

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADALBERTO ESCALONA GONÇALVES GARCIA

**LONGEVIDADE EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS
BRASILEIRAS: O CASO DA LOJAS RENNER S.A.**

São Leopoldo – RS

2011

ADALBERTO ESCALONA GONÇALVES GARCIA

**LONGEVIDADE EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS
BRASILEIRAS: O CASO DA LOJAS RENNER S.A.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadores:
Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel e
Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti

São Leopoldo – RS

2011

ADALBERTO ESCALONA GONÇALVES GARCIA

**LONGEVIDADE EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS
BRASILEIRAS: O CASO DA LOJAS RENNER S.A.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Trabalho apresentado em 19/08/2011 tendo sido considerado aprovado pela Banca Examinadora.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti – (Unisinos – Orientador)

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – (FGV)

Prof. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – (Unisinos)

Prof. Dra. Luciana Marques Vieira – (Unisinos)

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – (UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Especialmente à minha esposa por apoiar integralmente esta trajetória.

Ao Professor Astor Eugênio Hexsel pelos contatos facilitados, pelas sugestões apresentadas e por aceitar continuar orientando esta tese, mesmo após a sua aposentadoria. Suas contribuições foram decisivas em diversos momentos.

Ao Professor Luiz Paulo Bignetti por “acolher” a orientação a partir de determinado momento. A qualidade de suas sugestões, o incentivo e a motivação apresentados em momentos de dificuldades foram determinantes para a conclusão do trabalho.

A todos os Professores do Programa. A convivência nestes quatro anos proporcionou grande aprendizado.

A Mathias Renner, Henrique Pernau, José Galló, Clarice Martins Costa e Cristiano Tatsch pela disponibilidade e valiosas colaborações. Sem elas a realização deste trabalho teria sido impossível.

Especialmente a José Carlos Hruby pela disponibilidade, não apenas para a realização da entrevista, mas também por dedicar tempo extra à leitura crítica deste relatório.

A Marcos Gouvêa de Souza pelas valiosas informações que prestou.

À equipe da Secretaria Acadêmica, sempre disposta a ajudar e a fornecer informações importantes, inclusive àquelas já disponibilizadas nos comunicados e documentos da Universidade.

RESUMO

O tema principal da presente tese é a longevidade organizacional. Pesquisas realizadas com empresas dos Estados Unidos e da Europa indicam que o tempo médio de vida das organizações está diminuindo, a tal ponto de as empresas apresentarem um ciclo de duração menor do que a vida média das pessoas. Especificamente no âmbito brasileiro, as turbulências econômicas, vividas nas décadas de 1980 e 1990, contribuíram para o encerramento de atividades de muitas empresas. Estudos realizados no Brasil indicam que, em determinados setores, mais de 80% das empresas listadas dentre as 500 maiores do país, em 1973, deixaram de sê-lo ao final de 2005. Dentre os setores mais afetados pela mortalidade empresarial está o varejo brasileiro. Tradicionais empresas deste segmento não enfrentaram adequadamente as mudanças macroambientais e setoriais e acabaram encerrando as atividades. A tese se constitui num estudo de caso, de natureza longitudinal, tendo como objetivo geral identificar como a Lojas Renner, empresa que completará 90 anos em 2012, enfrentou dificuldades e prosperou num setor onde outras grandes varejistas desapareceram nos últimos 30 anos. Para a sua realização foram entrevistados, dentre outras pessoas, seis altos executivos responsáveis pelas decisões da Empresa nos últimos 45 anos. Adicionalmente, houve o exame dos seus relatórios anuais dos exercícios de 1979 a 2009 e, para a melhor compreensão dos movimentos competitivos do setor, foi realizada pesquisa em revistas especializadas em negócios em idêntico período. Os resultados indicaram que a Empresa superou adversidades e prosperou em função de um conjunto de ações que se mostraram eficazes. A Lojas Renner ajustou seu posicionamento diante das forças setoriais, reconfigurou suas atividades de maneira coerente, recompôs sua base de recursos, capacidades e competências e desenvolveu rotinas que lhe permitiram acompanhar as mudanças do ambiente de negócios e, em determinados momentos, liderar esse processo. As análises realizadas indicaram que as lentes teóricas empregadas, apoiadas no posicionamento e na visão baseada em recursos, tidas como alternativas, quando adotadas em conjunto, são capazes de explicar, de forma mais ampla, a trajetória e a persistência de uma empresa ao longo do tempo.

Palavras-chave: Longevidade. Posicionamento. Recursos. Capacidades dinâmicas.

ABSTRACT

The main theme of this thesis is organizational longevity. Studies about companies located in the United States and in Europe indicate that the average organizational life span is decreasing and that the life cycle of organizations is becoming smaller than the average for human beings. Within the Brazilian context, specifically, economical turbulences occurred during the 1980s and the 1990s contributed to the closure of many firms. Researches about the Brazilian business atmosphere indicate that, in certain sectors, more than 80% of the firms that existed in 1973 and that were in the list of the biggest 500 were no longer present in the 2005 list. One of the most affected sectors was retail. Traditional companies of this segment were not able to face environmental and sectorial changes, and discontinued their activities. Others, however, overcame difficulties and thrive. In order to identify how a firm prospered in an environment in which others failed, the present thesis was designed to perform a longitudinal case study. The main objective was to identify how Lojas Renner – a retail firm that completes 90 years in 2012 – faced difficulties and prospered in a sector in which other companies disappeared during the last 30 years. Data collection came mainly from interviews with six top executives that were responsible for the strategic decisions taken during the last 45 years of the history of the firm. Additionally, all annual reports in the period of 1979-2009 were analyzed and a search in newspapers and magazines was performed. The results indicate that the company overcame adversities and prospered not just because it identified a favorable position with respect to competitive forces of the sector, but, also, because it made coherent strategic choices. The firm reorganized activities, developed new capacities and competences and innovated in its base of resources. Furthermore, the firm was able to develop analytic, detailed and properly organized processes based not only in its own knowledge, but, also, in the attraction and acquisition of. The results also showed that the theoretical guideposts, initially considered as alternatives, when adopted together could explain in a more appropriate manner how the firm was able to recover and prosper in a turbulent environment.

Keywords: Longevity. Positioning. Resources. Dynamic capabilities.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Marisa: Participação no Setor.....	83
Gráfico 2	Marisa: Margem Bruta de Vendas.....	84
Gráfico 3	Riachuelo: Evolução da Margem Bruta de 1994 a 2009.....	90
Gráfico 4	Riachuelo: Participação no Setor.....	91
Gráfico 5	Lojas Renner: Evolução Número de Lojas 1960 – 2009.....	129
Gráfico 6	Lojas Renner: Evolução da Receita Líquida.....	132
Gráfico 7	Lojas Renner: Participação no Setor.....	133
Gráfico 8	Evolução da Margem Bruta (MB) da Lojas Renner e do Setor.....	134
Gráfico 9	Margem Bruta Setor, Renner, Riachuelo e Marisa.....	138
Gráfico 10	<i>Return On Equity – ROE</i> : Renner, Riachuelo e Marisa.....	138

LISTA QUADROS

Quadro 1	Recursos, Capacidades e Competências: Atributos, Implicações Competitivas e Efeitos no Desempenho.....	39
Quadro 2	Fatores de Produção, Recursos, Capacidades e Competências.....	43
Quadro 3	Classificação da Pesquisa.....	50
Quadro 4	Entrevistados e Razões da Seleção.....	52
Quadro 5	Documentos Secundários Acessados e Razões da Seleção.....	52
Quadro 6	Indicadores Calculados.....	55
Quadro 7	Categorias de Análise.....	56
Quadro 8	Procedimentos para Garantir a Objetividade, a Validade e a Confiabilidade do Estudo	59
Quadro 9	Desempenho do Setor Período 1965 a 2009.....	66
Quadro 10	Falências e Concordatas de Importantes Varejistas.....	67
Quadro 11	C&A: Evolução do Número de Lojas no Brasil.....	74
Quadro 12	C&A: Resumo dos Principais Eventos Identificados.....	77
Quadro 13	Marisa: Evolução Número de Lojas.....	82
Quadro 14	Marisa: Resumo dos Principais Eventos Identificados.....	85
Quadro 15	Riachuelo: Resumo Principais Eventos Identificados.....	89
Quadro 16	Riachuelo: Evolução do Número de Unidades.....	91
Quadro 17	Zara: Evolução do Número de Lojas no Brasil.....	96
Quadro 18	Lojas Renner: Distribuição dos Produtos Loja Otávio Rocha em 1958....	104
Quadro 19	Grupo Renner no Início da Década de 1960.....	104
Quadro 20	Participação Acionária na Lojas Renner em 10/06/1965.....	106
Quadro 21	Lojas Renner: Diretoria Eleita em 1965 e Alteração em Abril de 1966....	107
Quadro 22	Lojas Renner: Composição da Administração Fev. 1982 a Nov. 1985....	112
Quadro 23	Lojas Renner: Composição da Administração em 1991.....	118
Quadro 24	Lojas Renner: Anos de Fraco Desempenho em Termos de RCIL.....	136
Quadro 25	Lojas Renner: Atividades Estrategicamente Relevantes.....	142
Quadro 26	Lojas Renner: Localização das Lojas em 1958.....	145
Quadro 27	Lojas Renner: Desempenho de Atividades Estrategicamente Relevantes nos Anos 1980.....	154
Quadro 28	Lojas Renner: Atividades Estrategicamente Relevantes – Situação nos	

	anos 1990 e 2000.....	158
Quadro 29	Escolhas da Terceira Geração da Família Renner.....	161
Quadro 30	Lojas Renner: Efeito do Relacionamento com a JCP Sobre os Direcionadores.....	161
Quadro 31	Lojas Renner: Escolhas Gerenciais.....	165
Quadro 32	Lojas Renner: Ocorrências Relacionadas ao Diretor Aprendizagem	168
Quadro 33	Lojas Renner: Acesso a Bons Pontos de Venda.....	171
Quadro 34	Lojas Renner: Ativos Financeiros.....	173
Quadro 35	Lojas Renner: Reputação.....	176
Quadro 36	Lojas Renner: Marcas Próprias.....	177
Quadro 37	Lojas Renner: Instalações e Equipamentos das Lojas.....	179
Quadro 38	Lojas Renner: Recursos Humanos.....	181
Quadro 39	Lojas Renner: Programas da Área de Recursos Humanos.....	183
Quadro 40	Lojas Renner: Capacidades em <i>Marketing</i>	187
Quadro 41	Lojas Renner: Capacidades Relacionadas à Gestão do Crédito.....	190
Quadro 42	Lojas Renner: Capacidades no Desenvolvimento de Coleções e Compras	191
Quadro 43	Lojas Renner: Capacidades em Logística e Gestão de Estoques.....	194
Quadro 44	Lojas Renner: Capacidades Dinâmicas.....	197
Quadro 45	Ocorrências que Manifestam Capacidades Dinâmicas e RCC Relacionados.....	201
Quadro 46	Roteiro para Identificação de Competências Organizacionais.....	203
Quadro 47	Lojas Renner: Competência no Desenvolvimento de Planejamentos de Longo Prazo.....	205
Quadro 48	Roteiro para Identificação de Competências Organizacionais Aplicado a LR – Competência no Desenvolvimento de Planejamentos de Longo Prazo.....	207
Quadro 49	Lojas Renner: Competência no Gerenciamento da Expansão.....	207
Quadro 50	Roteiro para Identificação de Competências Organizacionais Aplicado a LR – Competência Relacionada ao Gerenciamento da Expansão.....	209
Quadro 51	Lojas Renner: Competência no Gerenciamento de Estilos de Vida.....	210
Quadro 52	Roteiro para Identificação de Competências Organizacionais Aplicado a LR – Competência Relacionada ao Gerenciamento de Estilos de Vida.....	211
Quadro 53	Estilos de Vida (<i>lifestyles</i>) Gerenciados pela LR.....	211

Quadro 54	Detalhes Quanto a Importância, Origem e Decisões Envolvendo RCC da LR.....	214
Quadro 55	Decisões e Seus Efeitos sobre os RCC da LR.....	219
Quadro 56	Lojas Renner: Efeitos da Redefinição de Escopo Sobre as Forças Setoriais.....	222
Quadro 57	Lojas Renner: Efeito da Redefinição de Escopo Sobre Atividades Estratégicamente Relevantes.....	222
Quadro 58	Sumário dos Elementos Analisados na Tese.....	230
Quadro 59	Acontecimentos Relevantes no Setor.....	232

LISTA TABELAS

Tabela 1	Unidades Monetárias Brasileiras desde 1942.....	61
Tabela 2	Evolução nº Lojas dos Principais <i>Players</i> do Setor.....	68
Tabela 3	C&A e Concorrentes: Crescimento das Vendas e do Número de lojas no Período 2004 – 2008.....	76
Tabela 4	Marisa: Indicadores Financeiros de 2004 a 2009.....	83
Tabela 5	Riachuelo: Indicadores Financeiros de 1994 a 2009.....	92
Tabela 6	Capital Social da Frederico Engel & Cia em Moeda da Época (Contos de Réis)	98
Tabela 7	Capital Social da A. J. Renner & Cia em Moeda da Época (Contos de Réis)	98
Tabela 8	Capital Social da A. J. Renner & Cia em Moeda da Época (Contos de Réis).....	99
Tabela 9	Lojas Renner: Indicadores Financeiros 1979 – 1983.....	111
Tabela 10	Lojas Renner: Indicadores Financeiros 1986 a 1990.....	112
Tabela 11	Lojas Renner: Balanço Patrimonial 31.12.1990.....	117
Tabela 12	Lojas Renner: Indicadores Financeiros 1991 a 1995.....	122
Tabela 13	Lojas Renner: Evolução dos Indicadores Financeiros Seleccionados.....	131
Tabela 14	Lojas Renner: Evolução da Receita Líquida e Decisões Estratégicas Relacionadas.....	132
Tabela 15	Lojas Renner: Ocorrências que Contribuíram para a Oscilação da Margem Bruta.....	135
Tabela 16	Lojas Renner: Margem Bruta (%) de 1996 a 2009.....	167

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Elementos Visíveis e Invisíveis da Estratégia.....	27
Figura 2	Síntese dos Procedimentos Adotados.....	57
Figura 3	Anúncio Capas Ideal, Oriental e Colombo.....	100
Figura 4	Escolhas e Direcionadores: Efeitos Sobre as Atividades e o Posicionamento da Lojas Renner Anos 1960 e 1970	149
Figura 5	Escolhas e Direcionadores: Efeitos Sobre as Atividades e o Posicionamento da Lojas Renner Anos 1980	155
Figura 6	Escolhas e Direcionadores: Efeitos Sobre as Atividades e o Posicionamento da Lojas Renner Anos 1990 e 2000.....	163
Figura 7	Relação entre Posicionamento, Atividades e Recursos.....	223
Figura 8	Análise do Posicionamento no Setor e dos RCC: Visão Integrada.....	225
Figura 9	Reflexo do Direcionador Aprendizagem nas Atividades e nos RCC da LR.	226
Figura 10	Exemplos da Alternância Entre os Elementos Recursos e Escolhas.....	228

LISTA ABREVIATURAS

CD	Centro de Distribuição
DO	Despesas Operacionais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
JCP	J. C. Penney
LR	Lojas Renner
MB	Margem Bruta
MBE	Margem Bruta da Empresa
MBS	Margem Bruta do Setor
ML	Margem Líquida
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	<i>Resource-Based View</i>
RCC	Recursos, Capacidades e Competências
RCIL	Rentabilidade do Capital Investido Líquido
RL	Receita Líquida
ROB	Receita Operacional Bruta
ROE	<i>Return On Equity</i>
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

	RESUMO	4
	ABSTRACT	5
1	INTRODUÇÃO	16
1.1	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	16
1.2	PROBLEMA.....	18
1.3	OBJETIVOS.....	21
1.3.1	Objetivo Geral	21
1.3.2	Objetivos Específicos	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	VANTAGEM COMPETITIVA.....	22
2.2	POSICIONAMENTO DIANTE DAS FORÇAS DO SETOR.....	23
2.3	RECURSOS, CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS.....	28
2.4	CAPACIDADES DINÂMICAS.....	36
2.5	VALOR, RARIDADE, DIFICULDADE DE IMITAR E ORGANIZAÇÃO....	38
2.6	A QUESTÃO DA TRAJETÓRIA.....	39
2.7	CONCEITOS E INDICADOR DE DESEMPENHO APLICADOS NA TESE.....	41
2.7.1	Posicionamento, Recursos, Capacidades e Competências: Enfoques que se Complementam	41
2.7.2	O Indicador de Desempenho	43
3	METODOLOGIA	45
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.2	PROCEDIMENTOS APLICADOS NO ESTUDO.....	50
3.2.1	A Escolha do Setor e da Empresa	50
3.2.2	As Fontes de Dados	51
3.2.3	Procedimentos Analíticos	55
3.3	OBJETIVIDADE, VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO	58
3.4	AS LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	60
4	ANÁLISE DOS DADOS	61

4.1	O AMBIENTE ECONÔMICO NO PAÍS NO PERÍODO 1965 – 2009.....	61
4.2	O SETOR.....	65
4.3	A CONCORRÊNCIA.....	70
4.3.1	C&A.....	71
4.3.2	Marisa.....	78
4.3.3	Riachuelo.....	85
4.3.4	Zara.....	92
4.4	A HISTÓRIA DA LOJAS RENNER	96
4.4.1	Da 1ª a 120ª Loja.....	97
4.4.2	Análise do Desempenho Financeiro da Lojas Renner.....	130
4.5	ANÁLISE DOS DADOS: POSICIONAMENTO E ATIVIDADES.....	139
4.5.1	Os Primeiros Anos Como Unidade Independente.....	139
4.5.2	Anos 1980: Introspecção e Continuidade Estratégica.....	151
4.5.3	Anos 1990 e 2000: Reposicionamento e Expansão do Negócio.....	155
4.5.4	Considerações Finais Sobre a Análise dos Dados Enfoque no Posicionamento e Nas Atividades.....	164
4.6	ANÁLISE DOS DADOS: RBV E CAPACIDADES DINÂMICAS.....	170
4.6.1	Fatores de Produção da Lojas Renner.....	170
4.6.1.1	Acesso a Bons Pontos de Venda.....	171
4.6.1.2	Ativos Financeiros.....	172
4.6.1.3	Outros Fatores de Produção de Menor Valor Estratégico.....	174
4.6.2	Recursos da Lojas Renner.....	175
4.6.2.1	Reputação.....	175
4.6.2.2	Marcas Próprias.....	177
4.6.2.3	Instalações e Equipamentos das Lojas.....	178
4.6.2.4	Recursos Humanos.....	181
4.6.2.5	<i>Software</i> Retek.....	185
4.6.2.6	Conhecimento.....	185
4.6.3	Capacidades da Lojas Renner.....	187
4.6.3.1	Capacidades em Marketing.....	187
4.6.3.2	Capacidades Relacionadas à Gestão do Crédito.....	189
4.6.3.3	Capacidades Relacionadas ao Desenvolvimento de Coleções e Compras.....	190
4.6.3.4	Capacidades Relacionadas à Logística e Movimentação de Estoques.....	193

4.6.4	Capacidades Dinâmicas da Lojas Renner.....	197
4.6.5	Competências Organizacionais da Lojas Renner.....	202
4.6.5.1	Competência no Desenvolvimento de Planejamento Organizacional de Longo Prazo.....	204
4.6.5.2	Competência no Gerenciamento da Expansão.....	207
4.6.5.3	Competência no Gerenciamento do Conceito de Estilos de Vida.....	209
4.6.6	Considerações Finais Sobre a Análise dos Recursos, Capacidades e Competências e das Capacidades Dinâmicas.....	212
4.7	ANÁLISE DOS DADOS: UMA VISÃO INTEGRADA.....	221
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	234
	Referências	242
	Anexo A – Validação do estudo por informante chave.....	258
	Anexo B – Entrevista com Mathias O. Renner.....	259
	Anexo C – Entrevista com Henrique Ernesto Pernau.....	270
	Anexo D – Entrevista com José Carlos Hruby.....	282
	Anexo E – Entrevista com José Galló.....	294
	Anexo F – Entrevista com Marcos Gouvêa de Souza.....	308

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho descreve e analisa a evolução da Lojas Renner ao longo de seus quase 90 anos de existência, tendo como objetivo identificar como a referida empresa enfrentou a chegada de concorrentes internacionais de peso, superou dificuldades, prosperou e conquistou posicionamento de destaque num setor onde outras tradicionais redes fracassaram nos últimos 30 anos. Trata-se de uma análise histórica, diacrônica e longitudinal da trajetória da referida empresa, tendo como base diferentes abordagens teóricas: a análise do posicionamento diante das forças competitivas do setor e das atividades desenvolvidas pela empresa, dos seus recursos, capacidades e competências e, adicionalmente, das suas capacidades dinâmicas.

