência de relacionamento personificada e consistente com o cliente, trazendo maior assertividade na comunicação e relação com a marca. O segundo está relacionado ao uso de dados para o Ciclo de Vida do Produto, com iniciativas que permeiam desde a captura de tendências até o sortimento em loja. E o terceiro, da Transformação Omnichannel, que tem como objetivo garantir uma jornada de compras única, com a utilização dos estoques de lojas e a completa integração dos canais de vendas online e offline.

Neste ano, 2018, a receita líquida de mercadorias (vendas brutas após a dedução dos impostos sobre vendas, descontos, abatimentos e devoluções) foi de R\$ 7,5 bilhões, com crescimento de 13,4%, e vendas em mesmas lojas (receita gerada por todas as lojas pertencentes a uma mesma rede de varejo) de 7,4%. A margem bruta (mensura a porcentagem de lucro bruto que a empresa tem com cada produto vendido ou serviço prestado) foi de 56,5% e a EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de 23,7%. O lucro líquido (diferença entre a receita total e o custo total), por sua vez, chegou a R\$ 1,0 bilhão, com crescimento de 39,2%. Além disso, 75% das vendas foram via mobile e as receitas via aplicativo cresceram mais de 260% em relação a 2017.

Segundo balanço anual (2018), os resultados obtidos são graças ao empenho dos colaboradores que agem de forma engajada e, que tem a visão clara de quem é

a empresa, como é e onde quer chegar. Em 2018, o nível de engajamento dos colaboradores chegou ao patamar de 87%.

- **2019: Ciclo de investimentos com foco na transformação digital**

O ano de **2019** é descrito como um ano de transição, tanto pelas mudanças políticas, econômicas e de reformas, proveniente da chegada de um novo governo no Brasil, como também, devido a um novo ciclo de investimentos e pela sucessão do CEO da Companhia. Após 28 anos como Diretor Presidente, em abril de 2019, José Galló assumiu a posição de Presidente do Conselho de Administração e Fabio Adegas Faccio o sucedeu como CEO.

Dentre os projetos realizados nas lojas Renner, se destaca a Venda Móvel que representa aproximadamente 10% das vendas totais, onde o colaborador por meio de dispositivos específicos, finaliza a compra em qualquer ponto da loja, ou seja, não sendo necessário a ida do cliente até o caixa. O início da construção de um novo Centro de Distribuição, com 150 mil metros quadrados, com previsão de término em 2022, com o objetivo de suportar o crescimento e fortalecer a estratégia omnichannel. O Encantômetro digital, que corresponde a um totem digital que consolida a percepção de satisfação dos clientes em tempo real. A Rádio Frequência (RFID), implantação da identificação de produtos por RFID em 80% dos produtos de todas as lojas Renner no Brasil.

As iniciativas da oferta omnichannel também foram implementadas nos outros negócios da Companhia, além das lojas Renner, como a Youcom e a Ashua. Neste ano, a partir da modernização realizada, houve avanços importantes tanto no desenvolvimento de novas tecnologias, quanto no avanço da cultura de inovação. Vale ressaltar que a transformação digital dá suporte a sustentabilidade, um dos valores da empresa, porque produz informações mais precisas para a tomada de decisão, aumentando a assertividade, evitando desperdícios e melhorando os resultados, o que gera um negócio mais eficiente e com menor impacto socioambiental.

No ano de 2019, a Companhia foi eleita, dentre 284 empresas brasileiras avaliadas quanto ao estágio de desenvolvimento de suas marcas na transformação digital, a 9ª entre 12 marcas experts no ranking Índice de Maturidade Digital (IMD)

Brasil 2019. A performance do e-commerce continuou relevante, obteve crescimento 3,5 vezes maior que o do mercado online de moda, e aumento da participação frente às vendas totais da Companhia.

No que tange o App Renner, no ano de 2019 ele ganhou relevância, sendo responsável por 33% das vendas e 45% dos acessos ao e-commerce. Além disso, as ações da transformação omnichannel puderam ser reforçadas pelo fato de 30% das vendas online serem retiradas em loja. Ainda, a empresa foi reconhecida como a Loja Favorita de Moda & Acessórios e Top 5 Diamante, do E-Bit. A receita líquida de mercadorias foi de R\$ 8,5 bilhões, com crescimento de 13,2%, e as vendas em mesmas lojas chegaram a 8,7%. A margem bruta foi de 56,3% e a EBITDA de 23,3%. O Lucro Líquido chegou a R\$ 1,1 bilhão, com crescimento de 7,7%, e o ROIC foi de 21,4%.

- **2020: Aceleração das iniciativas de transformação digital**

O ano de **2020**, segundo a mensagem da administração no balanço anual (2020), foi um ano que ficará marcado na história da companhia. Isso graças aos dias intensos e imprevisíveis causados pela pandemia mundial, do Covid-19, e também, por toda a transformação e evolução que ocorreu no negócio. Ainda, se observou três claras oportunidades:

A primeira refere-se a um novo comportamento dos consumidores, que nos permitirá ampliar o número de clientes omnichannel e alavancarmos a integração dos canais on e offline. A segunda diz respeito à reacomodação do setor de vestuário depois de um ano difícil, no qual só existirá espaço para quem tiver claros diferenciais competitivos para ganhar maior participação de mercado. E por fim, a terceira oportunidade se refere às relações comerciais que se fortaleceram ao longo do ano, pela forma como tratamos nossos grandes parceiros, os fornecedores de revenda. (BALANÇO ANUAL, 2020, p. 4)

Em março de 2020, respeitando um dos valores estabelecidos pela empresa, gente, a empresa tomou a decisão de fechar temporariamente todas as suas lojas físicas, mesmo antes dos decretos e do mercado em geral. Nesse momento, a empresa continuou trabalhando arduamente para organizar todo o ambiente de negócios, estabelecendo as operações dos Centros de Distribuição e Centrais de Atendimento, para continuar sua jornada, com segurança para os clientes e equipes, e também, ajustando seus recursos financeiros.

Entre os ajustes realizados houve um reforço no balanço patrimonial, reavaliação de projetos e investimentos do ano, redução do pagamento previsto de dividendos, busca de recursos financeiros que possibilitaram uma posição confortável de caixa e que também permitissem apoiar os principais parceiros comerciais através da cadeia de fornecedores. Além disso, a empresa se mobilizou para colaborar com a comunidade em geral através de diversas iniciativas realizadas pelo Instituto Lojas Renner.

Diante desse cenário, a empresa começou a planejar suas ações para a retomada das lojas físicas que ocorreram de forma gradual, sendo que, apenas no final de agosto a empresa teve todas as lojas abertas. Uma das estratégias frente a esse desafio inesperado foi acelerar as iniciativas de transformação digital, para oferecer mais e melhores produtos e serviços à população. Assim, o online obteve um novo patamar de crescimento e de relevância dentro do negócio, onde os canais digitais obtiveram um crescimento de 126,0%.

A Renner realizou diversos avanços no que tange a parte operacional, por exemplo, no e-commerce desenvolveu em seu aplicativo novas funcionalidades e serviços, permitindo maior autonomia aos clientes, como usar ferramentas para acompanhar pedidos e gerir suas informações de forma mais independente. Na logística, aumentou a produtividade nos Centros de Distribuição, acelerou as entregas, reduziu o lead times (tempo entre o momento do pedido do cliente até a chegada do produto a ele), melhorando consequentemente a experiência dos clientes. Ainda, a Renner aumentou em cinco vezes o número de itens disponíveis online e passou a entregar 20% das vendas usando os estoques das lojas físicas, essa iniciativa foi chamada de Prateleira Infinita. Ela permite maior disponibilidade dos estoques a todos, e traz reflexos como, maior giro de mercadorias (número de vezes que elas foram vendidas e repostas), menor necessidade de remarcações (alteração no preço do produto) e maior liberação de espaço em lojas para recebimento de novas coleções.

Diante desse cenário, para suportar as novas iniciativas, a Renner precisou se estruturar. A empresa subdividiu as responsabilidades, criando novas áreas e dando maior foco aos negócios. Passou a ter um executivo dedicado a sua instituição financeira, a Realize CFI (Crédito, Financiamento e Investimento) para a agenda digital e de crescimento da Financeira. Criou grupos para os projetos de desenvolvimento na área de Agilidade para disseminação dos métodos ágeis em

toda a empresa. Também desenvolveu a nova diretoria de Dados e deu novas atribuições ao time de tecnologia, que passou a contar com mais de 700 pessoas, entre profissionais próprios e terceiros, e uma área de Estratégia e Novos Negócios responsáveis por direcionar à agenda de parcerias, investimentos e aquisições.