Inicialmente o caminho trilhado pela Empresa foi analisado tendo como suporte cada uma das lentes teóricas de forma independente. Posteriormente, e visando melhor responder ao problema de pesquisa, os dados coletados foram analisados tendo como base a visão integrada das referidas abordagens teóricas. As evidências do Caso permitiram constatar que correntes teóricas aparentemente dissociadas são, na verdade, complementares.

A tese está organizada em cinco capítulos. Neste capítulo, introdução, apresenta-se a relevância do estudo, a definição do problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos. A fundamentação teórica é apresentada no Capítulo 2. O Capítulo 3 apresenta a metodologia e, por sua vez, o Capítulo 4 destaca a análise dos dados. O referido capítulo está subdividido em 4.1 O Ambiente Econômico no País, 4.2 O Setor, 4.3 A Concorrência, 4.4 A História da Lojas Renner, 4.5 Análise dos dados: Posicionamento e Atividades; 4.6 Análise dos dados: Visão da Empresa Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas e 4.7 Análise dos Dados: Uma Visão Integrada. Encerrando a tese o Capítulo 5 apresenta as considerações finais e as recomendações para futuros estudos.

1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O dinamismo do ambiente de negócios afeta a longevidade das organizações. Pesquisas indicam que 50% das micro e pequenas empresas brasileiras não atingem quatro anos de idade. As causas são variadas e vão desde problemas macroambientais decorrentes de aspectos econômicos e conjunturais, até a falta de capacidade de planejamento do negócio

(SEBRAE, 2004). As grandes organizações não têm passado incólumes a tal dinamismo. Seu ciclo de vida tem diminuído. Nos Estados Unidos e em países desenvolvidos da Europa, enquanto a expectativa de vida da população aumenta e supera os setenta anos de idade, diminui o ciclo de duração das grandes empresas, o qual tem se situado entre quarenta e cinquenta anos. Enquanto os seres humanos estão vivendo mais, as empresas estão durando menos (DE GEUS, 1998).

As transformações de ordem política e econômica pelas quais o Brasil passou nas décadas de 1980 e 1990 afetaram a longevidade das empresas brasileiras. De acordo com Pires (2010), o período de 1981 a 1992 entrou para a história nacional como o marco da maior crise econômica vivida pelo Brasil desde a sua independência. Já a pesquisa realizada por Arruda *et al.* (2007) identificou que apenas 23,4% das 500 maiores empresas constantes da primeira edição da Melhores e Maiores - Revista Exame, em 1973, continuavam fazendo parte deste seletivo grupo em 2005. Mais de 380 empresas de grande porte deixaram de ser listadas, e as razões incluíram, dentre outras, incorporações, fusões, falências, perda continuada de participação de mercado e encerramento de atividades.

Em alguns setores, a proporção de empresas que deixaram de ser listadas pela referida publicação suplantou os 80%. Dentre os com maior desaparecimento de empresas estão os setores da construção, de alimentos, bebidas e fumo, de confecções e têxteis e do comércio varejista. Especificamente neste último caso, das 42 empresas listadas em 1973, apenas sete permaneciam em 2005. Deixaram de ser relacionadas, por uma razão ou outra, mais de 83% das empresas deste setor durante o período.

Durante as décadas de 1980 e 1990, mais de uma dezena de empresas do setor, dos segmentos de vestuário e eletrodomésticos, enfrentaram problemas de concordata, falência ou simplesmente decidiram pelo encerramento de atividades. Gigantes de outrora, como, por exemplo, J H Santos, Imcosul, Hermes Macedo, Bom Lar, Disapel, Mesbla, Mappin, G. Aronson, Lojas Brasileiras e Arapuã desapareceram do mercado.

Dentre as empresas do setor varejista brasileiro que resistiram às referidas décadas de 1980 e 1990, está a Lojas Renner (LR). Depois de um período de grandes dificuldades de natureza mercadológica, com reflexos na sua situação financeira, a Empresa reorganizou-se, voltou a crescer e superou tradicionais concorrentes em termos de margem e de rentabilidade. Com atuação restrita ao Estado do Rio Grande do Sul no início da década de 1990 e contando com apenas oito unidades, a LR avançou pela região sul a partir de 1994, chegou à região sudeste em 1997, consolidou-se nesta região em 1999, e, ao final de 2009, contava com 120 lojas instaladas em todas as regiões do país. A trajetória da Empresa, as ações que

implementou, as escolhas que realizou, os recursos e capacidades que desenvolveu e a questão sobre como superou adversidades não vencidas por outras tantas, instigaram a presente pesquisa. Acredita-se que a especificidade do caso justifique a escolha da empresa como unidade de estudo. A questão de pesquisa, por sua vez, evidencia a relevância do mesmo.

O desenvolvimento da tese baseou-se, inicialmente, na análise da situação financeira da Lojas Renner, tendo como ponto de partida, o ano de 1987. Questões relacionadas à alteração de margem bruta de lucro, por exemplo, mereceram atenção especial. Num segundo momento as entrevistas realizadas, os relatórios da administração, os comunicados ao mercado e outros documentos foram analisados fundamentando-se em diferentes bases teóricas: o posicionamento no setor e o desempenho de atividades, a visão baseada em recursos e, adicionalmente, as capacidades dinâmicas.

A análise do caso sob diferentes lentes teóricas evidenciou-se, na opinião deste pesquisador, como um dos diferenciais da pesquisa. Particularmente, o aprofundamento nas questões estratégicas da empresa, o registro da sua trajetória, o estudo do setor e da concorrência e a organização de tais informações, as quais estavam disponíveis de forma desagregada nos mais diversos meios (jornais, revistas, livros, arquivos magnéticos, relatórios de pesquisa), conferem ao trabalho relevância e ineditismo que o justificam.

Os resultados apurados pela pesquisa também reforçam a relevância da tese. Observou-se, através de um caso prático, que as mudanças de posicionamento mercadológico, diante das forças setoriais específicas, resultaram num conjunto distinto de atividades a serem desenvolvidas, demandando, conseqüentemente, diferentes bases de recursos, capacidades e competências nos respectivos momentos. As evidências do Caso permitiram constatar que correntes teóricas aparentemente dissociadas são, na verdade, complementares. Embora sem a capacidade de permitir generalizações, por suas características de natureza qualitativa, acredita-se que o estudo contribuiu para o preenchimento de uma lacuna na pesquisa relacionada à gestão estratégica. Os contextos macroambiental e setorial e as escolhas realizadas pela administração atribuíram valor particular a diferentes conjuntos de recursos em distintos momentos da trajetória da LR, e tal fato resultou evidenciado pelas análises que foram realizadas.

1.2 PROBLEMA

Estudos realizados por Chandler (1977) sobre a formação das grandes empresas americanas levaram-no a distinguir duas classes de empresas: as empresas tradicionais e as

modernas empresas de negócios. As primeiras são gerenciadas por proprietários e são monitoradas por mecanismos de preço e de mercado. As segundas, por sua vez, possuem várias unidades operacionais distintas e são gerenciadas por executivos assalariados. A prosperidade e a perpetuação dos negócios na moderna empresa, para Chandler (1977), é decorrente da constituição de uma adequada hierarquia gerencial e da eficiente coordenação dos processos do negócio. Tais fatos não são observados nas empresas tradicionais, quer seja pelas dificuldades na geração suficiente de mão de obra familiar, quer seja pela sua atuação territorial e mercadológica mais restrita. Para o referido autor o crescimento contínuo da organização e a adequada formação dos quadros gerenciais são duas condições indispensáveis para a autoperpetuação das empresas.

Collins e Porras (1999) cunharam a expressão “empresas visionárias”, as quais são consideradas pelos referidos autores como instituições líderes, muito admiradas por outras empresas do setor e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo a sua volta. Para os autores “empresas visionárias” são mais do que empresas, são instituições.

Segundo Collins e Porras (1999) todos os líderes um dia morrem, todos os produtos e serviços um dia se tornam obsoletos, mas as empresas visionárias prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo de ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes. O estudo de Collins e Porras (1999) teve como objetivo descobrir os fatores que contribuíram para que as empresas visionárias durassem tanto.

De acordo com os referidos autores as empresas visionárias preservam seus valores centrais e estabelecem objetivos (ideologia central), estimulam o progresso, estabelecem metas audaciosas, exigem mais de seus funcionários do que outras organizações (cultura de devoção), criam um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas ideias, aplicam as novas ideias sempre de forma coerente com a ideologia central e criam uma atmosfera de desenvolvimento gerencial que lhes permite suprir necessidades em cargos superiores com seu próprio quadro funcional.

Na mesma direção, estudo realizado por De Geus (1998) identificou 27 empresas que enfrentaram mudanças significativas no mundo dos negócios, tais como guerras e profundas transformações tecnológicas e que, apesar de tal fato, conseguiram perpetuar-se. A longevidade das referidas empresas, segundo o autor, estava amparada por quatro características comuns. As empresas que sobreviveram eram sensíveis ao seu ambiente, possuíam forte identidade, favoreciam a inovação de processos e negócios e apresentavam conservadorismo financeiro.

Para Fleck (2001; 2004) a autoperpetuação organizacional depende da construção e preservação de uma integridade organizacional, do desempenho econômico excepcional e da renovação da empresa. Enquanto o desempenho econômico excepcional é suportado pelo poder de mercado detido pela organização e pelo aproveitamento de recursos conjugado com a moldagem do ambiente, a renovação da empresa é suportada pelo crescimento constante. A preservação da integridade organizacional, por sua vez, é obtida mediante a busca de soluções para as armadilhas internas e externas que conduzem à cisão institucional.

Os estudos realizados por Chandler (1977), Collins e Porras (1999), De Geus (1998) e Fleck (2001; 2004) foram realizados em ambientes de negócios com características diferentes do brasileiro. Tal fato não pode ser desconsiderado quando se trata do tema longevidade organizacional. A sucessão de planos econômicos fez com que o período compreendido entre 1985 e 1992 fosse um dos mais conturbados da recente história econômica brasileira. Durante este período, de apenas oito anos, o padrão monetário brasileiro mudou três vezes e quatro planos econômicos de grandes proporções tentaram, sem êxito, conter o crescimento inflacionário. Os efeitos de tais turbulências foram sentidos pelas empresas também durante a década de 1990, quando grandes organizações brasileiras encerraram suas atividades. Não obstante a tal fato, realidades setoriais diferentes e trajetórias organizacionais específicas precisam ser consideradas quando se estuda os fatores determinantes da autoperpetuação do negócio.

O desaparecimento de empresas de grande porte no Brasil, entre 1973 e 2005, atingiu, em alguns setores, mais de 80% (ARRUDA *et al.*, 2007). Um dos setores mais afetados pela mortalidade empresarial foi o varejo brasileiro. Empresas tradicionais deste segmento não enfrentaram adequadamente as turbulências macroambientais e setoriais, não se ajustaram às modificações nas preferências dos consumidores e, também por esses motivos, pereceram ao longo desta trajetória. Outras superaram as dificuldades e prosperaram. Foi o caso, por exemplo, das redes Renner, Riachuelo e Marisa, as quais atuam no país desde 1922, 1947 e 1948, respectivamente.

A mais antiga delas, a Lojas Renner (LR), foi ícone do varejo gaúcho dos anos 1960 e 1970 e vivenciou momentos de dificuldades nas décadas de 1980 e 1990. Porém, a partir de determinado momento, entrou em um ciclo de crescimento contínuo que fez com que a mesma seja considerada hoje uma das principais redes do varejo brasileiro especializado em moda, operando mais de 120 estabelecimentos distribuídos por todas as Regiões do Brasil. O acerto quanto às escolhas realizadas pela referida Empresa, a partir de determinado momento, manifesta-se em seus indicadores financeiros. Desde 1994 a LR vem apresentando margem

bruta de lucro superior à média do setor. A partir de 2007, a Empresa superou tradicionais concorrentes, não apenas em termos de margem, mas também em termos de rentabilidade do patrimônio líquido, fato que evidencia, em termos consequentes, sua posição de vantagem competitiva no setor.

Assim, a identificação específica das escolhas realizadas pela Empresa, dos caminhos trilhados e dos eventos que contribuíram para a superação dos momentos de dificuldades são elementos que motivaram o presente estudo. Traduzido em termos de questão de pesquisa, buscou-se identificar: **“Como a Lojas Renner enfrentou a chegada de concorrentes internacionais de peso, superou dificuldades, prosperou e conquistou posicionamento de destaque num setor onde outras tradicionais empresas fracassaram nos últimos 30 anos?”**

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho são divididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a Lojas Renner prosperou num setor onde, nos últimos 30 anos, grandes empresas desapareceram no Brasil. Para isso ter-se-á como lentes teóricas o posicionamento diante das forças competitivas do setor (PORTER, 1986), as atividades desenvolvidas (PORTER, 1989), os recursos organizacionais (WERNERFELT; 1984; BARNEY, 1991) e, adicionalmente, as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar e analisar as escolhas relacionadas ao escopo competitivo e seus reflexos em termos de configuração de atividades desenvolvidas.

b) Analisar o posicionamento diante das forças do setor em diferentes momentos da história da Empresa.

c) Descrever a trajetória percorrida pela Empresa e identificar seus recursos, capacidades e competências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo revisa os conceitos a serem aplicados na tese, bem como apresenta, ao seu final, a posição do pesquisador a respeito da complementaridade das correntes teóricas analisadas.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Diferentes definições para vantagem competitiva são encontradas na literatura sobre estratégia. Porter (1986, 1989) evidencia que a estratégia competitiva de uma empresa visa a criar uma posição defensável dentro do setor de atuação, tendo como objetivo conquistar maior retorno sobre o investimento realizado pela empresa. Esse retorno superior evidencia a vantagem competitiva da firma, a qual pode ser conquistada pela oferta de produtos semelhantes ao da concorrência, fabricados com um custo inferior, ou pela oferta de produtos diferenciados, capazes de proporcionar receitas superiores que compensem os custos excedentes provocados pela diferenciação. Para Grant (2008), uma empresa evidencia vantagem competitiva quanto sua taxa de lucro é mais alta que a apurada pelos seus concorrentes. Besanko *et al.* (2006) e Peteraf e Barney (2003) consideram a necessidade de evidenciar maior lucro econômico que os rivais. Já Ghemawat e Rivkin (2007) destacam que uma empresa desfruta de vantagem competitiva quando ela cria uma distância maior que seus concorrentes, entre a disposição dos clientes em pagar por determinado produto e os respectivos custos de produção. Como pode ser observado, o referido termo, apesar de amplamente utilizado na literatura sobre negócios, ainda carece de uma definição mais clara (RUMELT, 2003).

Porter (1989; prefácio) destaca que “As fontes potenciais de vantagem competitiva estão em toda a parte dentro de uma empresa”. Essa afirmação permite considerar a vantagem competitiva como um elemento multicomponente, fato que dificulta a sua instantânea apuração, já que a mesma é consequência do emprego de múltiplos recursos, capacidades e competências por ocasião do desempenho de inúmeras atividades.

Por estar em toda a parte dentro da empresa e ser resultado do melhor emprego de múltiplos recursos, a vantagem competitiva possui elementos antecedentes, tais como o desempenho superior em determinada rotina, o acesso privilegiado a fatores de produção e a posse única de determinada capacidade ou tecnologia. Assim, lucros ou retornos superiores,

indicadores que manifestam a posição de vantagem competitiva de uma empresa, são, na verdade, elementos consequentes de tal fato.

Há que ser considerado, ainda, que uma empresa pode ter condições de desfrutar de vantagem competitiva no presente, mas abrir mão disso para adotar políticas que consolidem ainda mais sua posição no futuro. Isso ocorre, por exemplo, quando parte dos lucros atuais são destinados para gastos que tenham como objetivo ganhar participação de mercado, desenvolver novas tecnologias ou conquistar a lealdade dos clientes (GRANT, 2008). No varejo, por exemplo, a abertura de novas lojas implica em investimentos iniciais que têm um determinado período de maturação. Somente após a passagem desse tempo é que os benefícios decorrentes são materializados através de maior volume de lucros e maiores taxas de rentabilidade. O contrário também pode acontecer. Por exemplo: uma empresa pode escolher deixar de realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento no presente e, com isso, conseguir maximizar seus retornos atuais. O preço a ser pago, entretanto, será o comprometimento de retornos futuros.

As lacunas conceituais sobre vantagem competitiva exigem que trabalhos relacionados ao assunto se posicionem sobre a métrica a ser empregada. Os resultados apresentados pelo indicador escolhido, por sua vez, precisam ser analisados, considerando duas características importantes: a vantagem competitiva é multicomponente e também pode deliberadamente ser transferida do presente para o futuro ou o contrário.

2.2 POSICIONAMENTO DIANTE DAS FORÇAS DO SETOR

O enfoque do posicionamento enxerga a vantagem competitiva como decorrente da posição da empresa diante das forças que moldam o comportamento e os lucros do setor. Esse enfoque deriva da abordagem da teoria da organização industrial, a qual assume a vantagem competitiva como decorrente da atratividade do setor e do posicionamento adotado pelas empresas. Atribui-se a Edward Mason e Joe Bain os estudos pioneiros que consideram o desempenho das firmas como dependente do comportamento de compradores e vendedores quanto a preços, investimentos, pesquisa e desenvolvimento de produtos, comportamento esse definido pela estrutura do setor do qual as empresas fazem parte. Um dos pesquisadores mais representativos dessa corrente do pensamento estratégico é o professor M. Porter, para quem a formulação de uma estratégia competitiva requer relacionar a empresa ao seu ambiente. Para ele, o principal aspecto a ser considerado no referido ambiente é a estrutura do setor no qual a

organização compete, tendo em vista que essa estrutura exerce forte influência sobre regras competitivas do setor (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Para Porter (1986, 2008), cinco forças competitivas básicas determinam o potencial de lucro das empresas, medido em termos de retorno sobre o capital investido: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores, a ameaça de substituição de produtos e a intensidade da rivalidade entre as empresas. A análise dessas forças torna-se elemento indispensável para o desenvolvimento da estratégia, e a vantagem competitiva será decorrente da adoção de um posicionamento que melhor permita lidar com o poder dessas forças. Uma adequada análise industrial deve examinar o setor como um todo, em termos sistêmicos, e não considerando cada força de forma isolada. Deverá, também, identificar adequadamente as fronteiras da indústria, tendo em vista que a sua definição, restrita ou ampla demais, influenciará negativamente no estudo das oportunidades de posicionamento diante das cinco forças competitivas. Como o ambiente de negócios é dinâmico, deve-se considerar que as fronteiras da indústria podem mudar com o tempo, sendo que duas dimensões primárias interferem neste sentido: o escopo de produtos ou serviços oferecidos e o escopo geográfico (PORTER, 1986, 2008). Em seu primeiro livro, denominado *Competitive Strategy*, publicado em 1980, Porter (1986) deu bastante atenção ao relacionamento da empresa com o ambiente e ao posicionamento da organização diante das forças competitivas. Essa ênfase nas forças setoriais rendeu críticas ao autor, considerado como excessivamente focado no ambiente externo, dando pouca atenção aos aspectos idiossincráticos das organizações (BARNEY, 1991). Em seu segundo livro, porém, Porter apresenta um elemento adicional para explicar a vantagem competitiva: as atividades organizacionais (PORTER, 1989). Se a adaptação externa através do correto posicionamento competitivo diante das cinco forças é um elemento importante, não pode ser desprezada a questão da coerência das escolhas estratégicas realizadas pelas empresas. As atividades organizacionais, desenvolvidas internamente, devem estar alinhadas umas com as outras e, além disso, devem estar adequadas ao posicionamento escolhido diante das forças do setor. Sinergia e alinhamento com o posicionamento externo tornarão possível implementar e executar de forma bem sucedida a estratégia da organização (PORTER, 1991).

Assim, com a publicação de *Competitive Advantage*, Porter passa a dar atenção também ao ambiente interno das organizações. O referido autor destaca que a vantagem competitiva pode ser resultado de inúmeras atividades executadas por uma empresa e que, portanto, para compreendê-la, passa a ser importante a decomposição das referidas atividades organizacionais. Dessa forma, olhar para a empresa como um todo e tentar compreender a

posição de vantagem competitiva pode ser um exercício improdutivo, tendo em vista que as fontes da referida vantagem podem estar em diversas atividades. Para facilitar o exame das atividades organizacionais, Porter (1989) apresentou um instrumento de análise denominado cadeia de valor. Nele, as atividades de relevância estratégica tornam-se evidentes, e o trabalho de identificar vantagens potenciais fica facilitado.

Ao examinar as atividades desenvolvidas, as empresas devem observar não apenas as atividades em si, mas também o relacionamento entre elas. Deve ser considerado, ainda, como a sua cadeia de valor relaciona-se a montante com fornecedores e a jusante com clientes. Quando isso é realizado, surge o que Porter (1989) denominou de sistema de valor. O sistema de valor compreende interconexões da cadeia de valor de uma organização com a de seus clientes e fornecedores. A identificação de como determinada empresa posiciona-se no sistema de valor de determinado setor pode contribuir significativamente para a compreensão das fontes de vantagem competitiva.

A configuração da cadeia de valor de uma empresa é influenciada pelo escopo competitivo, elemento que apresenta quatro dimensões: escopo do segmento (variedade de produtos e de compradores), escopo vertical (execução de atividades interna ou externamente), escopo geográfico (amplitude geográfica de atuação) e escopo da indústria (nível de diversificação). A decomposição de atividades e a sua visualização sob a ótica da cadeia de valor proporcionaram oportunidades para a melhor análise do nível de integração de determinada operação, bem como para a definição de estratégias colaborativas entre organizações (PORTER, 1989).

A vantagem competitiva pode ser obtida através da liderança em custos, da diferenciação ou pela combinação de tais estratégias com a adoção de um enfoque mais restrito (PORTER, 1986, 1989, 1991). A vantagem competitiva não pode ser examinada independentemente do escopo competitivo. A estratégia da empresa define a configuração das atividades e molda a cadeia de valor, de tal forma que possibilita à empresa obter vantagem competitiva em custo ou em diferenciação. O desempenho de atividades consome ativos tangíveis e intangíveis, tais como recursos humanos, matérias primas e tecnologia. O mesmo desempenho também cria ativos, na forma de habilidades, rotinas organizacionais e conhecimento. Os ativos tangíveis normalmente se depreciam com o desempenho das atividades, já os intangíveis acumulam-se com o tempo. O desempenho de atividades também cria ativos externos que influenciam o custo ou a efetividade das atividades. São exemplos disso: a marca e as redes de relacionamentos. Tanto ativos tangíveis quanto intangíveis

exigem investimentos continuados, pois tais elementos perdem valor se reinvestimentos não forem realizados (PORTER, 1991).

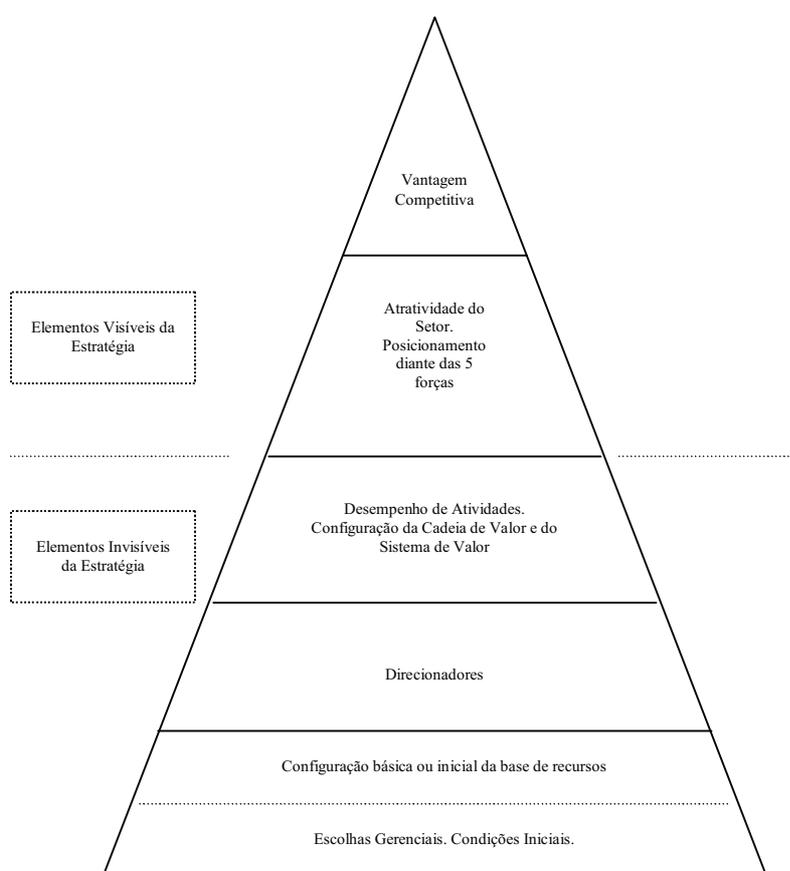
Para Porter (1989, 1991), os direcionadores explicam por que determinadas empresas desempenham atividades a um custo inferior ou criam valor diferenciado para seus clientes. Direcionadores são fatores estruturais que afetam a posição de custos e a diferenciação das organizações. A manutenção da vantagem competitiva depende do número de vantagens conquistadas ao longo das atividades desenvolvidas e, mais especificamente, da forma como os direcionadores de valor afetam as referidas atividades. Um mesmo conjunto de direcionadores afeta tanto a posição de custos como a diferenciação da empresa: economia de escala, aprendizagem, padrão de utilização da capacidade instalada, elos entre atividades, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Para compreender a vantagem competitiva, a empresa precisa desdobrar suas atividades na cadeia de valor e identificar como tais atividades afetam a referida vantagem. Antes disso, porém, é necessário compreender como os direcionadores afetam o desempenho das atividades (PORTER, 1991).

Os direcionadores são consequência das escolhas gerenciais e das condições iniciais. Um estudo que considere variáveis longitudinais precisa observar o posicionamento, as atividades e os direcionadores. Precisa compreender também como as condições iniciais e as escolhas gerenciais afetaram tais elementos. As condições iniciais dizem respeito a condições pré-existent, como reputação, habilidades, etc., as quais são resultado da história da empresa. As condições iniciais influenciam as escolhas gerenciais, favorecendo-as ou não. As escolhas gerenciais, como decisões, influenciam a composição das habilidades e dos recursos requeridos para o desenvolvimento e a execução de novas estratégias. A posição de mercado detida hoje por uma organização é resultado de escolhas realizadas no passado sobre como configurar atividades e sobre que habilidades desenvolver ou adquirir. Algumas escolhas envolvem comprometimentos difíceis de serem revertidos (PORTER, 1991).

A atratividade do setor e a posição relativa da firma diante das forças estruturais que moldam o setor são elementos que influenciam no sucesso organizacional. Tais elementos, entretanto, são apenas a parte visível da estratégia. Para ocupar um bom posicionamento e interagir favoravelmente com as forças competitivas, a empresa precisa desenvolver um conjunto coerente de atividades, configurando adequadamente sua cadeia e seu sistema de valor. Os direcionadores de valor, determinantes estruturais de diferenças em custos ou diferenciação, afetam o modo como as atividades são desenvolvidas e, por consequência, a vantagem competitiva da organização. Torna-se necessário, então, compreender como os

direcionadores agem sobre os elementos custo e diferenciação. Os direcionadores constituem-se as fontes subjacentes da vantagem competitiva e a tornam operacional. Os elementos que antecedem este processo são as condições iniciais e as escolhas gerenciais realizadas. Essa é a parte não visível da estratégia (FIGURA 1).

Figura 1 – Elementos Visíveis e Invisíveis da Estratégia



Fonte: desenvolvido pelo autor a partir de Porter (1991)

Explicar a vantagem competitiva da empresa pela atratividade do setor e pelo posicionamento adotado diante das cinco forças é percorrer metade do caminho, dando-se atenção apenas à parte visível da estratégia. Outros elementos menos visíveis sustentam o desempenho superior. A efetiva compreensão das fontes subjacentes ao desempenho superior requer a identificação das diversas atividades desempenhadas pela organização que embasam tal fato. Um determinado conjunto de fatores estruturais afeta o comportamento dos custos e a diferenciação da empresa. Tais fatores são denominados por Porter (1991) como

direcionadores de valor. Escolhas gerenciais e condições iniciais, importantes elementos contidos na história e nos caminhos percorridos pela organização, afetam direcionadores e, por consequência, o desempenho de atividades. Ao dar atenção à forma como as atividades são desenvolvidas, aos direcionadores e às escolhas realizadas, o pesquisador está dando atenção à parte menos visível da estratégia.

2.3 RECURSOS, CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS

Nos anos 1980 surgiu uma alternativa à posição da Organização Industrial: a Visão da empresa Baseada em Recursos (*Resource-based View – RBV*) (BARNEY; CLARK, 2007; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Os expoentes seminais da difusão da *RBV* são Wernerfelt (1984) e Barney (1991), embora contribuições teóricas relacionadas sejam encontradas anteriormente em Selznick (1972) – institucionalização como um recurso específico da empresa, Penrose (2006) – firma como um feixe de recursos e Andrews (1977) – superação de fragilidades e melhor aproveitamento das forças organizacionais diante das oportunidades e ameaças impostas pelo macroambiente.

A proposição central da *RBV* é que a vantagem competitiva é decorrente da posse de recursos heterogêneos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir. A história percorrida pela firma, ou seja, suas trajetórias únicas, a ambiguidade causal e a complexidade social contribuem para a imitação imperfeita da base de recursos e favorecem a manutenção da vantagem competitiva (BARNEY, 1991). A estrutura da indústria e o posicionamento da empresa, fontes primárias de vantagem competitiva na teoria da organização industrial, desempenham papel apenas secundário sob a ótica dos recursos, a qual dá atenção privilegiada à análise organizacional interna. Assim, a unidade de análise deixa de ser a indústria e o posicionamento, passando a ser o estoque de recursos e as competências organizacionais. Para Wernerfelt (1984), o foco nos recursos organizacionais permite o desenvolvimento de *insights* diferentes daqueles que seriam desenvolvidos se a organização fosse visualizada em termos de produtos, e isso cria novas oportunidades para o desenvolvimento de estratégias.

Para Wernerfelt (1984) recursos são ativos tangíveis ou intangíveis que se vinculam de forma semipermanente à firma. Ainda segundo o autor, qualquer coisa que possa ser considerada como uma força ou fraqueza de uma empresa pode ser classificada como um recurso. A marca, o conhecimento sobre determinada tecnologia, a habilidade dos funcionários, os contratos comerciais, os equipamentos, os processos e o capital são

exemplos. Helfat *et al.* (2007) consideram recursos como algo em que as organizações possam se basear para realizar seus objetivos. Para Mills *et al.* (2002) um recurso é algo que a empresa possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário e incluem itens como prédios, equipamentos, licenças exclusivas, patentes, empregados, habilidade e experiência dos empregados, dos conselheiros e dos fornecedores, além dos sistemas organizacionais, bases de dados, marcas, reputação e cultura.

Para Barney (1991), recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimentos controlados pela firma e que possibilitam o desenvolvimento de estratégias para incrementar sua eficiência e efetividade. Tais recursos podem ser classificados em três categorias: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Os recursos físicos incluem tecnologia, equipamentos, instalações industriais, localização e acesso a matérias primas. A experiência dos funcionários, a habilidade na tomada de decisões, a inteligência, os relacionamentos e os *insights* são classificados como recursos humanos. Já os recursos organizacionais incluem a estrutura formal de reporte, os sistemas de planejamento, coordenação e controle, bem como os relacionamentos informais dentro e fora da firma. Barney (1991) e Barney e Clark (2007) não fazem distinções entre recursos, capacidades e competências. Eles admitem a existência de diferenças entre estes três elementos e a importância de estabelecer os limites de cada conceito, mas enfatizam que tal fato não transformará a *RBV* em uma nova teoria, na medida em que novos rótulos não geram novas teorias.

As definições apresentadas para recursos, competências e capacidades em determinados momentos são excessivamente abrangentes, não contribuindo de forma positiva para o desenvolvimento de pesquisas empíricas sobre o assunto e, em outros, são conflitantes, causando dificuldade à consolidação conceitual relacionada ao tema. A profusão de termos tem contribuído para atribuir à *RBV* o rótulo de circular (PORTER, 1991) e tautológica e vaga em termos conceituais (MILLER; SHAMSIE, 1996; NANDA, 1998; PRIEM; BUTLER, 2001).

Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam uma definição mais refinada para recursos e separam tais elementos de fatores de produção. Para os referidos autores, recursos são ativos específicos da firma que são difíceis de imitar e difíceis de transferir em função dos custos de transação e de transferência e por conterem conhecimento tácito. A definição de recursos como algo específico da firma pressupõe o ajustamento de tais elementos às rotinas organizacionais. Segredos comerciais, instalações especializadas de produção e experiências de engenharia são exemplos de recursos. Enquanto os recursos apresentam especificidade em

relação à firma, os fatores de produção são *inputs* não diferenciados, disponíveis de forma desagregada no mercado. Nesse sentido, terra, trabalho não especializado e capital não podem ser classificados como recursos da firma: tratam-se, pois, de fatores de produção. Algo que pode ser comprado livremente no mercado não é recurso, é fator de produção (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Recursos não são produtivos por si próprios, precisam ser coordenados, e a habilidade de fazer com que um pacote de recursos desempenhe alguma tarefa ou atividade denomina-se capacidade. Recursos são a fonte das capacidades, as quais, por sua vez, são a principal fonte de vantagem competitiva da firma (GRANT, 1991).

O elemento “especificidade” necessário à classificação de algo como recurso sugere que um fator de produção deve estar ajustado ou passar por um processo de adaptação, para, talvez, receber a denominação de recurso da firma. Assim, mão de obra não especializada, tendo em vista que seu processo de ajustamento às rotinas organizacionais será tecnicamente mínimo, não é classificada como um recurso, mas sim como um fator de produção, livremente disponível no mercado. Já a mão de obra especializada, que passa por um processo de ajustamento em termos técnicos, culturais e de rotinas, pode ser considerada como um recurso organizacional. Dentro desta lógica, não é o tipo de ativo (físicos, humanos, financeiros) que define a sua classificação como um fator de produção ou como um recurso, mas sim o nível de ajustamento e especificidade do ativo às necessidades organizacionais. Outros autores também consideram o atributo especificidade como um elemento necessário à classificação de algo como um recurso (NANDA, 1998; BESANKO *et al.*, 2006; EISENHARDT; MARTIN, 2000; CRAIG; GRANT, 1999; MILLER; SHAMSIE, 1996).

Nelson e Winter (1982) e Itami e Roehl (1991) classificam as rotinas organizacionais como recursos relevantes das organizações. Já Collis e Montgomery (1995) destacam que as empresas são heterogêneas, tendo em vista que as organizações trilham caminhos diferentes, passam por experiências distintas, adquirem ou desenvolvem conjuntos de ativos e habilidades particulares. Tais argumentos reforçam a ideia de especificidade dos recursos e a necessidade de diferenciá-los de fatores de produção. Não há nada mais específico de uma empresa do que suas rotinas, experiências e habilidades.

Alguns autores classificam os recursos em ativos tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984; MAKADOK, 2001; NANDA, 1998; MILLS *et al.*, 2002; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2002) ressaltando que os ativos tangíveis são reconhecidos nos balanços das companhias e podem ser mais facilmente identificados e copiados. Já os ativos intangíveis apresentam maiores dificuldades de

identificação e, muitas vezes, não constam dos balanços das organizações. São exemplos: a reputação, a experiência e a marca das empresas. Miller e Shamsie (1996), por sua vez, classificam os recursos em recursos baseados na propriedade e recursos baseados no conhecimento. Para os referidos autores, contratos de longo prazo que monopolizam o acesso a fatores de produção escassos, além de outros ativos físicos específicos da empresa, são exemplos de recursos baseados na propriedade. Já os recursos baseados no conhecimento frequentemente tomam a forma de habilidades técnicas, criativas e colaborativas particulares. O estudo realizado pelos autores junto aos maiores estúdios de *Hollywood* identificou que os recursos baseados na propriedade contribuíram mais para o desempenho financeiro nos períodos de estabilidade, enquanto que os recursos baseados no conhecimento foram mais importantes, nesse sentido, em períodos de constantes mudanças.

Entende-se que a classificação de ativos em tangíveis e intangíveis ou a categorização preliminar de tais elementos pouco contribui para a solução do problema da tautologia associada à *RBV* e, em alguns casos, serve para gerar maior indefinição. Entretanto, considera-se importante a separação entre recursos e fatores de produção, na medida em que apenas algo que é ajustado às necessidades da empresa pode contribuir para melhorar o seu desempenho.

Com base em tais colocações, apresentam-se os conceitos que serão empregados no presente estudo. **Fatores de produção:** ativos não específicos da firma, acessados livremente no mercado. São exemplos disso a mão de obra não qualificada, os equipamentos de uso genérico, tais como instalações, móveis e máquinas. Podem ser tangíveis ou intangíveis. Um *software* disponível no mercado, por exemplo, não apresenta o nível necessário de especificidade para ser classificado como um recurso. Trata-se de um fator de produção, embora intangível. **Recursos:** são ativos específicos da firma. Não é o tipo de ativo que determina a sua classificação ou não como um recurso, mas sim o seu nível de especificidade à empresa. Podem ser tangíveis ou intangíveis. A empresa pode ter a propriedade ou apenas acessar tais ativos. Um ativo acessado, mas que passou por um processo de ajustamento às necessidades da firma, pode ser considerado um recurso. O conhecimento de conselheiros (conselho de administração) e de consultores, quando ajustado às especificidades da firma, são exemplos de recursos acessados.