A companhia também seguiu investindo em suas outras marcas do varejo, acelerando os e-commerces e focando na digitalização e nas trocas das melhores experiências e iniciativas. A Renner investiu R\$ 544,0 milhões na expansão e digitalização da Companhia e seu valor de mercado representava R\$ 34,5 bilhões em 31 de dezembro de 2020.

Perante período pandêmico de fechamento das lojas e depois com retomada gradual com limitações de funcionamento, na quantidade de dias e horas de operação, assim como no acesso aos provadores e nas regras de distanciamento social, houve um fluxo abaixo do normal ao longo do ano, contudo com conversão e número de peças por sacola mais elevados.

No que tange os resultados, a performance das vendas no ano foi impactada de forma significativa, atingindo R\$ 6.660,6 milhões, com redução de 21,4% ante 2019, e vendas em mesmas lojas de -23,9%. O Lucro Líquido totalizou R\$ 1.096,3 milhões, apresentando leve crescimento de 0,9% ante 2019, com Margem de 16,5% versus 12,8% no ano anterior, contudo, isso se deu em virtude da recuperação de crédito fiscal. Desconsiderando este valor, este resultado foi de R\$ 36,6 milhões e refletiu o menor EBITDA Total gerado no período. O EBITDA Total Ajustado foi de R\$ 1.190,4 milhões, com margem de 17,9%, apresentando redução em relação ao mesmo período de 2019.

Enfim, a Companhia buscou evoluir atuando fortemente em três pilares: inovação, digitalização e sustentabilidade. A Renner evoluiu na forma de trabalhar e nas soluções propostas, agindo com determinação diante de um cenário inconsistente, transformando a Companhia em busca de produtividade e velocidade para gerar maior encantamento aos clientes omnichannel e, conseqüentemente, maior engajamento, frequência e recorrência.

- **2021: Avanços na jornada do cliente e na jornada omnichannel**

O ano de **2021**, foi marcado por muitas transformações. O cenário externo era de incertezas e volatilidade, devido a continuidade da pandemia da Covid-19, seus

efeitos na saúde e restrições de mobilidade, e também pelas consequências econômicas causadas por ela. Contudo, a companhia se manteve comprometida com sua estratégia para o desenvolvimento do ecossistema de moda e lifestyle.

A Renner percebeu que os hábitos dos consumidores estavam mudando de forma cada vez mais acelerada, e para atender essa demanda, começou a atuar com uma oferta mais ampla em todas as etapas da jornada do consumidor. Para avançar com seus planos, era necessário investir e evoluir em alguns habilitadores importantes: logística, tecnologia, conhecimento do cliente e dados. Assim, para que independentemente do cenário externo, a empresa tivesse flexibilidade e prontidão para dar continuidade à construção do seu ecossistema, no início de maio, a companhia capitalizou, através de uma oferta de ações, cerca de R\$ 3,9 bilhões.

Desta forma, a Renner realizou uma série de investimentos relacionados à ampliação de sortimento de produtos, categorias e serviços, e na geração de conteúdo proprietário e mídias, para maior engajamento, frequência e stickiness (aderência do uso do produto). Também manteve seus investimentos na jornada omnichannel, para obter maior abrangência de canais e plataformas integradas, gerando maior flexibilidade e potencialização das vendas. Além disso, buscou aumentar a base de clientes da Realize CFI e ampliar a oferta de soluções financeiras que atendessem às necessidades de todos os entes do ecossistema.

A Renner continuou avançando na digitalização da jornada do cliente, a empresa realizou ações como: a implementação do sistema RFID (Identificação de Produtos por Rádio Frequência) nos pontos de vendas, refletindo em mais agilidade nos processos e no atendimento; aumentou a relevância das modalidades alternativas de checkout, realizadas por dispositivos móveis dos colaboradores, totens de autoatendimento ou pelo smartphone do cliente, que em algumas unidades chegaram a representar mais de 45% das vendas; mais que dobrou a oferta de produtos disponíveis no digital através da oferta de parceiros e, com a entrada de Camicado e Youcom na plataforma, que estão entre os top 5 sellers, destacando a sinergia entre os negócios.

Além disso, no que tange ao relacionamento e conhecimento do cliente, a Renner realizou iniciativas como: realização de lives semanais; intensificação da parceria com influencers, o que aumentou significativamente o alcance potencial; foi a primeira marca da América Latina a fazer uma live 3D; a primeira marca de moda no Brasil com uma live de produtos no TikTok.

No que diz respeito ao CRM (Customer Relationship Management - Software que proporciona uma gestão completa do processo de vendas, tornando a abordagem e os contatos com clientes mais assertivos) a Renner aumentou a retenção e evoluiu sequencialmente ao longo do ano sua base de clientes ativos, com 3,5 milhões a mais que em 2020, somando 17,7 milhões em dezembro. Também, perceberam sinergias relevantes entre os negócios, onde clientes que compram em mais de uma marca apresentam gastos até sete vezes superiores àqueles que consomem em apenas uma delas.

Em 2021, com aumento significativo no número de casos de Covid-19, levando à intensificação dos protocolos, a retomada gradual das lojas ocorreu em meados de abril. Com a retomada gradual da mobilidade, e a recuperação da carga horária das lojas, houve uma consistência no desempenho de vendas ao longo dos meses seguintes, com média de +20% de crescimento em relação a 2019. Assim, mesmo com carga horária média reduzida, de 85%, a Receita Líquida do Varejo apresentou evolução relevante, não somente em relação a 2020, de 43,5%, como também versus 2019, de 12,8%. A empresa também registrou recorde histórico de encantamento tendo 99,1% dos clientes muito satisfeitos ou satisfeitos. Ademais, como resultado de uma experiência mais flexível e completa, a participação de clientes omnichannel mais que dobrou em relação a 2019, alavancando o potencial do ecossistema Renner, já que os clientes omnichannel apresentam frequência e gasto médio bastante superiores àqueles que compram em somente um dos canais.

A Renner obteve um caixa líquido de R\$ 2,5 bilhões, alcançando R\$ 10,6 bilhões de Receita Líquida Total. As vendas digitais seguirão com crescimento robusto de 49,9% durante o ano, mesmo com uma base de comparação recorde do ano anterior, atingindo GMV consolidado (Gross Merchandise Volume, em português Volume bruto de mercadoria) de R\$ 1.625,2 milhões e representando 13,5% da penetração das vendas digitais da Companhia. Houve um crescimento de vendas em mesmas lojas de 40,1%. O EBITDA Total Ajustado foi de R\$ 1.723,3 milhões, com Margem de 18,0% e, em bases comparáveis (excluindo o benefício da ação do PIS/COFINS), foi maior em 1,9x ante 2020, em razão do maior resultado operacional de Varejo e de Serviços Financeiros.

A performance de vendas, somada à otimização dos estoques integrados, juntamente com o uso de dados nos processos, contribuíram para níveis de remarcações alinhados aos menores patamares históricos, levando à uma margem

bruta de 54,2%. Nesse sentido, vale ressaltar que, os escritórios na China e em Bangladesh, trouxeram flexibilidade e segurança ao abastecimento dos produtos importados. Ainda, o Lucro Líquido totalizou R\$ 633 milhões e foi aprovada a distribuição de 61% como remuneração aos acionistas, sendo o maior percentual desde 2013.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por conseguinte, a partir dos dados apresentados e visando analisar o processo de transformação digital da Lojas Renner, como também seus impactos nos indicadores financeiros, o presente tópico discutirá os resultados a partir dos três projetos estruturantes estabelecidos pela empresa para seu processo de transformação digital. Sendo eles: Visão Única do Cliente, Ciclo de Vida do Produto e Transformação Omnichannel.

5.1 Visão Única do Cliente

O primeiro projeto estabelecido, é voltado à construção da Visão Única do Cliente. O objetivo da empresa com esse projeto é criar uma experiência de relacionamento personalizada e consistente com o cliente, tendo assim, maior assertividade na comunicação e relação com a marca. O projeto se alinha com a ideia de Palmié et al. (2022), onde um modelo de negócios digital deve possibilitar um melhor atendimento ao cliente, colaborando para que varejistas amplie seu mercado atual e entrem em novos mercados.

Nesse sentido, seguindo o primeiro domínio da transformação digital que versa sobre clientes, conforme estabelece Rogers (2017), percebe-se o quando as estratégias da Renner foram voltadas para permitirem um relacionamento diferenciado com seus clientes. Fato que foi suportado pela implementação de tecnologias que permitiram à empresa oferecer um valor diferente para os clientes, bem como alterar a forma como os clientes se relacionam com a marca.

Como defendido por Wolny e Charoensuksai (2014), o crescimento das tecnologias refletiu em uma mudança na jornada de compra do cliente, onde agora, ele escolhe o caminho a ser seguido, percorrendo como deseja, e esperando uma boa experiência em todos os pontos de contato. Sendo assim, é essencial que a empresa faça uso das tecnologias para inovar e trazer uma melhor experiência para

o consumidor em todos os pontos de contato existentes, sejam eles físicos ou digitais.

A Renner aderiu a inovação, e implementou diversas melhorias na jornada de compra do cliente. Um de seus valores é o encantamento que já faz parte da história da Companhia desde sua fundação, mas que no início do ciclo da transformação digital, passou por um processo de fortalecimento desta cultura, através do Encantamento 4.0, que uniu pessoas, produtos/serviços e tecnologia com o objetivo de surpreender os clientes, superando suas expectativas. A Renner consegue coletar a percepção do cliente em tempo real através do encantômetro, monitores touch disponíveis nas lojas.

Assim, segundo Lemon e Verhoef (2016) os clientes não desejam apenas produtos, mas experiências satisfatórias que envolvem toda a jornada de compra. Dessa forma, os avanços no relacionamento com o cliente decorrem das diversas melhorias realizadas nos diferentes canais de vendas, que permitiram maior flexibilidade e digitalização na jornada do consumidor, desde o acesso aos produtos, até a efetivação da compra. Com isso, mesmo diante do contexto da Covid-19 no início do ano de 2020, e seus reflexos nos anos seguintes, com importantes restrições à operação das lojas, a Companhia conseguiu seguir superando as expectativas dos seus clientes, chegando a atingir níveis recordes de encantamento, com 99,0% de seus clientes satisfeitos ou muito satisfeitos.

5.2 Ciclo de Vida do Produto

O segundo projeto estabelecido, está relacionado ao uso de dados para o Ciclo de Vida do Produto. O objetivo é empregar inteligência artificial nos processos que abrangem desde a captura de tendências até a distribuição dos itens nas lojas. Esse projeto contribui ainda para um dos valores da empresa, a sustentabilidade, já que aumenta a assertividade e diminui os desperdícios.

Buscando inovar nessa área, a Renner iniciou a implantação do PLM (Product Lifecycle Management), sistema de gestão do ciclo de vida do produto, que permite a digitalização do processo de desenvolvimento dos itens, centralizando a gestão das coleções e a rastreabilidade das peças. O sistema permitiu que a empresa

conseguisse maior padronização dos processos e melhor integração com fornecedores e gestão de materiais. Assim, os itens de produção passaram a ser desenvolvidos e as suas ordens de compras realizadas através da ferramenta.

Ademais, a empresa procurou alternativas para o uso de Advanced Analytics (subconjunto de métodos analíticos usados para análise inteligente de dados e descoberta de insights a partir de dados brutos) na quantificação das apostas em tendências de moda, passando a realizar o lançamento de produtos utilizando tendências capturadas de dados dos consumidores e características dos produtos. Essas inovações permitiram um aumento nas probabilidades de acerto nas apostas de tendências e agilidade na tomada de decisão no início do processo de desenvolvimento das coleções.

A companhia passou a realizar parte do processo de sortimento e alocação de produtos nas lojas baseado em modelos preditivos, em que algoritmos preveem a demanda por peça e por loja e, assim, realizam a distribuição de forma automática (data-driven). As projeções de vendas também passaram a ser realizadas por inteligência artificial, trazendo maior precisão às estimativas e auxiliando na tomada de decisões.

Esse projeto está alinhado com ao menos dois dos cinco domínios estabelecidos por Rogers (2017), mais precisamente, o terceiro domínio, dados, e o quarto domínio, inovação. Nesse caso, a Renner faz uso dos dados disponíveis para alimentar as ferramentas analíticas que quando somados às ferramentas de big data permitem previsões mais assertivas sobre o ciclo de vida do produto, gerando valor para a empresa. Nesse contexto, através das tecnologias digitais, a Renner obtém feedbacks que direciona as tomadas de decisão com base na aprovação do próprio cliente, gerando maior assertividade. Um dos impactos diretos sobre o ciclo de vida do produto foi a redução de 4 semanas no ciclo para itens sem liquidação, minimizando a necessidade de remarcação.

5.3 Transformação Omnichannel

Por fim, o terceiro projeto está relacionado com a Transformação Omnichannel. O objetivo é a completa integração entre os canais online e offline,

visando garantir uma jornada de compras única. Para isso, a empresa passou a realizar contínuo investimento na jornada omni, implementando diversas iniciativas para transformar a experiência de compras dos clientes, aumentando a abrangência de canais e plataformas integradas, permitindo maior flexibilidade e potencialização das vendas.

Segundo Jocevski (2020), a base para inovar o modelo de negócios e impulsionar o varejo omnichannel, é a interação entre cinco áreas, sendo elas, tecnologia na loja, o papel dos associados de vendas, alavancagem de um canal móvel, análise de dados e colaborações. Em concordância com esse conceito, as ações da Renner perpassam por essas cinco áreas.

Dentre as iniciativas omnichannel realizadas nas Lojas Renner, a empresa implementou a Venda Móvel, onde o colaborador, por meio de dispositivos específicos, finaliza a compra em qualquer ponto da área de vendas. A Rádio Frequência (RFID), implantação da identificação de produtos por RFID em 80% dos produtos de todas as lojas Renner no Brasil. A Jornada 100% autônoma, projeto piloto com uma nova modalidade de entrega para as compras online: Retire em Loja - os lockers, inicialmente disponível em 6 lojas e na sede da empresa, permite que o cliente envie seu pedido a um armário, tendo uma jornada 100% autônoma desde a compra até ter o produto em mãos. O desenvolvimento do aplicativo Renner com novas funcionalidades e serviços, permitindo maior autonomia aos clientes, como, usar ferramentas para acompanhar pedidos, gerir suas informações de forma mais independente, realizar busca de alguma peça que esteja em loja física, entre outras. Ademais, facilidade na retirada de pedidos nas lojas e trocas simplificadas, além da maior velocidade de entrega, uma vez que as lojas servem como hubs de distribuição espalhados em todo o país.

Adicionalmente, a Renner realizou investimentos na construção de um novo Centro de Distribuição em Cabreúva (SP), que possui 163 mil m². O novo centro, além de atender a operação omnichannel, permite ganhos de eficiência, velocidade e sinergia entre os negócios da companhia. A empresa também tem investido na expansão de suas lojas, que alavancam a operação online nas novas localidades. Ademais, facilidade na retirada de pedidos nas lojas e trocas simplificadas, além da maior velocidade de entrega, uma vez que as lojas servem como hubs de distribuição espalhados em todo o país. Na jornada omni, o estoque das lojas físicas é disponibilizado para compras online, essa iniciativa é chamada de Prateleira

Infinita. Ela aumenta significativamente a disponibilidade dos estoques das vendas online, e traz reflexos como, maior giro de mercadorias, menor necessidade de remarcações e maior liberação de espaço em lojas para recebimento de novas coleções.

No que tange às lojas físicas, com o avanço da internet e o advento do e-commerce, muitos especialistas acreditavam que o varejo físico estava fadado ao fim, e que perderia seu espaço para o comércio eletrônico. Contudo, essa teoria não se manteve na prática, segundo o trabalho de Vito (2022), um exemplo prático da permanência do varejo físico é o caso do Magazine Luiza, que tem alcançado crescimento em suas vendas. As Lojas Renner também têm crescido em número de lojas e em vendas, e apesar de atuarem em setores diferentes do varejo, o que ocorre na prática em ambas, é que as lojas físicas têm assumido um papel diferente, deixando de serem vistas apenas como pontos de venda para se tornarem pontos de fortalecimento da relação com os clientes, mini centros de distribuição, pontos de retirada de produtos comprados pelo e-commerce, além de outras funcionalidades.