Assim como os conceitos envolvendo fatores de produção e recursos ainda não estão claramente definidos, o mesmo ocorre com capacidades e competências. Esses termos têm sido, inclusive, utilizados como sinônimos por importantes autores relacionados ao tema

(PRAHALAD; HAMEL, 1990; HAMEL, 1994; BARNEY; HESTERLY; 2006; MILLS *et al.*, 2002).

Para Makadok (2001), uma capacidade é algo não observável, necessariamente intangível, que não pode ser avaliado e que muda de mãos apenas como parte de um todo, na medida em que é inerente a uma firma e, como tal, está entrelaçada em seus processos. Para o referido autor, o propósito primário das capacidades é acentuar a produtividade dos recursos e, como tal, agem sobre os mesmos. Capacidades não podem ser compradas, devendo ser construídas.

Grant (1991) define capacidades como o resultado dos recursos trabalhando em conjunto. Capacidades resultam de complexas interações, pois são o resultado de séries de rotinas organizacionais integradas. Uma capacidade é a habilidade de um conjunto de recursos em desempenhar alguma tarefa ou atividade. Capacidades estão vinculadas à habilidade de uma empresa em movimentar os recursos, tendo como objetivo atingir um determinado fim. São processos tangíveis ou intangíveis, baseados em informações, específicos da firma, e que são desenvolvidos com o tempo através de complexas interações. As capacidades são baseadas no desenvolvimento, no manejo e na troca de informações através do capital humano da firma (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Hafeez, Malak e Zhang (2007) definem capacidades como o resultado do desdobramento dos recursos e dos processos organizacionais. Elas devem ser separadas dos recursos na medida em que eles são seus *inputs*. Os referidos autores concordam com a definição de Grant (1991) no sentido de que as capacidades se manifestam no desempenho de tarefas e através do emprego de recursos. Uma capacidade é a habilidade de fazer uso de um recurso para desempenhar alguma tarefa. As capacidades estão profundamente entrelaçadas nas rotinas e práticas organizacionais e nas atividades do negócio (HAFEEZ; ZHANG; MALAK, 2002; NANDA, 1998; JAVIDAN 1998). São ativos que permitem à organização aproveitar por completo os recursos que a mesma controla (BARNEY; HESTERLY, 2006).

Uma capacidade organizacional é um ativo intangível. Ela está inserida nas rotinas dinâmicas da firma, sendo o elemento que permite a geração de incrementos contínuos de eficiência e efetividade quando do desenvolvimento das atividades. As capacidades organizacionais são o conhecimento tácito coletivo da firma sobre como iniciar ou responder à mudança que ocorre dentro dos processos organizacionais. Além disso, estão entrelaçadas nas rotinas e relacionamentos da empresa, tratando-se de um elemento que não é adquirido instantaneamente, como é o caso dos fatores de produção. Seu desenvolvimento requer anos

de investimento e sua formação requer acumulação diária daquele conhecimento que é manifestado pelo desempenho rotineiro de atividades (COLLIS, 1998).

Para Helfat *et al.* (2007) uma capacidade operacional ou dinâmica é a habilidade de desempenhar uma tarefa ou atividade em particular. Enquanto as capacidades operacionais possibilitam a geração de ganhos no presente, as capacidades dinâmicas estão relacionadas ao processo de mudança e de geração de ganhos no futuro.

Apesar de alguns autores usarem os termos capacidades e competências como sinônimos, enquanto outros não fazem diferença entre recursos e capacidades, tratando o termo recursos como algo bastante abrangente, os conceitos apresentados acima apresentam características que devem ser ressaltadas. As capacidades são intangíveis, estão entrelaçadas nas rotinas e nos processos organizacionais e, como tal, são específicas da firma. As capacidades têm como propósito acentuar a produtividade dos recursos, são os recursos em ação. Intangibilidade, entrelaçamento e especificidade evidenciam que as capacidades não podem ser compradas, devem ser desenvolvidas, e o período de tempo demandado para tanto será mais ou menos longo, dependendo da capacidade a ser incorporada, das capacidades organizacionais já possuídas pela empresa, do nível de especificidade e entrelaçamento requerido para a nova capacidade e do dinamismo dos processos organizacionais.

Prahalad e Hamel (1990) introduziram o termo “*Core Competences*”. Para os referidos autores as *core competences* representam o aprendizado coletivo da organização e estão relacionadas a coordenar diferentes habilidades de produção e integrar múltiplas fontes de tecnologia. As *core competences* proporcionam potencial para acessar uma ampla gama de mercados, fazem contribuições significativas em termos de benefícios aos clientes e devem ser difíceis de ser imitadas. Para Prahalad e Hamel (1990), as competências de harmonização de múltiplas tecnologias e produtos ocorrem no nível corporativo já que as tecnologias e os conhecimentos comuns requeridos ao desenvolvimento de múltiplos produtos deveriam atravessar as fronteiras das unidades de negócios controladas pela corporação.

Core competences atravessam as fronteiras das unidades de negócios, estando localizadas em nível corporativo. Tratam-se de coleções de competências difundidas para as unidades de negócios pela corporação. Referem-se à habilidade de coordenar diversas habilidades produtivas e de integrar múltiplas correntes de tecnologia (JAVIDAN, 1998). Uma *core competence* é a especialização tecnológica e de produção em pontos específicos da cadeia de valor, a qual permite o desenvolvimento de um conjunto de negócios onde a referida especialização é importante. Essa sinergia tecnológica torna possível o

desenvolvimento e o gerenciamento de negócios aparentemente não relacionados, proporcionando o aproveitamento de oportunidades (STALK; EVANS; SCHULMAN, 1992).

Core competences são competências altamente singulares, flexíveis e coletivas. A singularidade de uma *core competence* está relacionada ao seu nível de destaque e importância em relação às demais competências organizacionais. Ou seja, dentre as competências de uma organização, apenas uma, ou algumas poucas, serão realmente mais importantes, únicas, singulares, por terem condições de atender a necessidades específicas diferentes de uma ampla gama de clientes. A flexibilidade e a coletividade dizem respeito à capacidade de uso da competência em múltiplos produtos, mercados e unidades de negócios (HAFEEZ; ZHANG; MALAK, 2002). A utilização da expressão “múltiplas unidades de negócio” sugere que as *core competences* ocorrem num nível organizacional mais amplo, ou seja, no nível corporativo, exigindo grande capacidade de integração e coordenação.

Os conceitos apresentados evidenciam características comuns identificadas por diferentes autores. As *core competences* são competências singulares, que permitem atender a diferentes necessidades de clientes, tornando possível, portanto, o acesso a múltiplos mercados. As *core competences* exigem a capacidade de integração e coordenação de múltiplas correntes de tecnologia, permitem o aproveitamento de sinergias tecnológicas entre diferentes unidades de negócios e, como consequência, são algo que ocorre no nível corporativo.

As unidades de negócio possuem outras habilidades, menos flexíveis e mais específicas ao desempenho de suas atividades. Tais habilidades são conceituadas como competências organizacionais. As competências organizacionais dizem respeito à integração e à coordenação de capacidades dentro de uma unidade de negócios. Enquanto as capacidades são inerentes às funções, as competências são inerentes às unidades de negócios. Uma competência (organizacional) é decorrente da integração de diferentes capacidades (funcionais) (JAVIDAN, 1998). São rotinas de alto nível que desenvolvem e configuram os recursos organizacionais e operam sobre os recursos da firma de duas formas: refinando e renovando (NANDA, 1998). As competências podem ser classificadas em “*core competences*” (competências mais elevadas que ocorrem em nível corporativo), competências distintivas (competências que distinguem as empresas aos olhos dos clientes), competências organizacionais ou de unidades de negócio (competências esperadas de cada unidade de negócio) e competências de suporte (atividade valiosa que apoia um leque de outras competências) (MILLS *et al.*, 2002).

Para Javidan (1998), há uma hierarquia das competências. Num nível mais básico, estão os recursos. Recursos são os pilares das competências, *inputs* na cadeia de valor da empresa. Toda a empresa dispõe de um pacote de recursos, mas nem todas as empresas aproveitam da mesma forma os recursos de que dispõem. As capacidades estariam num segundo nível e dizem respeito ao gerenciamento e à integração da base de recursos. Capacidades estão baseadas funcionalmente, sendo, portanto, inerente a uma função em particular. No terceiro nível da hierarquia, estão as competências propriamente ditas. Essas ocorrem num nível que atravessam funções dentro de uma unidade de negócios e resultam da integração das capacidades funcionais. No nível hierárquico mais elevado, estão as *core competences*. Essas cruzam as fronteiras das unidades de negócios e resultam do compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de negócios, sob coordenação da corporação.

Teece, Pisano e Shuen (1997) não fazem distinção entre os termos capacidades e competências. Os referidos autores consideram competências como os recursos em ação. São rotinas e processos organizacionais que possibilitam o desempenho de atividades distintas, atravessando múltiplas linhas de produtos, podendo avançar para fora da organização e envolver o desenvolvimento de alianças e parcerias.

Com base nos conceitos apresentados, considera-se que as capacidades são ativos específicos da firma, necessariamente intangíveis, e que se manifestam nos processos funcionais, sendo, portanto, inerentes ao desempenho de uma função. Capacidades não podem ser compradas, precisam ser desenvolvidas, demandando tempo para tanto. Já as competências são ativos específicos de unidades de negócios e se manifestam pela integração e coordenação de capacidades através das funções. As competências também são ativos complexos e intangíveis que demandam tempo para o seu desenvolvimento, porém enquanto as capacidades revelam-se no desempenho de funções específicas, as competências resultam da integração de diferentes capacidades funcionais.

Embora recursos, capacidades e competências sejam influenciados pela trajetória percorrida pela empresa, a RBV assume tais elementos como existentes em determinados momentos, e ainda permanece sem responder sobre a origem dos mesmos (BARNEY; CLARK, 2007). A RBV admite que a posição atual de tais itens é resultado de escolhas realizadas no passado e que estas escolhas exercem influência sobre as alternativas futuras disponíveis para a organização. Reconhece, também, que a questão da trajetória impõe dificuldades à imitação da base de recursos já que muitos deles são dependentes do caminho

trilhado, mas a verdadeira origem dos recursos de determinada empresa ainda permanece uma questão não respondida pela RBV. Como afirmado por Barney e Clark (2007 p. 257),

Thus, history, in general, and path dependence, in particular, are important attributes of resources that can have an impact on how costly they are to imitate.

But in another sense, observing that a particular resource was developed in a path dependent way is really just a label for our ignorance about the micro-dynamics of resource development. Why a particular path in a path dependent process was taken; why (or why not) this path is irreversible and inimitable; the impact of paths not taken; and how then decisions made by boundedly rational members, leaders, and consumers affect the evolution of a path dependent process are all issues we know relatively little about. And what we know often takes the form of interesting stories – organizational autobiographies – that are difficult, at best, to generalize, if only because we can only tell such stories about the paths taken, and not about the paths not taken.

2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS

Embora os conceitos e preceitos da RBV até aqui representados possibilitem considerar a organização como um feixe de recursos, ou como um conjunto de capacidades e competências, as considerações feitas podem, sob certos aspectos, ser consideradas estáticas e vinculadas essencialmente ao desenvolvimento de aptidões internas. Assim, não elucidam a forma como algumas empresas obtêm vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes e imprevisíveis. Nesse sentido, Teece, Pisano e Shuen (1997) introduziram o conceito de capacidades dinâmicas, as quais permitem às organizações integrar, construir e reconfigurar competências tendo como objetivo melhor lidar com as rápidas mudanças do ambiente.

De acordo com Eisenhardt e Martin (2000), as referidas capacidades adquirem a forma de processos, tais como rotinas de desenvolvimento de produtos, alianças, capacidades para identificar, aplicar e replicar conhecimento e requerem não apenas capacidade de adaptação, mas a capacidade de provocar, liderar a mudança, quebrando o paradigma tecnológico existente.

Para Helfat *et al.* (2007), o conceito de capacidades dinâmicas inclui identificar necessidades (ou oportunidades), formular e implementar ações. Envolve não apenas identificar o que fazer, mas como e quando fazer. Segundo os referidos autores, as capacidades poderiam ser divididas em organizacionais e dinâmicas. Enquanto aquelas sustentam as empresas no presente, estas dizem respeito à mudança e à capacidade de sustentação organizacional no longo prazo. Os autores enfatizam, ainda, que o conceito de capacidades dinâmicas está vinculado a ações propositais, frequentes, continuadas, ou seja, envolvem vontade, desejo de mudar.

Nesse mesmo sentido, Zollo e Winter (2002) também evidenciam opinião de que capacidades dinâmicas envolvem um padrão organizacional o qual é invocado de forma repetida e não de forma esporádica, ocorrendo apenas de vez em quando. Se as mudanças ocorrem de forma esporádica, não intencional, sem um padrão de procedimentos que sinalize a intenção de mudar, tais mudanças não são provocadas por capacidades dinâmicas. Assim, o conceito de capacidades dinâmicas parece envolver a capacidade organizacional de intencionalmente criar, ampliar e modificar a base de recursos da organização (HELFAT *et al.*, 2007).

Para Eisenhardt e Martin (2000), o padrão estrutural das capacidades dinâmicas varia de acordo com o dinamismo do mercado. Assim, mercados moderadamente dinâmicos aceitam capacidades dinâmicas envolvendo padrões de procedimentos mais incrustados. Já para o caso de mercados dinâmicos, as rotinas tornam-se frágeis, mudam com maior frequência, e isso exige mais das organizações em termos de capacidade de adaptação. Para os referidos autores, são os recursos que, se adequadamente configurados e reconfigurados, de acordo com as novas exigências, garantem vantagem competitiva de longo prazo. Os autores sugerem a separação, então, entre capacidades dinâmicas e recursos. De um lado, estão os recursos, aguardando pela sua adequada manipulação. De outro, está a capacidade de ordenação adequada de tais recursos. Para os referidos autores, seria esta combinação (recursos e capacidades) que, adequadamente ajustada, proporcionaria vantagem competitiva.

Ao definir capacidades dinâmicas, Teece, Pisano e Shuen (1997) usam os termos adaptação, integração e reconfiguração de habilidades organizacionais internas e externas. Para os referidos autores, a vantagem competitiva requer o aproveitamento das capacidades já existentes (*exploitation*) e o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*), tudo de forma simultânea, sugerindo que tais termos, *exploration* e *exploitation*, são a base das capacidades dinâmicas.

Nesse sentido, Winter (2003) evidencia que há um consenso na literatura de que capacidades dinâmicas contrastam com capacidades operacionais, por aquelas estarem relacionadas a mudanças, enquanto que estas (as capacidades operacionais) estão relacionadas com a manutenção do *status quo*. O mesmo autor evidencia que as organizações que investem no desenvolvimento de capacidades dinâmicas são organizações que tipicamente apresentam estruturas de custos diferentes, já que o desenvolvimento de tais capacidades exige comprometimentos de longo prazo em termos de recursos. Se, de um lado, desaparecem os custos extraordinários com a solução de problemas *ad hoc* e surgem as economias decorrentes da eficiência, de outro, surgem os custos de sustentação estrutural das capacidades dinâmicas

(pessoas, equipamentos, softwares, projetos de pesquisa e desenvolvimento, etc.). Capacidades dinâmicas exigem investimentos continuados e comprometimento em tempo integral com a gestão da mudança e do processo decorrente.

Com base nos conceitos apresentados, entende-se que o conceito de capacidades dinâmicas está fortemente associado com a habilidade de simultaneamente lidar com o tradicional e com o emergente (*exploitation* e *exploration*) e associado a padrões de comportamento organizacional, no sentido de continuamente buscar a adaptação desses dois elementos. Gerir o tradicional e o emergente requer habilidade para adequadamente tratar das tensões daí decorrentes. Tais tensões (ou conflitos) não podem ser eliminadas, já que isto implicaria, necessariamente, escolher entre um dos dois elementos (tradicional ou emergente).

2.5 VALOR, RARIDADE, DIFICULDADE DE IMITAR E ORGANIZAÇÃO

Recursos, capacidades e competências contribuem plenamente para a vantagem competitiva quando são valiosos, raros, difíceis de imitar e estão organizados de forma em que todo o seu potencial possa ser explorado. Um recurso é valioso quando permite aproveitar oportunidades ou minimizar ameaças impostas pelo ambiente, quando favorece conceber e implementar estratégias que incrementam a efetividade e a eficácia da empresa, contribuindo para a melhoria da sua posição competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2006; BARNEY; CLARK, 2007). Recursos, capacidades e competências para serem valiosos também precisam estar ajustados à estratégia genérica. Se determinada empresa escolhe competir com base na liderança em custos, haverá um determinado conjunto de recursos, capacidades e competências que melhor se ajustará a esta escolha. Se a decisão for pela diferenciação, provavelmente outros elementos ganharão maior relevância (BARNEY, 1995).

A amplitude do escopo competitivo e a adoção de diferentes posicionamentos diante das forças que moldam a rentabilidade do setor também demandarão diferentes conjuntos de recursos, capacidades e competências (GRANT, 2008). Um escopo de segmento mais restrito, valendo-se de uma base de fornecedores mais fragmentada, requer um determinado posicionamento diante das cinco forças, diferente daquele que seria adotado se o escopo fosse mais amplo e a base de fornecedores mais concentrada. Os recursos, as capacidades e as competências necessárias para competir nessas duas situações serão também diferentes.

A raridade está relacionada à posse dos recursos, capacidades e competências por poucas empresas. Esse é um atributo importante, na medida em que recursos amplamente disponíveis no mercado dificilmente são fontes de vantagem competitiva. Nem todos os

recursos, capacidades e competências precisam ser valiosos e raros. A base de tais elementos, na maioria das empresas, é composta principalmente por itens com valor, mas sem a característica de raridade. Isso proporciona, pelo menos, a conquista de paridade competitiva, fato que aumenta as chances de sobrevivência das empresas (BARNEY; HESTERLY, 2006; BARNEY; CLARK, 2007).

Recursos, capacidades e competências raros e valiosos serão fonte de vantagem competitiva por um curto período de tempo, a menos que os concorrentes enfrentem desvantagens de custo que dificultem ou posterguem a sua imitação. A dificuldade de imitar possibilita, portanto, que o período de fruição da vantagem competitiva seja ampliado. Aspectos como a trajetória percorrida pela empresa, ambiguidade causal e complexidade social dificultam a imitação (BARNEY; HESTERLY, 2006; BARNEY; CLARK, 2007). O Quadro 1 apresenta as implicações competitivas e os efeitos no desempenho empresarial de tais características.

Quadro 1 – Recursos, Capacidades e Competências: Atributos, Implicações Competitivas e Efeitos no Desempenho

Recursos, capacidades e competências					
Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado pela Organização	Implicações competitivas	Efeitos no desempenho
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-	Não	Paridade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	Não	VC temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	VC sustentável	Acima do normal

Fonte: Barney; Clark (2007, p. 70)

2.6 A QUESTÃO DA TRAJETÓRIA

The RBV sees companies as very different collections of physical and intangible assets and capabilities. No two companies are alike because no two companies have had the same set of experiences, acquired the same assets and skills, or built the same organizational cultures. (COLLIS; MONTGOMERY, 1995. p. 119).