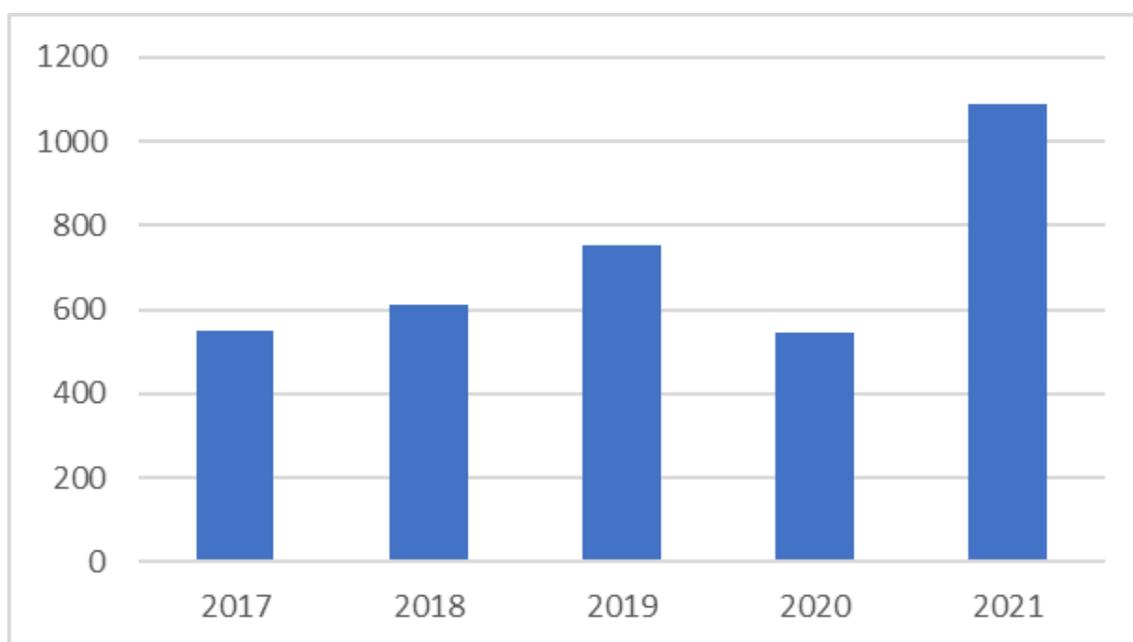
Com a reabertura das lojas físicas após o fim das restrições da pandemia, a Renner reconhece que muitos dos seus clientes que se tornaram digitais se transformam em clientes omni. Nesse sentido, a proposta da empresa se alinha com o que Jocevski (2020) diz, onde nos modelos de espaços integrados, o espaço físico mostra-se como um hub inspirador, onde o foco é a experiência do cliente através da agregação de todos os pontos de contato existentes, sejam eles físicos ou digitais.

5.4 Indicadores Financeiros

Percebe-se que os três projetos estruturantes estabelecidos pela empresa para seu processo de transformação digital são habilitados pela tecnologia. Nesse sentido, o modelo de negócios da Renner foi modificado para um modelo de negócios digital, onde proposta, criação, entrega e captura de valor é agregada ou consideravelmente habilitada por tecnologias digitais. A transformação digital que está sendo efetuada na Lojas Renner corrobora com a definição discutida por diversos autores como Palmié et al. (2022) e Schallmo et al. (2017).

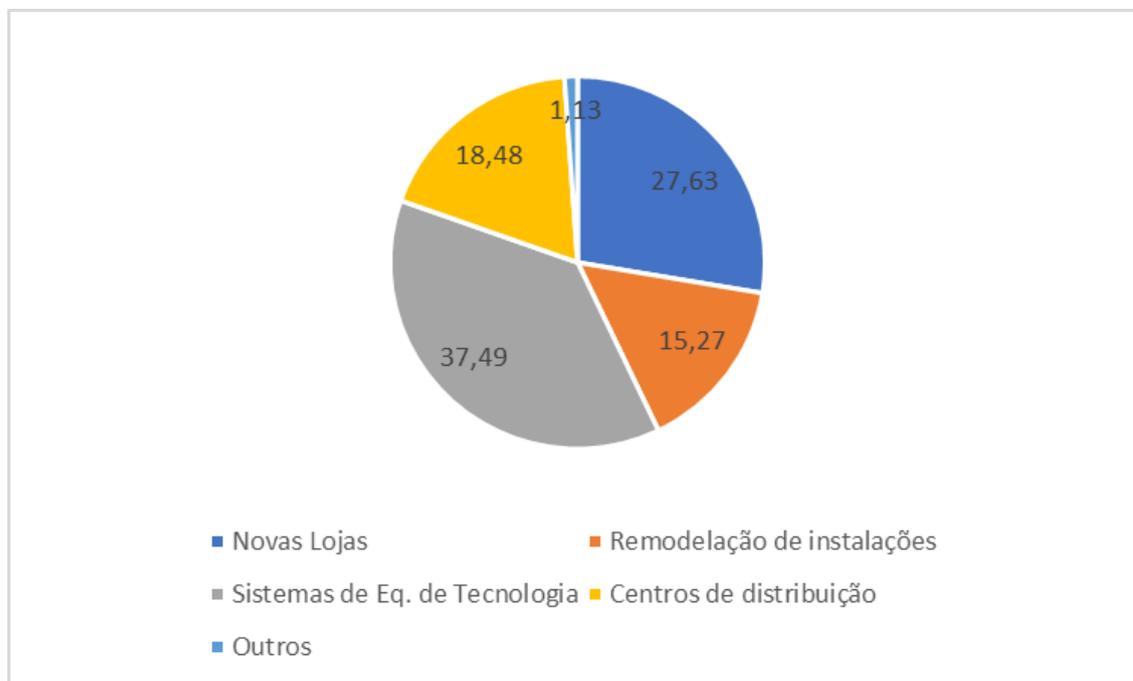
Desde o início do ciclo digital, iniciado em 2018, a empresa realizou uma série de investimentos. Nos relatórios apresentados pela companhia, até o ano de 2020, os investimentos são classificados em cinco tópicos: Novas Lojas; Remodelação de Instalações; Sistemas de Equipamentos de Tecnologia; Centro de Distribuição; Outros. No ano de 2021, o relatório passou a apresentar quatro tópicos, eliminando o tópico Outros, e o agregando a outros tópicos. Dessa forma, os tópicos apresentados foram: Novas Lojas; Remodelação de Instalações e outros; Sistemas de Equipamentos de Tecnologia; Centro de Distribuição e outros.

Gráfico 1 - Total de investimentos (R\$ MM)



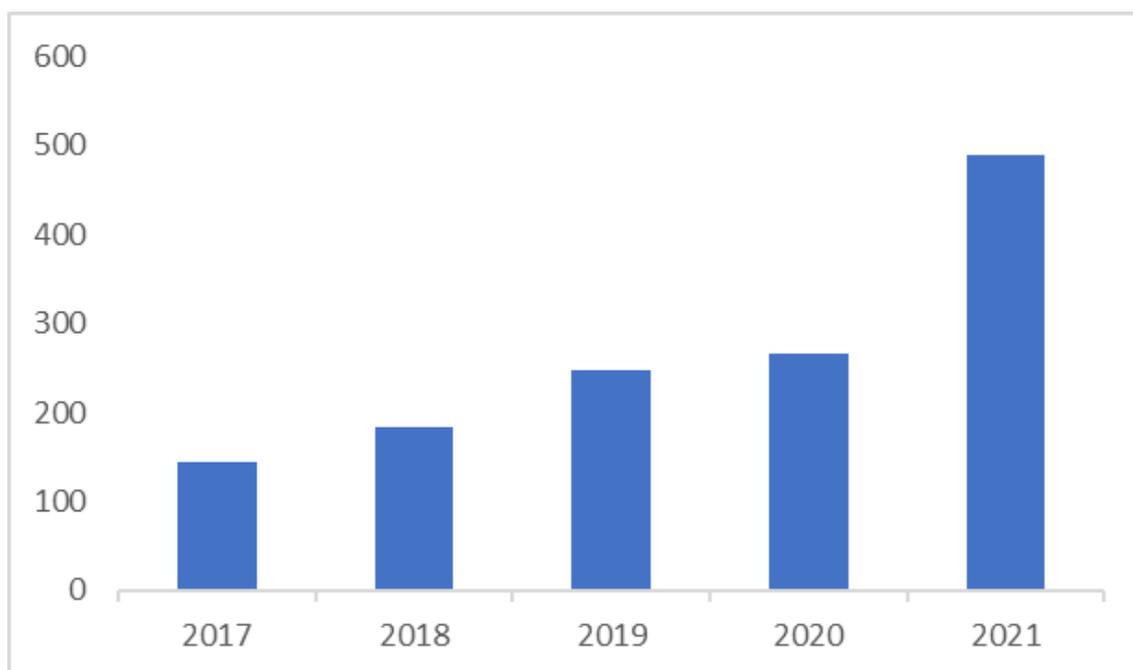
Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado no Gráfico 1 acima, ao longo dos anos a companhia intensificou seus investimentos. A redução apresentada no ano de 2020, é justificada pelo início da pandemia do Covid-19, onde a Renner precisou reavaliar seus projetos e investimentos do ano, em busca de reduzir o pagamento previsto de dividendos. A seguir, o Gráfico 2 apresenta o percentual dedicado para cada um dos cinco tópicos de investimento entre os anos de 2017 e 2021.

Gráfico 2 - Representatividade de Investimentos entre 2017 e 2021 (%)

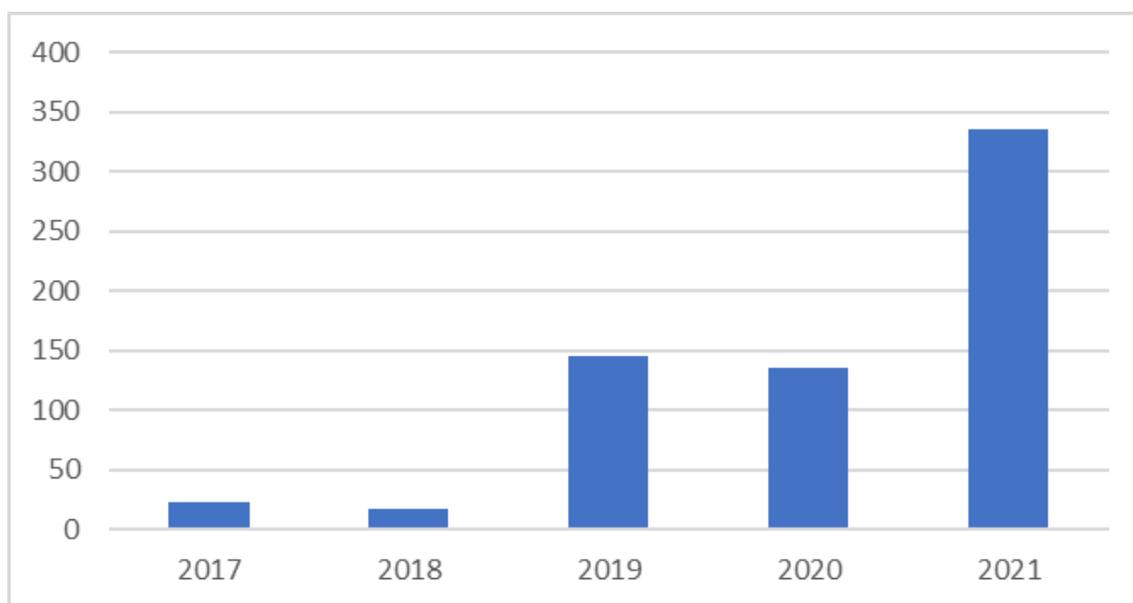
Fonte: Elaborado pela autora

O setor que mais recebeu investimento ao longo desses anos foi o de tecnologia, apresentando crescimento significativo ao longo dos anos, conforme o Gráfico 2. Em 2017, ano que antecedeu ao início do ciclo da transformação digital, os investimentos em tecnologia somaram R\$ 143,5 milhões, representava 26,07% dos investimentos totais, em 2018 com o início do ciclo, os investimentos em tecnologia eram de R\$ 184 milhões, representando 30,15% dos investimentos totais, com o passar dos anos o investimento nesse setor só aumentou, sendo que em 2021 o valor investido foi de R\$ 488,5 milhões, representando 44,89% dos investimentos totais.

Gráfico 3 - Investimento em tecnologia (R\$ MM)

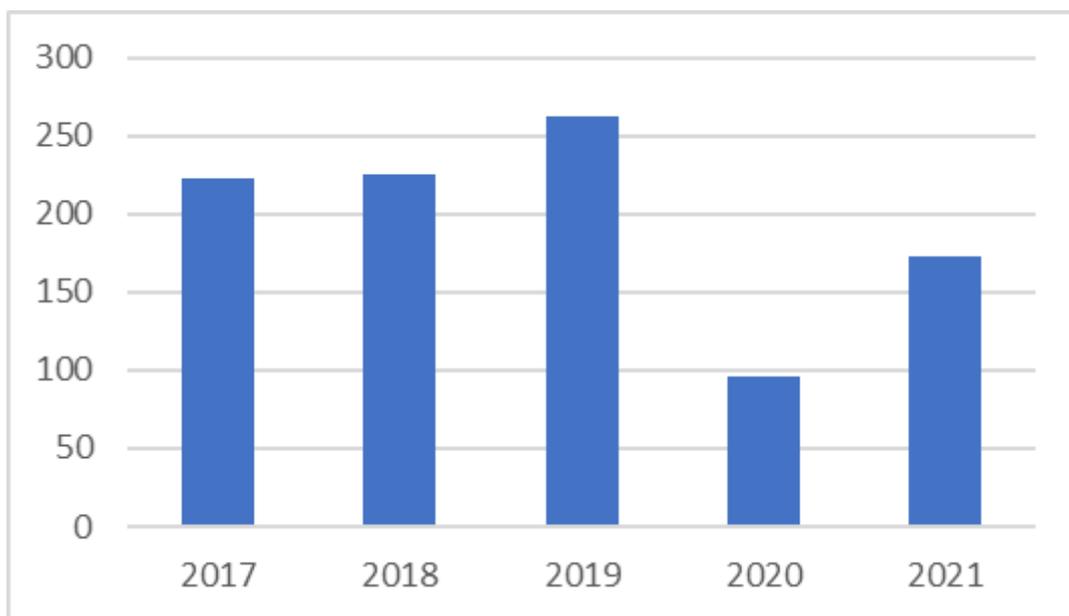
Fonte: Elaborado pela autora

Seguido da tecnologia, outro setor que recebeu forte investimento foi os centros de distribuição, essencial para dar estrutura ao ciclo digital da empresa. Em 2018, os investimentos em centros de distribuição foram de R\$ 17,5 milhões, representando apenas 2,87% dos investimentos totais, contudo, com o passar dos anos, teve um forte crescimento. Em 2020 foi de R\$ 134,9 milhões, representando 24,80% dos investimentos totais. Em 2021 os investimentos em centros de distribuição foram somados aos investimentos intitulados como outros, não sendo possível um valor exato do total investido apenas em centros de distribuições, contudo, o investimento em centros de distribuição e outros, foi de R\$ 335,2 milhões, representando 30,81% dos investimentos totais.

Gráfico 4 - Investimento em Centro de Distribuição (R\$ MM)