Ao longo de sua história, uma empresa realiza escolhas, sendo que algumas delas envolvem comprometimentos que limitam suas opções estratégicas futuras. As decisões gerenciais realizadas durante a trajetória percorrida pela empresa influenciam a composição dos direcionadores de valor, que são elementos determinantes para a vantagem competitiva em custos ou diferenciação, as atividades a serem desenvolvidas e, por consequência, a

configuração da cadeia de valor e o posicionamento diante das cinco forças. A posição de mercado detida por uma empresa em determinado momento é consequência das condições iniciais e das escolhas realizadas no passado a respeito de atividades a serem realizadas e habilidades a serem desenvolvidas (PORTER, 1991).

Para que posições privilegiadas de mercado sejam conquistadas, pacotes de recursos precisam ser desenvolvidos e movimentados. Alguns recursos, por estarem indisponíveis no mercado, precisam ser construídos internamente, tais como a reputação por qualidade, a lealdade de distribuidores, a capacidade dos funcionários e a habilidade relacionada à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos. O elemento comum a tais itens é o fato de os mesmos serem o resultado cumulativo de um conjunto consistente de políticas adotadas durante um período de tempo relativamente longo (DIERICKX; COOL, 1989).

Experiências diferentes resultam em conjuntos de ativos também diferentes. Assim, a base de recursos, capacidades e competências organizacionais é dependente da trajetória percorrida pela organização (BARNEY, 1991, 1995; BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY; HESTERLY, 2006; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; GRANT, 2008; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O desenvolvimento futuro de tais elementos depende da sua posição atual, a qual, por sua vez, é determinada pelas escolhas realizadas no passado e pela trajetória percorrida ao longo do tempo. Para compreender a origem das capacidades de uma organização, é necessário estudar as circunstâncias que existiam no início de suas atividades e os eventos que ocorreram ao longo da história empresarial. Algumas capacidades altamente desenvolvidas hoje são fruto de dificuldades iniciais as quais obrigaram a empresa a se especializar em determinada atividade (GRANT, 2008). Ativos intangíveis como o conhecimento e a reputação da firma não podem ser facilmente copiados, pois estão enraizados na história da organização (AMIT; SCHOEMAKER, 1993)

Teece, Pisano e Shuen (1997) destacam que a existência ou não de capacidades dinâmicas depende de como estão configurados os processos organizacionais e a posição de ativos da firma. Tais elementos, por sua vez, são influenciados pelos caminhos percorridos pela mesma. Segundo os autores (1997, p. 522 e 523):

Where a firm can go is a function of its current position and the paths ahead. Its current position is often shaped by the path it has traveled. [...]
The notion of path dependencies recognizes that 'history matters' [...]. Thus a firm's previous investments and its repertoire of routines (its 'history') constrain its future behavior.

Assim, a noção de dependência de trajetória impõe o retorno ao passado àqueles estudos que pretendam compreender aspectos atuais como o posicionamento diante das forças competitivas, a configuração da cadeia de valor, as atividades de relevância estratégica, bem como a composição da base de recursos, capacidades e competências necessários ao seu desempenho.

2.7 CONCEITOS E INDICADOR DE DESEMPENHO APLICADOS NA TESE

Os itens seguintes evidenciam a síntese dos conceitos a serem empregados na tese, a posição do pesquisador a respeito da complementaridade das bases teóricas analisadas, o indicador de desempenho a ser empregado e a respectiva justificativa.

2.7.1 Posicionamento, Recursos, Capacidades e Competências: Enfoques que se Complementam.

As considerações anteriores enfatizaram fundamentalmente os aspectos conceituais a respeito do posicionamento no setor, da visão baseada em recursos e das capacidades dinâmicas. Ressalte-se aqui, que o enfoque do posicionamento no setor recebe críticas, por exemplo, por sua excessiva ênfase no ambiente competitivo, pela adoção de pressupostos simplificadores relacionados à homogeneidade e mobilidade dos recursos, por dar pouca atenção aos aspectos idiossincráticos da firma e por explicar apenas parcialmente a vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PRIEM; BUTLER, 2001). As correntes teóricas RBV e Capacidades Dinâmicas, por sua vez, são criticadas, por exemplo, por estabelecerem pressupostos implícitos sobre homogeneidade e imobilidade dos mercados, por não identificarem os recursos valiosos a priori, por darem pouca ênfase ao contexto no qual os recursos são valiosos, por não esclarecerem sobre a origem e formação dos recursos e por serem tautologicamente vagas, estabelecendo uma profusão de conceitos que pouco contribui para a realização de pesquisas empíricas (BARNEY; CLARK, 2007; MILLER; SHAMSIE, 1996; NANDA, 1998; PORTER, 1991; PRIEM; BUTLER, 2001; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WILLIAMSON, 1999).

No presente estudo, assume-se que as críticas estabelecidas de uma corrente teórica à outra, ao invés de invalidar as respectivas perspectivas, acabam reforçando-as mutuamente, permitindo inferir que as mesmas se complementam (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1995; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; EISENHARDT; MARTIN, 2000;

GRANT, 2008; MILLER; SHAMSIE, 1996). Adicionalmente, concorda-se com a afirmação de que uma síntese das perspectivas baseadas no ambiente, nos recursos, nas capacidades e nas competências da firma seria um grande passo em direção a uma teoria mais completa sobre gestão estratégica (PRIEM; BUTLER, 2001).

Se as oportunidades e os riscos do ambiente externo, bem como os recursos e as competências corporativas devem ser avaliados e discutidos para que se faça a escolha correta quanto aos melhores produtos e mercados (ANDREWS, 1977), se “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 1986 p. 22) e se o contexto e as mudanças ambientais exercem influência sobre o valor dos recursos (MILLER; SHAMSIE, 1996; PRIEM; BUTLER, 2001), então, efetivamente, os gestores precisam conciliar, da melhor maneira, ambiente, posicionamento, recursos, capacidades e competências.

Um dos principais expoentes da escola do posicionamento, Porter, reconhece que a busca de vantagem competitiva em custos ou diferenciação exige a formulação de estratégias, sendo que essas acabam configurando as atividades e a cadeia de valor da organização. O desempenho das atividades, por sua vez, não apenas consome recursos, mas também os cria na forma de habilidades, rotinas e conhecimentos (PORTER, 1991).

A escolha quanto à forma de competir, liderança em custos ou diferenciação, demandará o ajustamento coerente das atividades, dos recursos e das capacidades empresariais. Apenas recursos alinhados com a estratégia genérica podem ser considerados como valiosos. Tais recursos não apenas serão afetados pela decisão quanto ao comportamento competitivo decidido pela empresa (BARNEY, 1995; BESANKO *et al.*, 2006), mas também a influenciarão.

Da mesma forma, o posicionamento diante das cinco forças competitivas que moldam a rentabilidade do setor e da empresa afeta e é afetado pelas atividades desempenhadas e pela base de recursos, capacidades e competências. Um posicionamento privilegiado pode ser decorrente de uma base de recursos e capacidades mais favorecida (GRANT, 2008). O acesso aos melhores canais de distribuição, a posse de registros de propriedade industrial, uma marca forte e a reputação por qualidade podem servir como elementos inibidores à entrada de novos concorrentes. Tais elementos nada mais são do que recursos que fortalecem a posição competitiva da empresa diante das cinco forças.

Especificamente, tendo em vista a profusão de termos apresentados, considera-se importante esclarecer, de forma sucinta, os conceitos essenciais que foram empregados como

base para a busca dos dados e para a subsequente análise do caso. O Quadro 2 foi elaborado com esta pretensão.

Quadro 2 – Fatores de Produção, Recursos, Capacidades e Competências

Item	Conceito	Autores
Fatores de Produção	Ativos não específicos da firma, livremente comercializados no mercado. Podem ser tangíveis ou intangíveis.	Teece, Pisano e Shuen (1997). Eisenhardt e Martin (2000). Besanko <i>et al.</i> (2006).
Recursos	Ativo específico da firma, de propriedade ou acessado pela firma. Podem ser tangíveis ou intangíveis. O que determina sua classificação como recurso não é o tipo ou a classe de ativo, mas seu nível de especificidade à empresa. Não agem isoladamente, não são produtivos por si próprios.	Teece, Pisano e Shuen (1997). Eisenhardt e Martin, (2000). Nanda (1998). Miller e Shamsie (1996). Craig e Grant (1999). Grant (1991).
Capacidades	Ativo específico da firma, necessariamente intangível e entrelaçado nos processos funcionais. Habilidade de um conjunto de recursos em desempenhar uma tarefa ou atividade. São os recursos em ação. Movimentam recursos em nível das funções. São capacidades baseadas funcionalmente. Não podem ser compradas, precisam ser desenvolvidas.	Grant (1991). Amit e Schoemaker (1993). Javidan (1998). Nanda (1998). Hafeez, Malak e Zhang (2007).
Capacidades Dinâmicas	Permitem às organizações integrar, construir e reconfigurar sua base de recursos, capacidades e competências. Permitem identificar necessidades, formular e implementar ações. Capacidade organizacional de simultaneamente lidar com o tradicional e o emergente.	Teece, Pisano e Shuen (1997). Eisenhardt e Martin (2000). Helfat <i>et al.</i> (2007). Zollo e Winter (2002).
Competências	Ativos específicos da unidade de negócios, necessariamente intangíveis e entrelaçados nos processos organizacionais. São os recursos em ação. Resultam da integração e coordenação de capacidades através de diferentes funções desempenhadas dentro das unidades de negócios. Revelam-se pela integração de diferentes capacidades funcionais. Podem ser classificadas em competências <i>core</i> , distintivas ou organizacionais.	Teece, Pisano e Shuen, (1997). Javidan, (1998). Mills <i>et al.</i> (2002).

Fonte: desenvolvido a partir do referencial teórico

2.7.2 O indicador de Desempenho

No presente estudo, considera-se que a rentabilidade superior indica, como elemento consequente, a posição de vantagem competitiva da empresa em determinado momento do passado. Entende-se que a lucratividade superior (GRANT, 2008) e a maior disposição em pagar (GHEMAWAT; RIVKIN, 2007) servem apenas parcialmente para tal fim, na medida em que o primeiro mede de forma incompleta o desempenho da organização, enquanto que o segundo, por sua concepção, carece de objetividade.

Há várias definições para o termo rentabilidade. Como exemplos, citam-se a rentabilidade do ativo, a qual mede o retorno proporcionado pelos ativos reconhecidos no balanço patrimonial, a rentabilidade do capital investido líquido, a qual mede o retorno proporcionado pelos ativos, líquidos dos débitos de funcionamento - dívidas não onerosas com fornecedores, impostos e outras contas a pagar – e, por fim, a rentabilidade do

patrimônio líquido, a qual informa o retorno proporcionado pelos capitais próprios da empresa (ASSAF NETO, 2003; DAMODARAN, 1997). Escolheu-se a rentabilidade do patrimônio líquido (ou *ROE – Return on Equity*) como indicador a ser aplicado no presente estudo para fins da identificação da posição de vantagem competitiva.

Consagrados autores do campo das finanças empresariais (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995; YOUNG; O'BYRNE, 2001; ASSAF NETO, 2003) criticam a utilização do retorno do investimento como indicador de desempenho sob o argumento, por exemplo, de que ele é sensível à realização de investimentos. Ou seja, uma empresa em expansão teria sua rentabilidade diminuída em função do volume de investimentos realizados durante o processo de crescimento. Argumenta-se, entretanto, que, para fins deste estudo, é exatamente essa sensibilidade que torna atraente o uso deste indicador. Ocorre que a busca pela identificação dos recursos e capacidades organizacionais empregados pode exigir identificar, por exemplo, se a empresa fez investimentos em novas instalações e equipamentos. Assim, a sensibilidade do *ROE* a variações de seus elementos subjacentes, para os fins deste trabalho, antes de ser um empecilho, é, na verdade, um incentivo.

Observa-se, adicionalmente, que outros indicadores financeiros foram calculados, tais como, margem bruta de lucro, liquidez seca e giro do capital investido líquido. Justifica-se o procedimento pela capacidade informativa dos referidos indicadores. Embora os mesmos não sinalizem a posição de vantagem competitiva, modificações, ao longo do tempo, em seus resultados, podem proporcionar *insights* para a busca de informações adicionais sobre o caso.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo classificar a pesquisa, apresentar os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados, bem como destacar os procedimentos para a validação das descobertas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à sua finalidade, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas (MALHOTRA, 2001; HAIR JR *et al.*, 2005) e causais (HAIR JR *et al.*, 2005). A pesquisa descritiva tem como objetivo testar hipóteses específicas e examinar relações. Normalmente, o processo de pesquisa é formal e estruturado, são realizadas coletas de dados de amostras suficientemente grandes, representativas da população, e são aplicados métodos quantitativos para a análise dos dados obtidos. Suas constatações são normalmente conclusivas. Já as pesquisas exploratórias têm como objetivo prover a compreensão de determinado fenômeno. Seu processo de pesquisa é normalmente mais flexível, as amostras são pequenas, sem preocupação maior com a representatividade em relação à população, e a análise dos dados é realizada por procedimentos qualitativos. Os resultados obtidos com as pesquisas exploratórias são geralmente seguidos de outras pesquisas de natureza exploratória ou descritiva (MALHOTRA, 2001; HAIR JR *et al.*, 2005). A pesquisa causal, por sua vez, tenta identificar se a ocorrência de um determinado evento causa a ocorrência de outro (HAIR JR *et al.*, 2005).

As pesquisas exploratórias podem se constituir na primeira etapa de uma investigação mais ampla. O produto final da pesquisa exploratória é um problema mais esclarecido que proporciona um nível de detalhamento passível da realização de investigações posteriores, mediante o emprego de procedimentos mais sistematizados. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar idéias” (GIL, 2007).

Considerando que o objetivo do presente trabalho é identificar como a Lojas Renner prosperou num setor onde grandes empresas desapareceram no Brasil nos últimos 30 anos e que o caso apresenta níveis de especificidade que impedem a sua generalização estatística, favorecendo, entretanto, a generalização analítica, classifica-se o presente trabalho, quanto a sua finalidade, como um estudo exploratório.

Quanto à dimensão de tempo, os estudos podem ser classificados em transversais e longitudinais. Enquanto as pesquisas transversais buscam estudar o evento em um momento específico, as longitudinais buscam compreender sucessões de acontecimentos decorridos ao longo de um período mais abrangente (COOPER; SCHINDLER, 2003). Os estudos transversais flagram variáveis de interesse em um único ponto do tempo, enquanto que os longitudinais dão uma visão de profundidade à situação e às mudanças ocorridas com o passar do tempo. Esses estudos oferecem uma série de quadros, os quais, analisados em conjunto, proporcionam uma visão clara e abrangente das mudanças ocorridas (MALHOTRA, 2001). Para Hair *et al.* (2005), os estudos longitudinais descrevem acontecimentos, considerando uma dimensão temporal mais abrangente, e são adequados a situações nas quais a questão de pesquisa é afetada em função desta variação de acontecimentos. Tais estudos permitem, por exemplo, identificar alterações ocorridas na gestão estratégica das organizações ao longo das diferentes etapas da vida organizacional.

De acordo com Van de Ven e Huber (1990), estudos que tenham como objetivo identificar o processo de mudança organizacional devem ser realizados tendo como base a pesquisa de caráter longitudinal. Para os referidos autores, a questão sobre como ocorreram as mudanças organizacionais está relacionada a descrever e explicar uma sequência temporal de eventos úteis à efetiva compreensão do processo de mudança. Assim, os estudos longitudinais são aplicáveis em situações nas quais se busca realizar uma apreciação das dinâmicas da vida organizacional e se ajustam tanto ao teste quanto ao desenvolvimento de teorias que tratam da adaptação, da mudança, da inovação e do redesenho de ambientes organizacionais.

Pesquisas que envolvam estudar o processo de mudança organizacional devem considerar os contextos, o conteúdo e o referido processo de mudança em conjunto com suas interconexões através do tempo. O contexto diz respeito a considerar as variáveis internas e externas à organização, levando em consideração, portanto, os ambientes econômico, social, político e setorial no qual a organização está localizada, bem como as características culturais, estruturais e políticas específicas da organização, através das quais as forças para a mudança se desenvolveram (PETTIGREW, 1990). A análise de tão amplos contextos e da mudança como um processo e não como um acontecimento isolado requer a realização de estudos envolvendo períodos de análise mais longos.

A delimitação da abrangência temporal da pesquisa é um elemento crítico em estudos de natureza longitudinais. Estudar o processo de mudança organizacional implica em identificar onde começa e onde termina a mudança. A adoção de uma série histórica excessivamente abrangente pode demandar recursos financeiros e de tempo indisponíveis ao

pesquisador. Por outro lado, a imposição indiscriminada de um ponto inicial e final para a pesquisa pode implicar em desconsiderar acontecimentos importantes à compreensão da mudança como um processo. Assim, para esta definição, julgamentos devem ser feitos levando em consideração a questão e os objetivos da pesquisa, o conjunto de evidências disponíveis, a importância e o inter-relacionamento das evidências e a contribuição à solução do problema de pesquisa. A disponibilidade de recursos financeiros e de tempo também deve ser levada em consideração. A identificação de pontos de ruptura na história de uma organização, tendo em mente os contextos externo e interno, e o questionamento sobre suas causas subjacentes, pode ajudar na delimitação coerente da abrangência temporal (PETTIGREW, 1990).

Diante de tais considerações, e tendo em mente os objetivos da pesquisa e a abrangência temporal necessária ao seu desenvolvimento, classifica-se o presente trabalho, quanto à sua dimensão temporal, como um estudo longitudinal.

Quanto aos procedimentos empregados para a análise dos dados, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas ou qualitativas. A pesquisa quantitativa busca quantificar e generalizar os resultados de uma amostra para a população. Por outro lado, a pesquisa qualitativa busca compreender as razões subjacentes a um determinado fenômeno. Enquanto a pesquisa quantitativa trabalha com amostras grandes e representativas, buscando ser conclusiva e indicar um curso de ação, a pesquisa qualitativa trabalha com amostras pequenas, sem preocupações com sua representatividade, sendo que o resultado esperado é a compreensão mais profunda do fenômeno e não a generalização do mesmo (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa qualitativa é interpretativa em sua essência. Cenários são descritos, analisados, categorizados e são buscadas interpretações e significados. O procedimento qualitativo pode trazer consigo o problema da refletividade do pesquisador. Isso significa que os valores do pesquisador influenciam o processo de pesquisa (CRESWELL, 2007).

O objetivo da pesquisa qualitativa é compreender determinada situação ou acontecimento. Envolve a compreensão gradual de um fenômeno e é geralmente realizada no cenário onde os acontecimentos ocorreram. Os dados que emergem de um estudo qualitativo são relatados em palavras, desenhos ou esquemas em vez de números, como ocorre na pesquisa quantitativa. Como seu foco é entender as experiências e percepções dos participantes, a mesma busca entender múltiplas realidades. Os pesquisadores qualitativos buscam entender como as coisas ocorrem e procuram os detalhes de um caso, sem a intenção de generalização. O pesquisador tenta reconstruir a realidade do participante (informante).

Assim, significados e interpretações, sempre que possível, devem ser discutidos com aquele que forneceu os dados, já que é o ponto de vista deste que se busca compreender (CRESWELL, 2007).

Embora a pesquisa qualitativa não apresente procedimentos estatísticos que permitam testar sua confiabilidade, a mesma pode buscar meios de verificar a sua validade. Uma forma de proceder nesse sentido é buscar verificar a consistência entre os diversos pesquisadores de uma equipe. Pode ser testado, por exemplo, se os resultados são considerados como válidos pelo ponto de vista do pesquisador, do pesquisado e do leitor do relatório (CRESWELL, 2007).