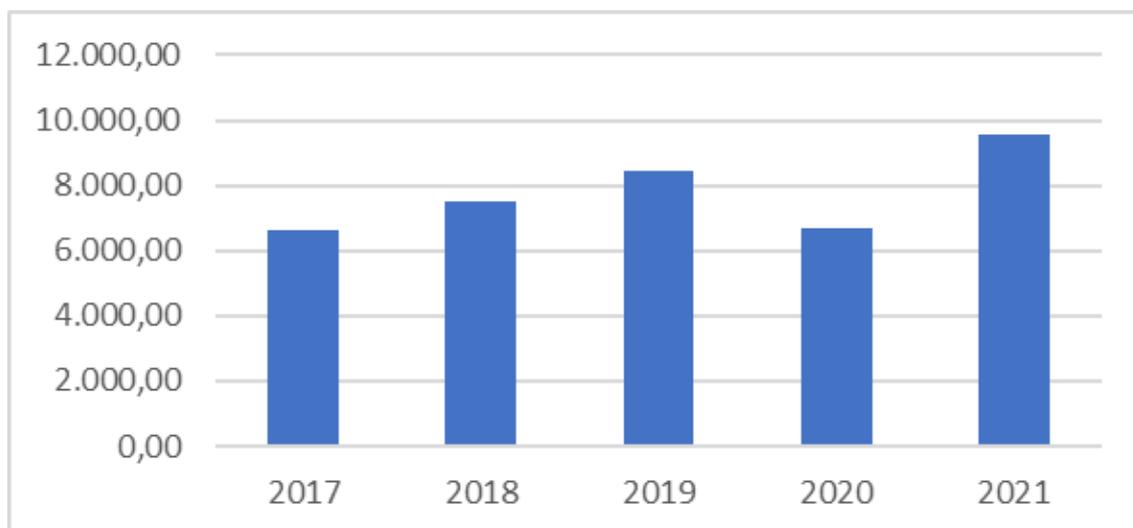
Fonte: Elaborado pela autora

Além disso, a Renner continuou investindo em novas lojas, isso porque, como dito anteriormente, a loja física assumiu novas funções, além de ser um ponto de venda. Apesar de ter tido uma redução do valor investido nesse setor, justificado pela prioridade de investimentos do ciclo digital, e também pelo cenário de pandemia, onde havia restrições e imprevisibilidade do que estava por vir, a Renner investiu em 2021 R\$ 173,2 milhões em novas lojas, além de R\$ 91,2 milhões em remodelação de suas instalações, o que representou respectivamente 15,92% e 8,38% dos investimentos totais.

Gráfico 5 - Investimento em Novas Lojas (R\$ MM)

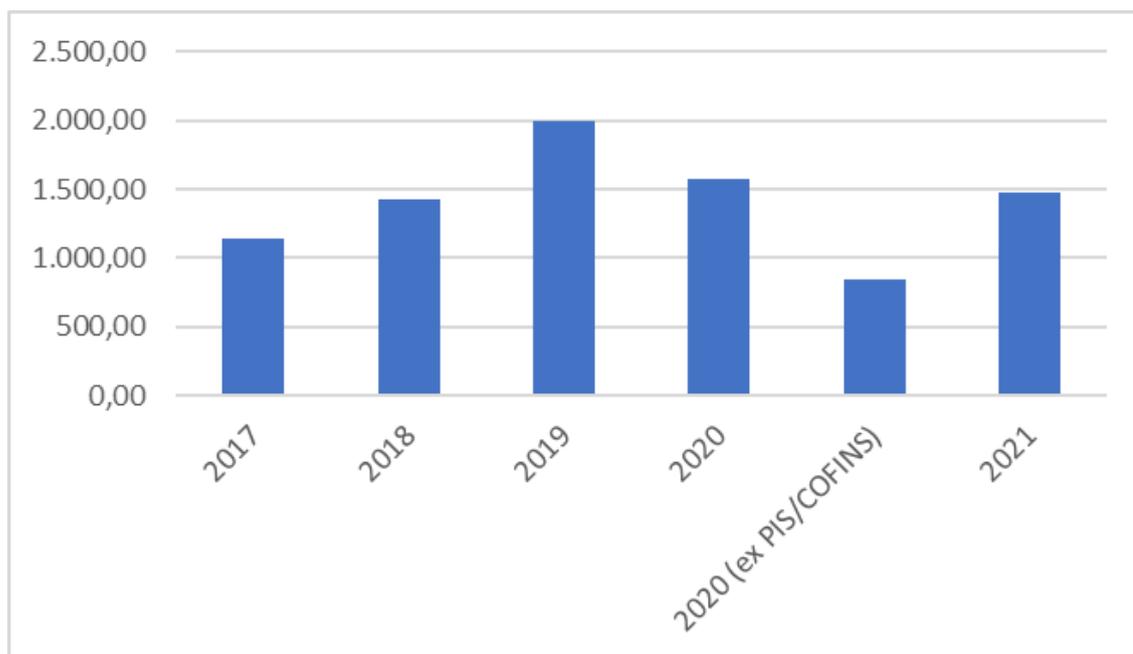
Fonte: Elaborado pela autora

O ciclo digital da companhia continua, com previsão de ser concluído em 2025, mas já tem obtido excelentes resultados, e foi fundamental para a adaptação da empresa no cenário de pandemia. A receita líquida das vendas de mercadorias da Renner saiu de pouco mais de R\$ 6,6 milhões em 2017 para pouco mais de R\$ 9,5 milhões em 2021, 43,5% a mais que no ano anterior. Vale ressaltar que em 2020, o mundo se deparou com a pandemia de forma inesperada, e a empresa precisou se adaptar à nova realidade, tanto devido às restrições do mercado, quanto pela nova realidade de seus clientes, o que consequentemente, impactou suas vendas.

Gráfico 6 - Receita Líquida de Varejo (R\$ MM)

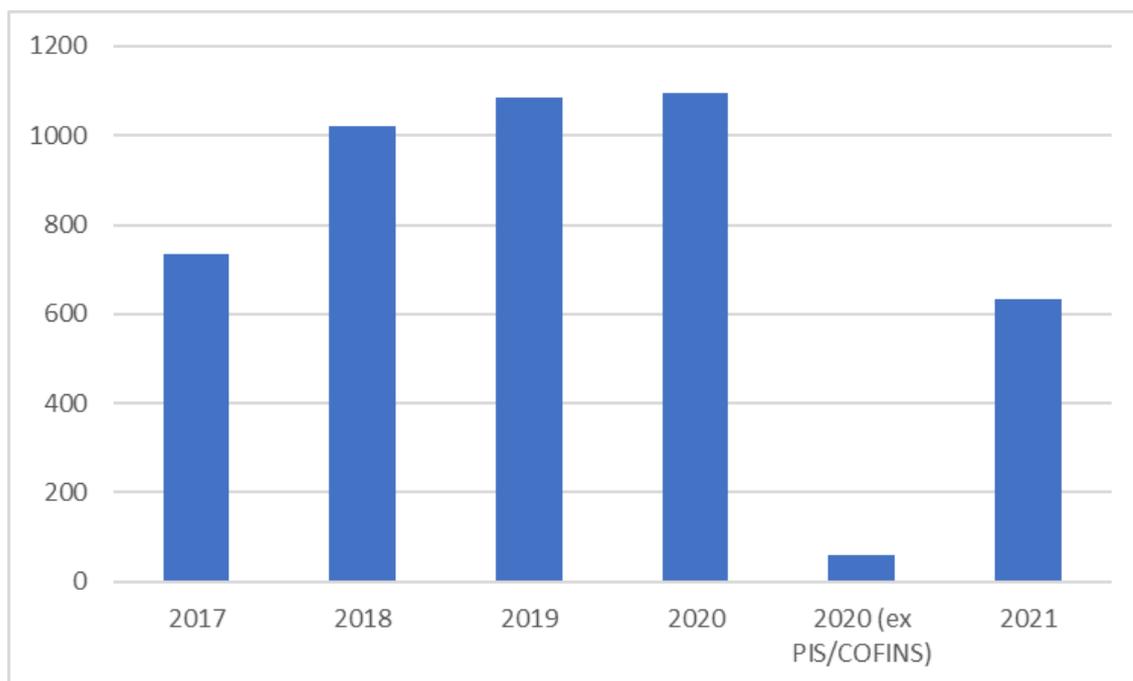
Fonte: Elaborado pela autora

O EBITDA Ajustado de Varejo (Pós IFRS 16), cresceu significativamente do ano de 2018 para 2019, alcançando R\$ 1,996,4 milhões, com margem de 23,6%. Em 2020, excluindo o benefício do crédito fiscal recebido no ano, o EBITDA teve uma redução devido a queda nas vendas, alcançando R\$ 842,8 mil, com margem de 12,7%. Contudo, em 2021 a empresa obteve um resultado 1,9x maior ante 2020 em razão dos maiores volumes vendidos, alcançando R\$ 1.475,8 milhões, com margem de 15,4%.

Gráfico 7 - EBITDA Ajustado das Operações de Varejo (Pós IFRS 16)

Fonte: Elaborado pela autora

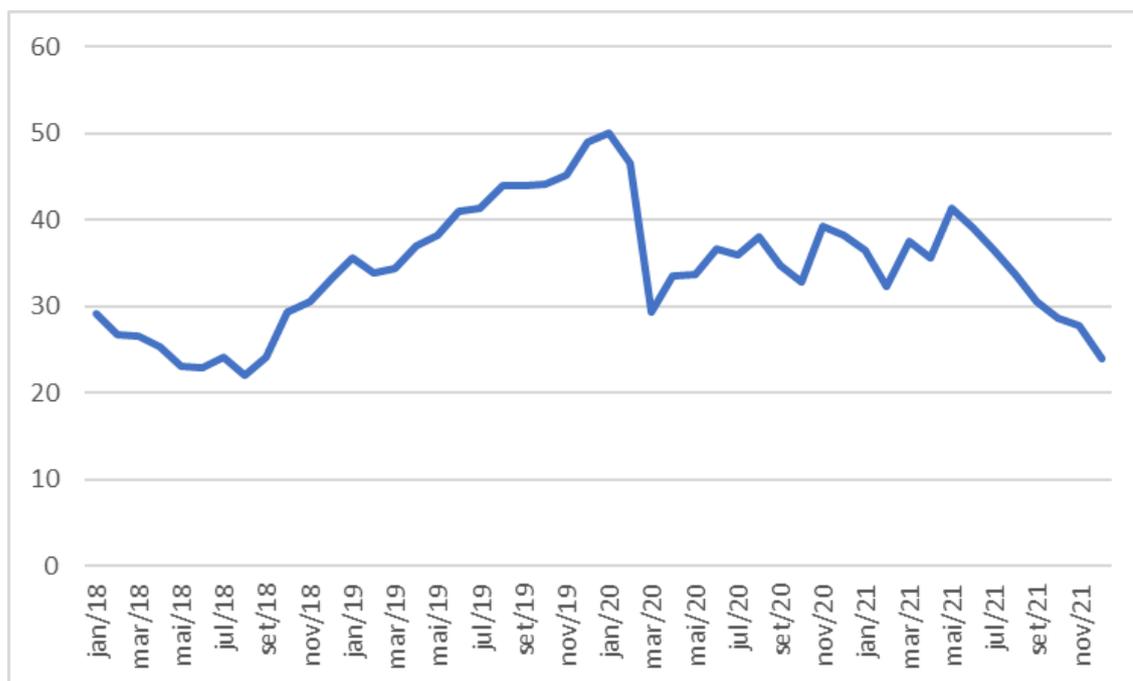
Ainda, no que tange o lucro líquido da companhia, a empresa tem obtido bons resultados. A Renner passou de R\$ 732,7 milhões em 2017, para R\$ 1.086,2 milhões em 2019. Em 2020, se retirada a recuperação de crédito fiscal, o lucro líquido não foi como esperado, um dos fatores foi a pandemia do Covid-19 e seus reflexos como citado anteriormente. Contudo, em 2021, em bases comparáveis, excluindo o benefício da ação do PIS/COFINS, o lucro líquido foi 11x vezes maior que o de 2020, totalizando R\$ 633,1 milhões, com margem de 6,6% refletindo o maior resultado operacional no período. As ações supracitadas, realizadas pela Renner, avançando no ciclo digital foram fundamentais para esse resultado.

Gráfico 8 - Lucro Líquido (R\$ MM)

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda, no relatório de 2021, a Renner apresentou um novo dado, GMV - Gross Merchandise Volume, em português Volume bruto de mercadoria, que corresponde a um termo usado no varejo online para indicar o valor monetário total de vendas neste canal. Em 2021, o GMV Digital atingiu R\$ 1.625,2 milhões, 49,9% superior a 2020 e 242,8% versus 2019, e com representatividade no negócio, de 13,5%. Esse dado testifica ainda mais a relevância do ciclo digital que está sendo desenvolvido na Renner.

No que tange ao valor de mercado, de 2018 até janeiro de 2021, a Renner obteve um crescimento surpreendente. Em janeiro de 2018, o preço da ação negociada na Bolsa de Valores (B3) fechou o mês a R\$ 29,26 saltando para R\$ 50,14 em janeiro de 2020. Contudo, após o período de máxima, nos meses seguintes, a empresa oscilou em ganho e perda de valor. Em dezembro de 2021, último mês analisado pela presente pesquisa, a companhia perdeu 13,64% do seu valor de mercado. O gráfico a seguir apresenta o desempenho do valor das ações mês a mês entre janeiro de 2018 e dezembro de 2021.

Gráfico 9 - Evolução do Valor da Ação da Lojas Renner

Fonte: Elaborado pela autora

A queda do valor das ações pode ser justificada, em primeiro lugar, pelos reflexos da pandemia do Covid-19, entre eles, as incertezas quanto à capacidade da gestão de recuperar as margens e o crescimento pré-pandemia. Em segundo lugar, a queda do valor das ações pode ser justificada pela situação macroeconômica do país. O crescimento da taxa Selic, a alta da inflação e os altos índices de desemprego contribuem para a desaceleração do poder de compra dos consumidores, e também para o aumento nos índices de inadimplência, esse cenário afeta diretamente o varejo. Apesar dos fatores negativos, a Renner tem se adaptado ao novo cenário, adotando diversas ações, como já citado neste trabalho, para se destacar no mercado e aumentar suas vendas, obtendo sucesso na recuperação das receitas perdidas no ano de 2020.

Dessa forma, a Renner encerrou o ano de 2021 sendo o maior player omnichannel de vestuário do Brasil. Sua concorrente C&A que em 2016 começou a implementar iniciativas para se tornar a primeira varejista de moda 100% omnichannel, ainda se encontra abaixo da Renner. Em se tratando de métricas financeiras, atualmente a Renner apresentou margem bruta de 59,5% e EBTIDA de 18%, enquanto a C&A apresentou respectivamente, 48,1% e 12,4%. (ACIONISTA, 2022)

A empresa tem como proposta para o ano de 2022 continuar comprometida com o propósito da empresa, para se consolidar, cada vez mais, como o ecossistema líder do segmento. Para isso, pretende seguir se diferenciando em produto e Lifestyle e investindo em qualidade e moda. Ainda, continuar priorizando a jornada omni, expandindo a rede de lojas, com cerca de 40 inaugurações previstas, e simultaneamente continuar crescendo as operações online. Alinhado a isso, a Renner também pretende focar seus investimentos em suas plataformas logística e de tecnologia, assim como em melhor *time to market* (tempo que leva desde a concepção de um produto até a sua disponibilização para venda) e iniciativas na Realize, totalizando R\$ 1,0 bilhão em capex (despesa de capital). Todas estas iniciativas têm o objetivo de buscar maior produtividade e eficiência nas operações, alavancando o encantamento e gerando retorno aos acionistas. Segundo mensagem da administração no balanço anual de 2021, mesmo diante de incertezas a companhia se considera mais preparada e mais atenta às oportunidades:

E assim avançamos rumo à 2022! Ainda temos incertezas sobre os cenários econômico e de saúde, no entanto, sabemos que estamos mais preparados e muito atentos às oportunidades que se configuram. Acreditamos que marcas com significado e proposta de valor clara geram diferenciais competitivos e criam condições para ganhos de market share, principalmente em um cenário macro mais difícil e de consolidação como o que vivemos. (BALANÇO ANUAL, 2021, p. 4)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O número crescente de tecnologias, promoveu uma revolução nas práticas de negócios. Essa revolução reflete, principalmente, na mudança da concorrência, onde a competição se tornou global, e na mudança do comportamento do consumidor. Tudo isso, tem gerado nos varejistas a necessidade de incorporar soluções digitais em seus modelos de negócios, tendo em vista que as empresas que se posicionam adequadamente mediante a transformação digital, avançam na probabilidade de crescimento.

No Brasil, uma das empresas do varejo de moda que se destaca na jornada da transformação digital é a Lojas Renner. Dessa forma, a presente pesquisa buscou identificar as principais estratégias que têm sido adotadas pela empresa nos últimos anos, além de analisar seus resultados com base em seus indicadores financeiros. Para isso, o estudo pautou-se na metodologia exploratória, por meio da pesquisa documental.

A partir deste estudo, é possível perceber que os resultados financeiros e operacionais da Renner podem estar relacionados, dentre outros fatores, com o processo de transformação digital iniciado pela empresa. Alguns fatores que demonstram indícios dessa relação são, o crescimento acelerado do e-commerce, um aumento significativo da representatividade da venda bruta de mercadoria digital nas vendas totais, mudança no papel das lojas físicas e a evolução do EBITDA. Também é possível observar que fatores como, a cultura do encantamento envolvendo clientes e colaboradores, investimento em tecnologia, e sua estratégia omnichannel, contribuíram para o sucesso da transformação digital na companhia.