O presente estudo não faz uso de amostras representativas da população e não busca a realização de generalização estatística. A finalidade da pesquisa, a dimensão temporal e os procedimentos empregados para a coleta e análise dos dados permitem classificar o trabalho como uma pesquisa predominantemente qualitativa.

A escolha da estratégia de investigação deve ser realizada levando em consideração a questão de pesquisa (problema). Dificilmente será possível responder a questões de pesquisa que envolvam as expressões “como” e “por que” sem a aplicação da estratégia de investigação denominada Estudo de Caso (YIN, 2005).

Uma das características dos Estudos de Caso é a sua capacidade de lidar com várias fontes de evidências (documentos, observações, entrevistas). O Estudo de caso torna possível investigar acontecimentos sociais de forma holística, considerando o seu contexto, podendo ser utilizado, dentre outras aplicações, no estudo dos processos organizacionais e administrativos, baseando-se em evidências tanto de natureza qualitativas, quanto quantitativas (YIN, 2005).

Os Estudos de Caso não têm como propósito a generalização estatística, mas sim a generalização analítica, a qual tem como finalidade contribuir para a construção ou a expansão de teorias. São estudos que possibilitam analisar um caso em profundidade, que estimulam o desenvolvimento de novas teorias, e que, além disso, são capazes de possibilitarem o aprimoramento e a rejeição de teorias já existentes. Dentre suas desvantagens, podem ser citadas a dificuldade de replicação plena, o período de tempo demandado, normalmente longo, o fato de não favorecerem a generalização estatística e o fato de esse ser um processo de investigação que exige múltiplas competências do investigador (GIL, 2009).

Estudos de Casos são estratégias de investigação aplicáveis quando o foco da questão de pesquisa está no individual, no específico. São procedimentos aplicáveis quando as

atenções do pesquisador estão voltadas para a compreensão de um fenômeno em particular, considerando sua idiossincrasia e complexidade (GODOY, 2006)

Diante de tais considerações e, considerando a questão de pesquisa apresentada, classifica-se o presente trabalho como Estudo de Caso Único.

A classificação de uma pesquisa como qualitativa não impede a utilização de meios quantitativos para analisar determinados elementos do trabalho. No presente estudo, houve o emprego de técnicas financeiras de análise de resultados. Porém, a maioria dos dados coletados esteve disposta na forma de texto (relatórios da administração, comunicados ao mercado, entrevistas). A análise de tais documentos foi realizada mediante o emprego da técnica denominada Análise de Conteúdo.

A análise de conteúdo tem como objetivo identificar o que está sendo comentado a respeito de determinado assunto, visando a obter indicadores que permitam fazer inferência de conhecimentos sobre as mensagens. Trata-se de uma técnica de análise de dados que pode ser empregada tanto na pesquisa exploratória, quanto na pesquisa descritiva e que exige do pesquisador grande capacidade de interpretação (VERGARA, 2008).

De acordo com Franco (2007), o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal, escrita, gestual, silenciosa, figurativa ou documental. Para a referida autora é importante identificar o sentido que o indivíduo emissor da mensagem dá aos textos, palavras, expressões faciais e silêncios que emite. Assim, a análise de conteúdo não pode ser realizada sem necessariamente levar em consideração as condições contextuais nas quais os produtores da mensagem estão inseridos.

A escolha dos documentos a serem submetidos à análise de conteúdo depende dos objetivos da pesquisa. Os documentos a serem analisados constituem o “corpus” da análise, sendo que este conjunto deve ser formado levando em consideração a exaustividade, a representatividade, a homogeneidade e a pertinência (BARDIN, 2009).

A exaustividade diz respeito a examinar todos os documentos constituintes do “corpus”, deixando de analisar alguns de seus elementos apenas quando este procedimento for plenamente justificável. A representatividade refere-se ao uso de documentos que representem adequadamente o universo que está sendo investigado, observando-se que um universo heterogêneo demandará um conjunto maior de documentos do que aquele que seria reunido no caso de um universo homogêneo. Os materiais reunidos para a análise devem ser constituídos de conjuntos idênticos de materiais (relatórios anuais, publicações, entrevistas), obtidos de forma idêntica em termos de instrumento de coleta e de procedimentos durante a

coleta (homogeneidade de procedimentos). A pertinência, por sua vez, diz respeito à adequação dos materiais coletados para compor o “corpus” da pesquisa (BARDIN, 2009).

Os procedimentos de análise dos materiais coletados envolvem o desenvolvimento de categorias de análise e a classificação das mensagens extraídas em categorias representativas (categorização). O procedimento em questão diz respeito a desmembrar a mensagem original, reagrupando-a, posteriormente, em unidades representativas das teorias que fundamentam a pesquisa (BARDIN, 2009). Dessa forma, o conhecimento do pesquisador acerca do referencial teórico que fundamenta o estudo e sua habilidade na realização de estudos analíticos são elementos determinantes para a aplicação bem sucedida dessa técnica de análise.

O Quadro 3 resume a classificação da pesquisa sob as perspectivas de finalidade, dimensão temporal, meios de investigação e procedimentos de coleta e análise dos dados.

Quadro 3 – Classificação da Pesquisa

Classificação quanto a:	Classificação
Finalidade	Pesquisa Exploratória
Dimensão de tempo	Estudo Longitudinal
Procedimentos empregados para a análise dos dados	Predominantemente Qualitativos
Meios de investigação	Estudo de Caso Único
Procedimentos empregados para coleta dos dados	Busca de relatórios anuais publicados, comunicados ao mercado de capitais, informações em jornais, revistas e livros, realização de entrevistas.
Técnicas empregadas para análise dos dados	Análise de Indicadores Financeiros Análise de Conteúdo (de forma preponderante)

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO ESTUDO

Os itens 3.2.1 a 3.2.3 destinam-se a apresentação dos procedimentos adotados para a realização do estudo.

3.2.1 A Escolha do Setor e da Empresa

O comércio varejista brasileiro passou por transformações significativas nas últimas décadas. A ascensão dos *shopping centers*, a entrada de redes internacionais como C&A e Zara e a evolução do comércio eletrônico são exemplos de desafios enfrentados pelos gestores do varejo. As crises econômicas vividas pelo país a partir da segunda metade dos anos 1970, por sua vez, também influenciaram na longevidade das organizações do setor. Isso restou

constatado pela saída do mercado de tradicionais empresas varejistas durante os anos 1990. Algumas delas, entretanto, enfrentaram tais transformações e dificuldades e prosperaram.

Das 42 empresas varejistas listadas na primeira edição de Melhores e Maiores – Revista Exame (1973), apenas sete permaneceram listadas em 2005. Uma delas foi a Lojas Renner (LR), empresa com sede localizada no Rio Grande do Sul. A referida empresa foi ícone do comércio varejista gaúcho nos anos 1970, passou por dificuldades na década de 1980 e, a partir de determinado momento, entrou num ciclo de recuperação e crescimento que lhe permitiu conquistar retornos superiores nos últimos anos da década de 2000.

A identificação de uma organização longeva (primeira loja aberta efetivamente em 1922), a sua trajetória de sucesso, crise e recuperação, dentro de um segmento com elevadas taxas de mortalidade empresarial, influenciaram na decisão quanto à escolha do setor e da empresa a serem estudados. Outras empresas da mesma indústria, Riachuelo e Marisa, por exemplo, também enfrentaram desafios e prosperaram. Nenhuma delas, entretanto, apresentou a expansão geográfica e viveu as alterações de natureza societária experimentadas pela LR nos últimos 15 anos. A Empresa que operou como uma unidade da A. J. Renner S. A. até 1965, ganhou personalidade jurídica própria a partir de então e entrou na bolsa de valores em 1967, teve seu controle acionário adquirido por uma multinacional do setor em 1998, concentrou seu capital no ano seguinte e reverteu amplamente essa situação, tornando-se a primeira empresa brasileira de capital totalmente pulverizado em 2005.

Outras razões de natureza operacional também foram consideradas por ocasião da escolha. A empresa tem sede em Porto Alegre, e a família controladora, os executivos anteriores e os atuais residem na mesma cidade. Tal fato facilitou a coleta de dados primários e resultou em custos coerentes com as possibilidades do pesquisador.

3.2.2 As Fontes de Dados

As fontes de dados que formam o presente estudo e que foram submetidas aos procedimentos analíticos compreendem dados primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas realizadas com personagens da história da empresa e que vivenciaram diferentes momentos da sua trajetória, bem como com outros personagens cujas contribuições foram consideradas relevantes para a melhor compreensão dos fatos. As entrevistas foram gravadas com o uso de equipamento de marca Panasonic, modelo RR-US430, e, posteriormente, foram transcritas mediante utilização do

aplicativo MS-Word versão 2003. O Quadro 4, destaca os entrevistados e as razões da seleção.

Quadro 4 – Entrevistados e Razões da Seleção

Entrevistado	Razões da seleção
Mathias O. Renner	Membro da terceira geração da família que controlou a empresa até 1998. Acompanhou a trajetória da empresa de maneira mais próxima a partir de 1983. Vivenciou as negociações envolvendo a venda do controle acionário para a J. C. Penney.
Henrique Ernesto Pernau	Começou a trabalhar na Empresa em 1939. Ocupou os cargos de diretor comercial de 1966 a 1983, de diretor superintendente de 1983 a 1987 e foi membro do Conselho de Administração de 1983 a 1990. Profundo conhecedor da história da LR.
José Carlos Hruby	Executivo com vínculos profissionais com a Empresa de 1965 a 2010. Ocupou cargo de diretor de 1983 a 2010. Atualmente é membro do Conselho de Administração. Vivenciou momentos importantes da história da empresa, tais como as crises dos anos 1980, o reposicionamento, a recuperação do negócio, a venda do controle acionário e a pulverização do capital. Profundo conhecedor da história da LR.
José Galló	Executivo contratado como Diretor Superintendente em 1991 e que participou ativamente da recuperação da empresa a partir de então.
Jorge Ricardo Tatsch	Foi diretor de operações no período compreendido entre 1988 e 1992. Participou do início do processo de recuperação da empresa a partir de 1991.
Clarice Martins Costa	Atual diretora de recursos humanos (2010). Foi contratada no início de 1992 e implementou ações coordenadas de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal a partir de então.
Maria Silva (codinome solicitado)	Funcionária da empresa na década de 1980. Conheceu as operações do centro de distribuição e o funcionamento das lojas no período.
Marcos Gouvêa de Souza	Especialista em varejo. Profissional que acompanhou as transformações do setor nas últimas décadas. Autor de livros sobre o assunto.
Ricardo Sondermann	Neto do fundador da Casa Louro, empresa que vendeu o ponto onde seria instalada a primeira unidade da C&A em Porto Alegre.

Fonte: elaborado pelo autor

Documentos elaborados originalmente para outras finalidades formaram o conjunto de fontes secundárias de dados da presente pesquisa e envolveram desde boletins sobre a empresa, até seus relatórios anuais divulgados ao mercado de capitais. Com a finalidade de compreender acontecimentos macroambientais e setoriais, também foram buscadas informações de natureza econômica, sobre o setor e sobre as principais empresas concorrentes. O Quadro 5 destaca os documentos de natureza secundária acessados, bem como apresenta a justificativa para sua seleção.

Quadro 5 – Documentos Secundários Acessados e Razões da Seleção

Documento	Período / observações	Razões da Seleção
Relatórios da Administração Lojas Renner	1979 – 2009	Obter informações sobre a história da empresa, sobre seu desempenho anual, planos de investimentos, processo de expansão e outras decisões importantes.
Demonstrações Financeiras Anuais Lojas Renner	1979 – 2009	Obter informações sobre o desempenho econômico-financeiro da empresa. Identificar momentos de expansão e de contração.
Apresentações ao mercado de capitais	2005 – 2011	Obter informações sobre o desempenho da empresa, planos de investimentos, processo de expansão e outras decisões importantes.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 5 (Continuação) – Documentos Secundários Acessados e Razões da Seleção

Documento	Período / observações	Razões da Seleção
Boletins Renner	1949 a 1951	Obter informações sobre leiaute das lojas, linhas de produtos, procedimentos administrativos e comerciais relativos às décadas de 1960 e 1970.
Livros sobre a história das empresas e sobre a vida do Sr. A. J. Renner	Edições em 1937, 1944, 1952, 1962, 1963	Obter informações sobre a empresa relativas às décadas de 1960 e 1970.
Exame Melhores e Maiores – Edições Anuais	1979 – 2009	Obter informações sobre a empresa, o setor e a concorrência.
Revista Exame – Edições Quinzenais	1979 – 2009	Obter informações sobre a empresa, o setor e a concorrência.
Dissertação de Mestrado Ilsa Solka de Lemos	1999	Obter informações sobre a empresa.
Análise Setorial Indústria da Moda (2009) Jornal Valor Econômico	2010	Obter informações sobre o setor e os concorrentes.
Euromonitor GMID Global Market Information Database	2010	Obter informações sobre o setor e os concorrentes.
Pesquisa Anual do Comércio – IBGE	1988 – 2009	Obter informações sobre o setor.
Jornal Gazeta Mercantil	Seleção especial por conveniência	Obter informações sobre o setor, a empresa e os concorrentes.
Jornal Valor Econômico	De 2000 a 2010	Obter informações sobre o setor, a empresa e os concorrentes.
Livros de economia brasileira contemporânea	Edições que abrangessem as décadas de 1960 a 2000	Obter informações sobre a economia brasileira no período.
Relatórios Anuais da Lojas Riachuelo	1994 a 2009	Obter informações sobre a referida empresa.
Relatórios Anuais da Lojas Marisa	2004 a 2009	Obter informações sobre a referida empresa.
Sites das empresas Renner, Marisa, Riachuelo, C&A e Zara	Acessados em 2010 e 2011	Busca de informações sobre as respectivas empresas.

Fonte: elaborado pelo autor

Os relatórios da administração e as demonstrações financeiras anuais foram obtidos através de busca eletrônica nos sites do Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Companhia Riograndense de Artes Gráficas – CORAG, para o caso dos exercícios sociais anteriores a 1990 (Lojas Renner), da Comissão de Valores Mobiliários - CVM para os períodos posteriores a 1990 (Lojas Renner e Lojas Marisa) e da Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, Junta Comercial do Estado, para o período 1994 a 2009 (Lojas Riachuelo). No caso específico da LR, foram lidos relatórios da administração de 31 anos, período de 1979 a 2009, resultando num acervo de 125 páginas analisadas. As demonstrações financeiras foram reclassificadas, tabeladas e atualizadas para o ano de 2009, de acordo com a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) apurado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tendo como objetivo melhorar a qualidade comparativa dos referidos quadros.

Os Boletins Renner, bem como os livros sobre a história da Empresa foram obtidos através de busca eletrônica em sites de livrarias especializadas na comercialização de livros

antigos. Uma vez identificada a disponibilidade do exemplar, os mesmos foram adquiridos e recebidos através de encomenda postal.

As edições quinzenais da Revista Exame foram acessadas fisicamente na Biblioteca da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Solicitou-se à equipe da referida Biblioteca a busca no arquivo da Instituição de todos os exemplares disponíveis desde 1979. Os títulos das edições foram analisados visualmente pelo pesquisador. Sempre que alguma matéria sobre varejo e as empresas do setor foi encontrada, a mesma foi selecionada e reproduzida para posterior análise. O procedimento proporcionou excelente oportunidade para a compreensão do contexto vivenciado pelas empresas varejistas no período 1979 – 2009 e permitiu identificar a evolução do setor, suas crises e reações, crescimento do número de lojas e alterações de *mix* de produtos, dentre outras importantes informações.

As edições anuais da publicação Melhores e Maiores da Revista Exame também foram acessadas fisicamente na Biblioteca da Unisinos. Os mesmos procedimentos aplicados em relação às edições quinzenais foram adotados para esse tipo de publicação. Foram examinadas fisicamente 31 edições de Melhores e Maiores, envolvendo o período de 1979 a 2009. Da seleção, resultaram 180 páginas, que também foram lidas e condensadas. O procedimento também contribuiu para a melhor compreensão do contexto experimentado pelas empresas varejistas no período.

O Jornal Gazeta Mercantil foi acessado por conveniência. Sempre que determinada leitura fazia menção à alguma matéria veiculada no referido jornal, a mesma foi objeto de busca eletrônica, na *web*, ou física, em bibliotecas de Porto Alegre. O Jornal Valor Econômico foi acessado em meio exclusivamente eletrônico, através da utilização do “*link* busca”, mediante a seleção das palavras “varejo, Renner, C&A, Riachuelo, Marisa, Zara, JH Santos, Imcosul, Mesbla, Mappin, Hermes Macedo”, isoladamente ou acompanhadas da palavra “Lojas”.

A Pesquisa Anual do Comércio realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE forneceu as bases de comparação da LR com o setor de atuação. Da base de dados do IBGE, foi selecionado o segmento varejista especializado em tecidos, artigos do vestuário e calçados relativo a empresas com vinte ou mais empregados. Entendeu-se que a comparação com o segmento específico proporcionaria resultados mais fidedignos do que aqueles que seriam obtidos se segmentos mais amplos fossem utilizados. A escolha do subsegmento “empresas com 20 empregados ou mais” fundamentou-se na maior credibilidade das informações apresentadas pelas referidas organizações.

As apresentações ao mercado de capitais foram selecionadas através de busca no próprio site das empresas (Renner, Riachuelo e Marisa). Tais documentos contribuíram com informações sobre o desempenho da empresa e sobre planos para futura expansão.

3.2.3 Procedimentos Analíticos

O procedimento de análise teve início com o cálculo de indicadores financeiros, merecendo destaque o indicador da rentabilidade sobre o patrimônio líquido (*ROE – Return On Equity*). A escolha desse indicador rentabilidade está relacionada ao fato do mesmo ser definido por importantes autores (PORTER, 1989; BESANKO *et al.*, 2006; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002) como elemento que demonstra a posição de vantagem competitiva da empresa, no caso de desempenho acima da média do setor. O Quadro 6 apresenta a lista dos indicadores calculados, destaca a forma de apuração e a finalidade da sua escolha.