A trajetória da transformação digital da Renner ainda não chegou ao fim, contudo, a empresa tem alcançado sucesso em suas ações empregadas. A Renner conseguiu disseminar métodos mais ágeis em toda a empresa, da tomada de decisão até a hora da venda. Todas as ações da companhia, direcionadas à transformação digital, refletiram em seus resultados e, também, contribuíram para a adaptação da empresa no cenário de pandemia. Além de assegurar a sua posição no mercado, a companhia tem avançado na probabilidade de crescimento.

Concluindo, o presente trabalho analisou a transformação digital que está sendo realizada na Renner relacionando esse processo com os resultados da

empresa. Dessa forma, o trabalho traz contribuições como, proporcionar uma visão mais ampla para empresas do varejo de moda que desejam iniciar o processo de transformação digital, e também, para o desenvolvimento de estudos sobre o tema.

Contudo, o trabalho possui limitações já que o estudo realizado considerou uma empresa específica do varejo de moda, utilizando apenas dados secundários. Diante disso, torna-se relevante o estudo sobre o tema em diferentes empresas, que atuam em diferentes mercados, para desenvolver um estudo mais amplo sobre o tema, analisando os pilares de sustentação da estratégia e sua aplicabilidade dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Andreza Cristina. **E-commerce: o avanço tecnológico e as relações consumidor-fornecedor**. 1º ed. Curitiba: intersaberes, 2022.

CARVALHO, Carla. Varejo de moda recupera vendas pré-pandemia, mas com rentabilidade pressionada. InfoMoney, 2022. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/varejo-moda-recuperacao-vendas-rentabilidade-pressionada/>>. Acesso em: 17 de agosto de 2022.

Estudo da SBVC traz radiografia do varejo brasileiro em ano de retomada da economia. Revista Live Marketing, 2022. Disponível em: <<https://revistalivemarketing.com.br/estudo-da-sbvc-traz-radiografia-do-varejo-brasileiro-em-ano-de-retomada-da-economia/#:~:text=Movimentando%20R%24%201%2C99%20trilh%C3%A3o,%2C7%25%20do%20PIB%20nacional>>. Acesso em: 30 de agosto de 2022.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa / Antonio Carlos Gil. 7º ed. - Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GREGORI, Patrick; HOLZMANN, Patrick. Digital sustainable entrepreneurship: A business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 272, 2020. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.122817.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Anual de Comércio 2020. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2022/08/pac_2020_v32_informativo.pdf>. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

O PAPEL DO VAREJO NA ECONOMIA BRASILEIRA_2021 – SBVC. SBVC, 2021. Disponível em: <https://sbvc.com.br/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2021-sbvc/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira_2021-sbvc-2/>. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

JOCEVSKI, Milan. Blurring the Lines between Physical and Digital Spaces: Business Model Innovation in Retailing. **California Management Review**, [S. l.], v. 63, n. 1, p. 99–117, 2020. DOI: 10.1177/0008125620953639.

KOTARBA, Marcin. Digital transformation of business models. **Foundations of Management**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 123–142, 2018. DOI: 10.2478/fman-2018-0011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Lado a lado: Lojas Renner (LREN3) vs. C&A Modas (CEAB3) vs. Lojas Marisa (AMAR3). Acionista, 2022. Disponível em: <<https://acionista.com.br/lado-a-lado->

[lojas-renner-lren3-vs-ca-modas-ceab3-vs-lojas-marisa-amar3/](#)>. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDON, Kenneth C.; TRAVER, Carol Guercio. **E-commerce: business, technology, society**. 13^o ed. [s.l.] : Pearson, 2017.

LAZARINE, Jader. Varejo de moda: o desafio do mercado brasileiro de R\$ 115 bilhões. Trademap, 2022. Disponível em: <<https://trademap.com.br/agencia/analises-e-relatorios/varejo-de-moda-mercado-brasileiro-lojas-renner-lren3-arezzo-arzz3>>. Acesso em: 08 de setembro de 2022.

LEMON, K. N., & VERHOEF, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. doi: 10.1509/jm.15.0420.

LOJAS RENNER S.A. Diretoria da Lojas Renner. Balanço Anual 2018. Porto Alegre: [s.n.], 2019. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/info-aos-investidores/central-de-resultados/>>. Acesso em 05 de setembro de 2022.

LOJAS RENNER S.A. Diretoria da Lojas Renner. Balanço Anual 2019. Porto Alegre: [s.n.], 2020. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/info-aos-investidores/central-de-resultados/>>. Acesso em 05 de setembro de 2022.

LOJAS RENNER S.A. Diretoria da Lojas Renner. Balanço Anual 2020. Porto Alegre: [s.n.], 2021. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/info-aos-investidores/central-de-resultados/>>. Acesso em 05 de setembro de 2022.

LOJAS RENNER S.A. Diretoria da Lojas Renner. Balanço Anual 2021. Porto Alegre: [s.n.], 2022. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/info-aos-investidores/central-de-resultados/>>. Acesso em 05 de setembro de 2022.

LOJAS RENNER S.A. Diretoria da Lojas Renner. Relatório Anual, 2018. São Paulo: [s.n.] 2019. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/a-companhia/relatorio-anual/>>. Acesso em: 05 de setembro de 2022.

LOJAS RENNER S.A. Diretoria da Lojas Renner. Relatório Anual, 2019. São Paulo: [s.n.] 2020. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/a-companhia/relatorio-anual/>>. Acesso em: 05 de setembro de 2022.

LOJAS RENNER S.A. Diretoria da Lojas Renner. Relatório Anual, 2020. São Paulo: [s.n.] 2021. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/a-companhia/relatorio-anual/>>. Acesso em: 05 de setembro de 2022.

LOJAS RENNER S.A. Diretoria da Lojas Renner. Relatório Anual, 2021. São Paulo: [s.n.] 2022. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/a-companhia/relatorio-anual/>>. Acesso em: 05 de setembro de 2022.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 7a Ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

PALMIÉ, Maximilian; MIEHÉ, Lucas; OGHAZI, Pejvak; PARIDA, Vinit; WINCENT, Joakim. The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. **Technological Forecasting and Social Change**, [S. l.], v. 177, p. 121496, 2022. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121496. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0040162522000282>.

PARIDA, Vinit; SJÖDIN, David; REIM, Wiebke. **Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. Sustainability (Switzerland)**MDPI, , 2019. DOI: 10.3390/su11020391.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negocio para a era digital**. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SCHALLMO, Daniel; WILLIAMS, Christopher A.; BOARDMAN, Luke. **Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap. International Journal of Innovation Management**World Scientific Publishing Co. Pte Ltd, , 2017. DOI: 10.1142/S136391961740014X.

STEFANO, Nara; ZATTAR, Izabel Cristina. **E-commerce conceitos, implementação e gestão**. 1ª ed. Curitiba: intersaberes, 2016.

Tenha acesso ao nosso ebook: O varejo e a evolução para multicanalidade. CWS Digital, 2022. Disponível em: <<https://cws.digital/ebook-multicanalidade/>>. Acesso em: 29 de agosto de 2022.

TRISCHLER, Matthias Fabian Gregersen; LI-YING, Jason. **Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions. Review of Managerial Science**Springer Science and Business Media Deutschland GmbH, , 2022. DOI: 10.1007/s11846-021-00508-2.

VERHOEF, Peter C.; BROEKHUIZEN, Thijs; BART, Yakov; BHATTACHARYA, Abhi; QI DONG, John; FABIAN, Nicolai; HAENLEIN, Michael. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 122, p. 889–901, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

VOGLINO, Eduardo. O que Faz Lojas Renner (LREN3) e os Diferenciais da Empresa. The Capital Advisor, 2021. Disponível em: <<https://comoinvestir.thecap.com.br/o-que-faz-lojas-renner-lren3-e-os-diferenciais-da-empresa>>. Acesso em: 05 de outubro de 2022.

VON LEIPZIG, T.; GAMP, M.; MANZ, D.; SCHÖTTLE, K.; OHLHAUSEN, P.; OOSTHUIZEN, G.; PALM, D.; VON LEIPZIG, K. Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. **Procedia Manufacturing**, [S. l.], v. 8, p. 517–524, 2017. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.02.066.

WOLNY, Julia and CHAROENSUKSAI, Nipawan (2014) Mapping customer journeys in multichannel decision-making. [in special issue: Focus on Digital Marketing] *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15 (4), 317-326. (doi:10.1057/dddmp.2014.24).