Quadro 6 - Indicadores Calculados

Indicador	Forma de apuração	Finalidade
Receita Líquida	Valor absoluto identificado no demonstrativo de resultados. Não há aplicação de equação na sua apuração. Os valores originalmente publicados foram atualizados para 2009 tendo como base a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) a partir do exercício seguinte ao de formação.	Comparar a evolução da receita líquida ao longo do tempo em relação a própria empresa, ao setor e aos principais concorrentes.
Margem Bruta (MB)	$MB = \text{Lucro Bruto} \div \text{Receita Líquida} \times 100$	Comparar a evolução da margem ao longo do tempo em relação a própria empresa, ao setor e aos principais concorrentes.
Liquidez Seca	$LS = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}) \div \text{Passivo Circulante}$	Identificar capacidade de pagamento da empresa no curto prazo.
Rentabilidade do Capital Investido Líquido (RCIL)	$RCIL = \text{Lucro Operacional Líquido} \div \text{Capital Investido Líquido} \times 100$	Apurar a evolução da rentabilidade operacional do negócio ao longo do tempo.
Taxa de Ajuste da Rentabilidade (ROE)	$TAR = RCIL - ROE$	Apurar o ajuste sobre a rentabilidade do capital investido líquido, em função de endividamentos bancários assumidos.
Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE)	$ROE = \text{Lucro Líquido} \div \text{Patrimônio Líquido} \times 100$	Apurar a evolução da rentabilidade do patrimônio líquido ao longo do tempo.
Proporção de despesas operacionais em relação a receita líquida (DO/RL)	$DO/RL = \text{Desp. Operacionais} \div \text{Receita Líquida} \times 100$	Apurar alterações na participação das despesas operacionais em relação à receita líquida.
Giro do Capital Investido Líquido (GIRO)	$GIRO = \text{Receita Líquida} \div \text{Capital Investido Líquido}$	Apurar alterações no giro do capital investido líquido.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os referidos indicadores foram tabulados, e seu desempenho foi estudado em detalhes para o período de 1987 a 2009. A escolha do período posterior a 1987 deu-se pelas seguintes razões: a) a partir de 1987, o exercício social da empresa passou a coincidir com o calendário civil, permitindo comparações com outras organizações e com o setor; b) em 1987, entrou em vigor, no Brasil, o procedimento de publicação das demonstrações financeiras em moeda

constante, fato que permitiu minimizar os efeitos da inflação anual sobre a formação do resultado do próprio ano; c) a série história denominada Pesquisa Anual do Comércio divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) começou a ser publicada a partir de 1988; d) o período 1987 a 2009 compreende quatro fases distintas na gestão da empresa, a saber: i) gestão familiar da 3ª geração (até 1991); ii) gestão profissional sob controle familiar (1992 a 1998); iii) gestão profissional sob controle da J. C. Penney (1998 a 2005); iv) gestão profissional sob capital pulverizado (a partir de 2005). O procedimento de análise preliminar dos indicadores teve como objetivo fornecer informações ao pesquisador antes da realização das entrevistas. Essas informações preliminares permitiram solicitar maiores detalhes aos entrevistados sobre os momentos nos quais se identificou comportamento diferente nos indicadores. A leitura dos Relatórios da Administração do período 1979 a 2009 também foi realizada de forma antecipada, e, teve os mesmos objetivos da análise preliminar dos indicadores financeiros. Categorias de análise foram criadas.

Quadro 7 – Categorias de Análise

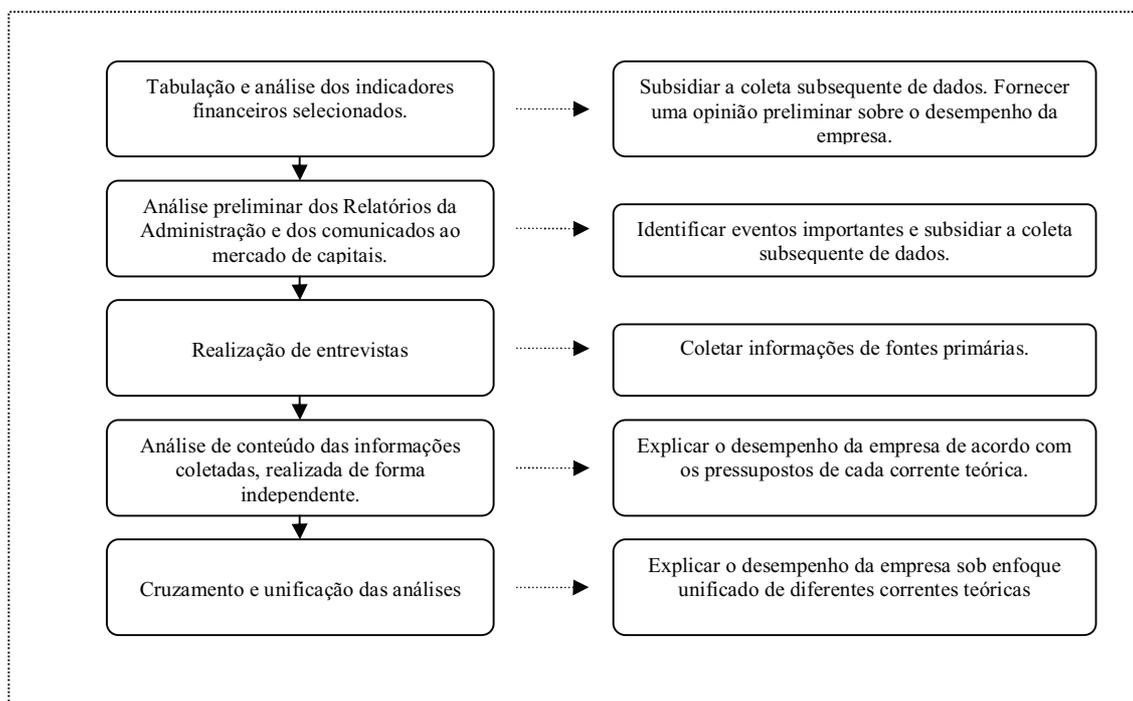
Categoria	Lentes Teóricas	Objetivo
Posicionamento e Atratividade do Setor (5 Forças)	Porter (1986, 1989, 2008)	Identificar modificações em termos de posicionamento diante das 5 forças. Identificar ampliações ou reduções nas fronteiras da indústria.
Atividades, cadeia de valor, sistema de valor	Porter (1989, 1991)	Identificar atividades estrategicamente relevantes e a sua interferência no posicionamento e na estratégia genérica de competição. Apurar sinergias entre atividades, cadeia de valor, posicionamento diante das 5 forças.
Escopo competitivo	Porter (1989, 1991)	Identificar modificações em cada um dos escopos. Relacionar tais modificações com alterações no desempenho de atividades e na configuração da cadeia de valor.
Direcionadores	Porter (1989, 1991)	Identificar direcionadores que influenciaram no modo como as atividades eram desenvolvidas.
Condições Iniciais e Escolhas gerenciais	Porter (1991)	Identificar a existência / ocorrência de tais elementos. Identificar a influência nas atividades, nos recursos, no posicionamento.
Fatores de Produção	Teece, Pisano e Shuen (1997). Eisenhardt e Martin (2000). Besanko <i>et al.</i> (2006).	Identificar sua origem, decisões que influenciaram, sua composição e alterações ao longo da trajetória.
Recursos	Teece, Pisano e Shuen (1997). Eisenhardt e Martin (2000). Nanda (1998). Miller e Shamsie (1996). Craig e Grant (1999). Grant (1991).	Identificar sua origem, decisões que influenciaram, sua composição e alterações ao longo da trajetória.
Capacidades	Makadok (2001). Grant (1991). Amit e Schoemaker (1993). Javidan (1998). Nanda (1998). Hafeez, Malak e Zhang (2007).	Identificar sua origem, decisões que influenciaram, sua composição e alterações ao longo da trajetória.
Capacidades dinâmicas	Teece, Pisano e Shuen (1997). Eisenhardt e Martin (2000). Helfat <i>et al.</i> (2007). Zollo e Winter (2002).	Identificar sua origem, decisões que influenciaram, sua composição e alterações ao longo da trajetória.
Competências	Teece, Pisano e Shuen (1997). Javidan (1998). Mills <i>et al.</i> (2002).	Identificar sua origem, decisões que influenciaram, sua composição e alterações ao longo da trajetória.

Fonte: elaborado pelo autor

As entrevistas realizadas, os relatórios da administração publicados, os comunicados aos investidores e os artigos de jornais e revistas selecionados foram analisados tendo como pressupostos teóricos o posicionamento da empresa no setor (PORTER, 1986) e as atividades desempenhadas (PORTER, 1989), os recursos e capacidades organizacionais (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991) e as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Para tanto, categorias de análises representativas de cada uma das lentes teóricas foram criadas (Quadro 7). O procedimento implicou em repassar o mesmo material três vezes, uma para cada pressuposto teórico considerado. Como resultado, buscava-se identificar **“Como a Lojas Renner enfrentou a chegada de concorrentes internacionais de peso, superou dificuldades, prosperou e conquistou posicionamento de destaque num setor onde outras tradicionais empresas fracassaram nos últimos 30 anos”**, segundo os pressupostos de cada uma das lentes teóricas aplicadas.

O procedimento final implicou unificar as análises realizadas, as quais, até então, foram tratadas como independentes. Nesse momento, realizou-se o cruzamento das informações e das conclusões parciais obtidas decorrentes da análise financeira preliminar e das análises de conteúdo. A Figura 2 apresenta uma síntese dos procedimentos analíticos.

Figura 2 – Síntese dos Procedimentos Adotados



Fonte: elaborador pelo autor

3.3 OBJETIVIDADE, VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO

O conhecimento científico é objetivo quando pode ser compreendido da mesma forma por diferentes pesquisadores. Dito de outra maneira, a objetividade de uma pesquisa é garantida quando outros pesquisadores, ao investigar o mesmo fenômeno, fazem anotações semelhantes e chegam a interpretações idênticas. Os procedimentos para validar e garantir a objetividade de um estudo são a intrassubjetividade e a intersubjetividade. Enquanto a intrassubjetividade diz respeito a obter repetição de respostas aos questionamentos realizados pelo observador, as quais conduzem a um determinado resultado comum, a intersubjetividade diz respeito a obter respostas semelhantes quando o processo de pesquisa é conduzido por diferentes pesquisadores, permitindo, igualmente, atingir resultados idênticos (GIL, 2009).

A qualidade de um Estudo de Caso depende de quatro elementos: da validade geral do construto, da validade interna, da validade externa e da confiabilidade. A validade geral do construto é um ponto que recebe muitas críticas em estudos de caso, tendo em vista que em muitas situações são utilizados critérios subjetivos para a coleta e análise dos dados. A validade de construto pode ser reforçada pela utilização de várias fontes de evidências, de tal forma que seja possível a adoção de linhas convergentes de investigação. Quando há convergência de informações, as quais foram coletadas de fontes diferentes, a validade geral do construto é reforçada (YIN, 2005; GIL, 2009).

Em estudos organizacionais, as informações podem ser obtidas de várias fontes, mesmo no caso da aplicação de uma mesma técnica de coleta de dados, como é o caso da aplicação de entrevistas. As informações necessárias à pesquisa podem ser buscadas em diversos níveis executivos, como na diretoria, na gerência intermediária e no pessoal operacional. Outro procedimento nesse sentido pode ser a realização de entrevistas com pessoas que trabalharam em diferentes momentos da vida organizacional e conciliar as respostas com a opinião de um especialista do setor que tenha acompanhado o processo evolutivo da empresa em estudo.

No presente estudo de caso, para fins de garantir a validade geral do construto, foram coletados dados de diversas fontes de evidências: jornais e revistas especializados em economia e negócios, relatórios da administração, demonstrações financeiras, comunicados ao mercado de capitais e mediante a aplicação de entrevistas com executivos que participaram da vida da organização em diferentes momentos e com especialista do setor. Por fim, os resultados encontrados foram revisados por informante

chave, com a finalidade de identificar se a interpretação apresentada pelo pesquisador correspondeu à realidade dos fatos.

Para Yin (2005), a validade interna de um estudo de caso exploratório diz respeito a apurar a realização de inferências e verificar se todas as possibilidades neste sentido foram consideradas. De acordo com Gibbs (2009) e Silverman (2009), os procedimentos para melhorar a validade interna de estudos de caso são a validação pelos entrevistados, a realização de comparações e o uso de evidências. O uso de evidências diz respeito a apresentar citações ao longo do processo de análise as quais suportam de forma coerente as inferências que foram realizadas. No presente estudo de caso, a validade interna foi obtida mediante submissão das análises a informante chave e mediante a apresentação de evidências ao longo das análises.

A validade externa diz respeito à capacidade de generalização das descobertas. Como relatado anteriormente, um estudo de caso exploratório não busca a generalização estatística, mas sim a realização de generalização analítica. E, esse será o procedimento adotado na presente pesquisa.

A confiabilidade diz respeito a dar condições para que outro pesquisador realize o mesmo estudo e chegue aos mesmos resultados. O propósito da confiabilidade é minimizar os vieses de um trabalho. Yin (2005) sugere a submissão dos resultados preliminares a outros pesquisadores com a finalidade de eliminar os vieses do pesquisador e aumentar a confiabilidade do trabalho. Esse foi o procedimento adotado na presente pesquisa.

O Quadro 8 resume os procedimentos adotados pelo pesquisador para garantir objetividade, validade e confiabilidade para a presente pesquisa.

Quadro 8 – Procedimentos Para Garantir a Objetividade, a Validade e a Confiabilidade do Estudo

Preocupações quanto a:	Procedimentos adotados
Objetividade	Para garantir a intrassubjetividade foram realizadas questões semelhantes a diferentes personagens da vida da organização. Também foram coletadas informações de diferentes meios como entrevistas, relatórios publicados e comunicados ao mercado. Para garantir a intersubjetividade o roteiro do estudo foi detalhado de tal forma a permitir a replicação do mesmo por diferentes pesquisadores em outro momento.
Validade geral do construto	A validade geral do construto foi buscada pela utilização de diferentes fontes de evidências e pela verificação da convergência de informações apresentadas por essas diferentes fontes. Os resultados do estudo foram submetidos à informante chave para fins de apuração da coerência das análises e inferências.
Validade interna	A validade interna foi garantida pela submissão de versão preliminar do relatório a informante chave, o qual trabalhou na organização em estudo por mais de 45 anos. Também foram apresentadas evidências ao longo das inferências realizadas.
Validade externa	A validade externa foi buscada através da generalização analítica.
Confiabilidade	A confiabilidade do estudo foi buscada mediante a submissão de versão preliminar do relatório a outros pesquisadores mais experientes, com vistas à eliminação de eventuais vieses.

Fonte - Elaborado pelo autor

3.4 AS LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A tese apresenta as já reconhecidas limitações atribuídas aos estudos de caso. Embora tenham sido adotados procedimentos metodológicos para garantir a possibilidade de replicação, a validade e a fidedignidade, a impossibilidade de se realizar generalizações de ordem estatísticas permanece.

Apesar do esforço realizado no sentido de obter informações sobre as principais concorrentes do setor, o fato de duas importantes competidoras, C&A e Zara, não estarem obrigadas a divulgar relatórios anuais no Brasil, também impôs limitações ao estudo. A realização de comparações, como, por exemplo, de margem de lucro e de rentabilidade, em relação a estas duas empresas, tornaria mais ricas as análises e as conclusões da pesquisa.

O presente estudo analisa a longevidade organizacional tendo como lentes teóricas o adequado posicionamento diante das forças setoriais, o desempenho coerente de atividades, a posse e uso adequado de recursos, capacidades e competências organizacionais e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Outras variáveis, também importantes para autoperpetuação do negócio, como, por exemplo, o gerenciamento da rivalidade e do oportunismo organizacional, não estão sendo consideradas por questões de recursos, tempo e espaço.

4. ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo inclui a análise do ambiente econômico, do setor e da concorrência, descreve a trajetória histórica da Lojas Renner e, na sequência, analisa os dados coletados tendo como base o posicionamento no setor e as atividades, os recursos, capacidades e competências e as capacidades dinâmicas. Por fim, realiza a análise dos dados tendo como base a visão integrada de tais lentes teóricas.

4.1 O AMBIENTE ECONÔMICO NO PAÍS (1965 – 2009)

Neste ponto do trabalho é realizada uma descrição sucinta do ambiente econômico brasileiro a partir de 1965, ano em que a Lojas Renner (LR) começou a operar como unidade independente da A. J. Renner S.A.

No período em questão as empresas brasileiras conviveram com diferentes realidades econômicas. Planos econômicos, inflação, macrodesvalorizações cambiais, congelamentos de preços e sucessivas alterações na política salarial, dentre outros elementos, marcaram estes anos. A realidade de turbulência ficou evidenciada nas alterações do padrão monetário vigente no País (Tabela 1).

Tabela 1 – Unidades Monetárias Brasileiras desde 1942

Unidade Monetária	Símbolo	Paridade	Vigência
Cruzeiro	Cr\$		01/11/1942 a 28/02/1967
Cruzeiro Novo	NCr\$	Corte de três zeros	01/03/1967 a 14/05/1970
Cruzeiro	Cr\$	Sem alteração	15/05/1970 a 26/02/1986
Cruzado	Cz\$	Corte de três zeros	27/02/1986 a 14/01/1989
Cruzado Novo	NCz\$	Corte de três zeros	15/01/1989 a 15/03/1990
Cruzeiro	Cr\$	Sem alteração	16/03/1990 a 31/07/1993
Cruzeiro Real	CR\$	Corte de três zeros	01/08/1993 a 30/06/1994
Real	R\$	Divisão por 2.750,00	A partir de 01/07/1994

Fonte: www.andima.com.br

O Governo do Marechal Humberto Castello Branco (1964 a 1967), o primeiro do regime militar que iniciou em 1964, estabeleceu como metas de governo o controle da inflação, a expansão das exportações e a retomada do crescimento. A política econômica da época, objetivando o controle da inflação, foi bastante limitadora ao consumo interno. O

Plano de Ação Econômica do Governo lançado durante a sua administração promoveu alterações no sistema financeiro brasileiro com a criação do Banco Central e do Mercado de Capitais, limitou o crédito para o setor privado, introduziu nova política salarial e modificou a estrutura tributária e a legislação trabalhista do país. O referido plano usou a política salarial (limitadora) como um dos principais instrumentos de controle da inflação (HERMANN, 2005; CAMARGO, 2010). Durante o governo Castello Branco houve a indexação da dívida pública e da economia como um todo, mecanismo que acabou influenciando negativamente o desempenho econômico da década de 1980 com a chamada inflação inercial (HERMANN, 2005).

A partir de 1967 os governos de Costa e Silva (1967 a 1969) e Emílio Garrastazu Médici (1969 – 1974) passaram a adotar uma política econômica nitidamente desenvolvimentista. O período de 1968 a 1973 notabilizou-se pela expansão da atividade econômica brasileira e ficou conhecido como o período do “milagre brasileiro”, expressão utilizada para descrever anos de grande crescimento do Produto Interno Bruto - PIB (taxa média anual de 11%) combinado com inflação controlada. Na época a ênfase do controle inflacionário deixou de ser sobre o consumo e passou a ser sobre os custos industriais. Este procedimento e a maior flexibilidade em termos de expansão do crédito ao consumidor trouxeram reflexos positivos para a atividade econômica brasileira como um todo (HERMANN, 2005; CAMARGO, 2010).

A partir de 1973 o cenário internacional mudou e trouxe dificuldades para os governos de Ernesto Geisel (1974 a 1979) e João Batista Figueiredo (1979 a 1985). Os aumentos do petróleo nos anos de 1973 e 1979 e da taxa de juros no mercado internacional penalizaram duplamente o Brasil, um país dependente de importações de petróleo e endividado externamente. Reflexos mais significativos desta mudança no cenário econômico internacional foram sentidos no Brasil a partir do final dos anos 1970 e durante a década de 1980.

Em 1974 o Governo Geisel lançou o II Plano Nacional de Desenvolvimento (o primeiro foi lançado durante o governo Costa e Silva e recebeu o nome de Plano Econômico de Desenvolvimento – PED), o qual previa ousados investimentos públicos e privados para o período de 1974 a 1979. O referido plano tinha como objetivos a ampliação da malha ferroviária do país, da infra-estrutura de produção e comercialização agrícola e a concessão de incentivos fiscais a diversos setores. Como o II PND foi financiado com recursos externos em um período desfavorável para tanto, os custos macroeconômicos do mesmo também

contribuíram para marcar negativamente a economia brasileira durante os anos 1980 (HERMANN, 2005; CAMARGO, 2010).

Em 1980 o país encerrou um ciclo de 14 anos de crescimento consecutivo do Produto Interno Bruto (PIB) com taxas superiores a 4%. A partir de então iniciou uma fase limitadora do crescimento da economia brasileira com controle sobre o crédito, redução de investimentos públicos e corte de incentivos fiscais. Em 1981 o crescimento da inflação, o desequilíbrio das contas públicas e a piora no cenário econômico internacional levaram o governo do General João Figueiredo a implementar um modelo econômico bastante recessivo que teve como finalidade gerar excedentes comerciais exportáveis. As medidas adotadas, complementadas com a assinatura do primeiro acordo da dívida externa brasileira, firmado com o Fundo Monetário Internacional - FMI em 1982, envolveram maior rigor na política monetária, aumento de impostos, redução dos investimentos públicos e trouxeram como consequência a queda do poder aquisitivo da população a partir de então (HERMANN, 2005; PIRES, 2010).

Apesar das medidas de controle ao consumo, a partir de 1979 a inflação disparou e em 1980 alcançou os três dígitos pela primeira vez. Iniciou-se uma era de forte descontrole inflacionário que, apesar das pequenas pausas em períodos de planos econômicos, só teve fim em 1994 com a adoção do Plano Real. Em quinze anos (1980 a 1994) a inflação acumulada medida pelo INPC foi de quase 123 bilhões percentuais (122.975.762.051,9%). Um único presidente da república (José Sarney: 1985 a 1990) lançou três planos econômicos de natureza heterodoxa e alterou o padrão monetário vigente duas vezes (BARROS DE CASTRO, 2005; PIRES, 2010).

Os planos econômicos de 1986 (Plano Cruzado), 1987 (Plano Bresser) e 1989 (Plano Verão), editados durante o Governo Sarney, foram instrumentos que adotaram medidas econômicas envolvendo, dentre outros itens, o congelamento de preços e salários, a desindexação da economia, o controle da inflação e a mudança do padrão monetário vigente. Os referidos planos proporcionaram apenas breves períodos de controle inflacionário e de crescimento econômico e acabaram provocando sérios desequilíbrios nos preços relativos da economia (BARROS DE CASTRO, 2005; PIRES, 2010).

O auge dos planos econômicos de natureza heterodoxa foi o ano de 1990. O chamado Plano Collor (Governo de Fernando Collor de Mello - 1990 a 1992) dentre outras medidas, adotou o ajuste fiscal, com novo aumento de carga tributária, congelou preços e salários e ainda realizou o chamado seqüestro de liquidez (bloqueio de aplicações financeiras de valor superior a NCr\$ 50.000, cerca de US\$ 1.200 ao câmbio da época). Assim como ocorreu nos planos econômicos anteriores (1986, 1987 e 1989), o de 1990 provocou desequilíbrio nos

preços relativos com reflexos nos sistemas produtivos e de abastecimento do comércio (BARROS DE CASTRO, 2005; PIRES, 2010). As medidas econômicas que terminariam por controlar a inflação só seriam concebidas no ano de 1993, durante o governo de Itamar Franco (1992 a 1994) e seriam implantadas ao longo do ano seguinte.

A sucessão de planos econômicos fez com que o período compreendido entre 1985 e 1992 fosse um dos mais conturbados da recente história econômica brasileira. De acordo com Pires (2010, p. 269):

Os impactos dos sucessivos e fracassados ‘pacotes econômicos’ sobre a economia brasileira, entre 1985 e 1992, foram bastante severos, particularmente no que diz respeito ao nível de vida da população. Este período, juntamente com aquele iniciado em 1981, e que vai até 1984, entrará para a história econômica brasileira como um marco da maior crise econômica do Brasil independente.

A partir de 1994, com a efetivação do Plano Real o cenário econômico brasileiro melhorou em termos de crescimento do PIB e de controle da inflação, mas o ambiente internacional apresentou severas crises como a mexicana (1994), a asiática (1997) e a russa (1998) e trouxe dificuldades à gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002). Este quadro internacional adverso e a deterioração dos níveis de endividamento do Brasil acabam por exigir forte desvalorização cambial no mês de janeiro de 1999, com significativos reflexos sobre as finanças das empresas e a economia do país. O crescimento econômico, medido pela variação do PIB, verificado nos anos de 1998 e 1999 foi nulo (GIAMBIAGI, 2005).

A partir do segundo semestre de 2002, com a indicação de vitória do candidato do Partido dos Trabalhadores à Presidência da República, Luis Inácio Lula da Silva, os indicadores macroeconômicos passaram a apresentar piora significativa. Elevaram-se a taxa básica de juros, o risco país, a taxa de câmbio e a inflação. Apenas a partir do início do Governo Lula, em 2003, com a divulgação de medidas econômicas de natureza ortodoxas a tranquilidade retornou ao mercado. A política macroeconômica do Governo Lula (2003 a 2010), seguindo os passos de seu antecessor, também manteve como uma de suas prioridades a manutenção da estabilidade econômica. Em termos de controle da inflação, crescimento do PIB, da renda e do emprego, o governo Lula apresentou desempenho superior ao de Fernando Henrique Cardoso. O cenário econômico internacional mais tranquilo até o ano de 2008 contribuiu positivamente para tanto (PAULINO, 2010).

A crise financeira internacional iniciada em 2007 fez-se sentir no Brasil a partir do quarto trimestre de 2008. Seus efeitos estão manifestados no crescimento negativo do PIB de 2009, apesar de todos os esforços do governo em termos de incentivos fiscais e redução de impostos concedidos aos setores da economia mais afetados pela crise mundial. No ano de 2009 as vendas das 500 maiores empresas do país apresentaram involução, em termos reais, de 10,3% (EXAME MELHORES E MAIORES, 2010)

4.2 O SETOR

O crescimento da malha viária nacional, a melhoria do sistema de telecomunicações, o aumento da concentração populacional nos grandes centros urbanos do país, a ampliação das linhas de crédito ao consumidor a partir da reforma do Sistema Financeiro Nacional (1967) e as políticas econômicas desenvolvimentistas dos governos Costa e Silva (1967 a 1969) e Emílio Garrastazu Médici (1969 a 1974), foram acontecimentos que contribuíram para o incremento da atividade comercial durante os anos 1960 e 1970 (ALONSO; BANDEIRA; FISCHER, 1980; HERMANN, 2005; CAMARGO, 2010). As medidas adotadas pelos governos militares começaram a produzir efeito positivo na economia como um todo e no comércio, em particular, a partir de 1968. Como já destacado, entre este ano e 1973 o crescimento médio anual do Produto Interno Bruto ficou próximo dos 11%. O ciclo de crescimento econômico iniciado em 1965 encerrou-se em 1980, quando, a partir de então, políticas econômicas limitadoras do consumo passaram a ser adotadas.

Entre 1977 e 1993 o comércio varejista apresentou crescimento significativo apenas em alguns momentos. Dentre as poucas exceções estão os anos de 1985 e 1986, marcados, respectivamente, pelo processo de redemocratização e pelo primeiro plano econômico que buscou controlar a inflação e reorganizar a economia (Plano Cruzado). Contribuíram para este longo período de fraco desempenho, as políticas econômicas limitadoras do consumo, por um lado (Governos Ernesto Geisel – 1974 a 1979 e João Batista Figueiredo – 1979 a 1985), e os planos econômicos mal sucedidos (Plano Cruzado em 1986, Bresser em 1987, Verão em 1989, Collor em 1990) por outro. A década de 1980 ficou marcada pela queda do poder aquisitivo da população (PIRES, 2010) e o comércio varejista sofreu os efeitos decorrentes deste fato. O Quadro 9 resume o desempenho do setor no período 1965 – 2009.

Quadro 9 – Desempenho do Setor Período 1965 a 2009

Período (Anos)	Vendas do setor	Motivações	Fonte
1965 – 1967	Oscilando taxas de aumento e queda de vendas	Primeiros anos da ditadura militar com adoção de política econômica restritiva. Período de ajuste estrutural da economia, tendo como objetivo a redução da inflação.	Giambiagi <i>et al.</i> (2005) Alonso, Bandeira e Fischer (1980)
1968 – 1973	Aumentos significativos	Período de consolidação das ações do Plano Nacional de Desenvolvimento.	Giambiagi <i>et al.</i> (2005) Alonso, Bandeira e Fischer (1980)
1974 – 1976	Crescimento	Lançamento do II Plano Nacional de Desenvolvimento. BNDES adota linhas de crédito especiais para financiar investimentos com taxas de juros subsidiadas.	Giambiagi <i>et al.</i> (2005)
1977 – 1983	Queda	Ações implementadas pelo Governo com vistas à geração de excedentes comerciais exportáveis. Políticas econômicas restritivas do consumo. Arrocho salarial. Limitação de vendas a prazo.	Exame Melhores e Maiores (1978 a 1984). Giambiagi <i>et al.</i> (2005)
1984 – 1986	Breve período de recuperação	Processo de redemocratização transmitindo a sensação de um futuro melhor. Plano Cruzado temporariamente controlou a inflação e melhorou poder de compra.	Exame Melhores e Maiores (1985 a 1987)
1987 – 1993	Queda	Insucesso do Plano Cruzado. Sucessão de planos econômicos infrutíferos. Crise política. As vendas do setor especializado em tecidos, artigos do vestiário e calçados caíram de R\$ bilhões 10,3 em 1988 para R\$ bilhões 5,4 em 1993 (valores de 2009).	Exame Melhores e Maiores (1988 a 1994). Giambiagi <i>et al.</i> (2005). IBGE - Pesquisa Anual do Comércio (1988 a 1993).
1994 – 1996	Significativo crescimento	Plano Real controla a inflação e aumenta poder aquisitivo da população. Estabilidade favorecendo vendas a crédito.	Exame Melhores e Maiores (1995 a 1997). IBGE - Pesquisa Anual do Comércio (1994 a 1996). Giambiagi <i>et al.</i> (2005).
1997	Estagnação	Crise asiática gera período de incertezas econômicas nos mercados emergentes.	Exame Melhores e Maiores (1998) IBGE - Pesquisa Anual do Comércio (1997). Giambiagi <i>et al.</i> (2005).
1998 – 1999	Queda	Crise asiática em 1997 e crise russa em 1998 abalam credibilidade dos mercados emergentes. Forte desvalorização cambial no início de 1999. Incertezas econômicas.	Exame Melhores e Maiores (1999 e 2000). IBGE - Pesquisa Anual do Comércio (1998; 1999). Giambiagi <i>et al.</i> (2005).
2000	Crescimento	Recuperação do nível de atividade econômica após dois anos de fraco desempenho.	Exame Melhores e Maiores (2001). IBGE - Pesquisa Anual do Comércio (2000).
2001 – 2002	Estagnação	Crise energética de 2001. Incertezas políticas com reflexos na economia.	Exame Melhores e Maiores (2002 e 2003). IBGE - Pesquisa Anual do Comércio (2001 e 2002). Giambiagi <i>et al.</i> (2005).
2003 – 2009	Significativo crescimento	Crescimento do emprego, da renda e do crédito.	Exame Melhores e Maiores, (2004 a 2010). IBGE - Pesquisa Anual do Comércio, (2003 a 2009).

Fonte: Citadas no Quadro

Nos primeiros anos da década de 1990 a Mesbla, a maior rede varejista do país nos anos 1980, começou evidenciar a fragilidade da sua situação financeira. No referido ano a Empresa apurou aquele que foi o primeiro prejuízo da sua história e que acabou inaugurando uma série de resultados negativos que culminaram com a sua falência em 1999 (O SEGREDO ..., 1992, p. 50; EXAME MELHORES E MAIORES, 1992).

A entrada em vigor do Plano Real em 1994 obrigou as empresas varejistas a adotarem uma nova postura em relação ao controle de seus custos e às suas políticas de preços. A nova realidade da economia nacional tornou difíceis os aumentos de preços. O fim dos ganhos inflacionários, por sua vez, descortinou ineficiências operacionais que precisaram ser corrigidas (EXAME MELHORES E MAIORES, 1996). A margem bruta do setor de empresas varejistas especializadas em tecidos, calçados e artigos do vestuário, que em 1993 foi de 49,0% (IBGE PESQUISA ANUAL DO COMÉRCIO, 1993) declinou sucessivamente a partir de então e chegou a 32,4% em 1997 (IBGE PESQUISA ANUAL DO COMÉRCIO, 1994, 1995, 1996 e 1997).

A abertura econômica promovida durante o Governo Collor (1990 a 1992) e a consolidação do Plano Real durante os governos de Itamar Franco (1992 a 1994) e Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002) contribuíram para que marcas de produtos até então raras no país passassem a ser oferecidas pelo varejo. O setor, tradicionalmente caracterizado pelo seu baixo nível de profissionalização (GALLÓ, 2010; GOUVEA DE SOUZA, 2010) precisou começar a reverter esta realidade (EXAME MELHORES E MAIORES, 1998). Algumas empresas não conseguiram se adaptar. A década de 1990 foi marcada pelo encerramento de atividades de tradicionais varejistas (QUADRO 10).

Quadro 10 – Falências e Concordatas de Importantes Varejistas

Empresa	Evento	Data	Fonte
Grupo Guararapes (Controlador) e Lojas Riachuelo	Pedido de Concordata	1990	Exame Melhores e Maiores (1991). Vassallo (1997).
	Concordata levantada	1992	Herzog (2000b).
Hermes Macedo	Pedido de Concordata	1992	Devo Não Nego, ..., (1992). Costa, A. (2009).
	Falência	1997	Costa, A. (2009).
J H Santos	Falência	1997	Justiça Decreta, ... (1997).
G. Aronson	Pedido de Concordata	1998	LAFIS Informação de Valor (2000).
	Falência	1999	Barcelos (1999b).
Lojas Brasileiras	Encerra operações	1999	Vassallo (1999c).
Pernambucanas (RJ)	Concordata	1999	LAFIS Informação de Valor (2000).
Mappin	Falência	1999	Vassallo (1999c).
Mesbla	Pedido de concordata	1997	Exame Melhores e Maiores (1997).
	Falência	1999	Vassallo (1999c).
Disapel (Paranaense)	Falência	1999	Barcelos (1999b).
Bom Lar (Gaúcha)	Falência	1999	Barcelos (1999b).
Arapuã	Empresa do ano	1997	Exame Melhores e Maiores (1997).
	Pedido de concordata	1998	LAFIS Informação de Valor (2000). Vassallo (1999a).
	Decretada Falência	Julho 2002	Facchini (2009c).
	Recurso suspende decretação de falência	Agosto 2002	Facchini (2009c).
	Re-estabelecida falência decretada em 2002	2009	Facchini (2009c).

Fonte: elaborado pelo autor

A crise da Mesbla e do Mappin deixou muitos espaços disponíveis em *shoppings* principalmente no Rio de Janeiro e em São Paulo. Tais espaços foram ocupados por varejistas especializados em artigos do vestuário como as lojas Renner e Riachuelo (BARCELOS, 1999b). O movimento de chegada destas novas empresas aos referidos estados provocou reação agressiva dos concorrentes já estabelecidos, como as lojas C&A e Leader (BRANDÃO JUNIOR, 1999).

O bom desempenho da economia a partir de 2003 favoreceu o crescimento do setor. A década de 2000 pode ser considerada como o melhor período do varejo brasileiro nos últimos 30 anos. A base instalada das cinco principais redes especializadas em vestuário e calçados (C&A, Renner, Marisa, Riachuelo e Zara) cresceu 101% entre 2000 e 2009 (TABELA 2). O período 2005 – 2009 foi marcado pela abertura de capital de importantes empresas do setor, merecendo destaque as lojas Renner e Marisa.

Tabela 2 – Evolução nº Lojas dos Principais *Players* do Setor

Empresa	Nº Lojas 2000	Nº Lojas Início 2005	Nº Lojas Final 2009
Riachuelo	65	76	107
Renner	49	62	120
Marisa	140	148	221
C&A	65	90	178
Zara	5	14	25
Total	324	390	651
Crescimento 2000 – 2009	327 lojas = 101%		
Crescimento 2005 - 2009	261 lojas = 67%		

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos relatórios anuais e de publicações sobre negócios

Historicamente o varejo brasileiro de roupas apresentou-se bastante fragmentado e ao final de 2009 esta realidade não havia mudado. Os pequenos estabelecimentos representavam mais de 75% das vendas do setor na ocasião (VALOR, ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009; EUROMONITOR GMID, 2010). A participação de mercado das cinco maiores empresas do varejo especializado foi inferior a 16% ao final de 2009 (LOJAS RENNER S.A., APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL SET2010). Muitas lojas, notadamente as de menor porte, ainda operavam de maneira informal, elemento que afetava a competitividade daquelas organizações que cumpriam com todas as obrigações de natureza tributária e trabalhista (RENNER, APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL SET2010; GALLÓ, 2010; EUROMONITOR GMID, 2010; VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009).

A entrada das redes internacionais C&A e Zara, respectivamente em 1976 e 1999, provocou mudanças significativas no setor. A C&A trouxe para o país o conceito de varejo de grande porte, focado exclusivamente em artigos do vestuário, tendo como base um novo modelo de gestão de loja, amparado pelo uso estratégico de marcas próprias. O referido procedimento não chegou a ser uma novidade na época, pois alguns lojistas já o adotavam. O diferencial esteve na aplicação mais ampla e integrada deste conceito (GOUVEA DE SOUZA, 2010). O uso de marcas próprias evoluiu significativamente no país desde então, a tal ponto de representar, nos últimos anos da década de 2000, mais de 80% das vendas de empresas como Marisa (MARISA S.A. APRESENTAÇÃO MERCADO DE CAPITAIS, SET2009), Riachuelo (LOJAS RIACHUELO S.A. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL 2009) e Renner. A Zara por sua vez trouxe para o Brasil o conceito de *fast fashion*, renovação quinzenal de artigos com maior apelo de moda, uma política que também acabou sendo seguida pelos demais concorrentes do setor (GOUVEA DE SOUZA, 2010).

Estas políticas de comercialização (marcas próprias e *fast fashion*) estão intimamente relacionadas e afetaram de forma significativa a estratégia geral das organizações. O gerenciamento integrado e mais amplo das marcas próprias mudou o relacionamento das lojas com a rede de fornecedores, com o cliente e a forma de fazer comunicação, dando ao varejista maior poder de controle sobre importantes etapas da atividade comercial (desenvolvimento, produção, distribuição, comunicação e venda). O modelo de negócio, antes comandado pelo fabricante quanto à aplicação de tecidos, desenvolvimento de padrões, modelos e cores, passou a ser liderado pelo varejista.

O desenvolvimento de mini coleções quinzenais (*fast fashion*), por sua vez, reduziu o risco do negócio, na medida em que cada modelo passou a ser produzido em menor escala, e contribuiu para aumentar a velocidade de vendas, tendo em vista que o procedimento passou a criar a sensação de escassez do produto. A introdução desta estratégia de comercialização não teria sido possível, sem a preliminar adoção do conceito de marcas próprias. Atualmente (2010) os cinco principais players do setor no Brasil (C&A, Riachuelo, Renner, Marisa e Zara) declaram em seus comunicados ao mercado a prática do conceito.

De acordo com a publicação VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009, o setor está exposto a dois grandes riscos: o risco coleção e o risco clima. O risco coleção diz respeito ao eventual insucesso de um lançamento. Um equívoco no desenvolvimento de determinada coleção impactará diretamente na margem de vendas e na rentabilidade do negócio, tendo em vista a elevação dos níveis de estoque e a necessidade de realização de promoções. Três elementos contribuem para a minimização deste risco: maior

proximidade com a indústria fabricante de tecidos; coleta instantânea de informações no ponto de venda; agilidade no fluxo de informações entre ponto de venda e a equipe de desenvolvimento de produtos. O risco clima está relacionado a ocorrências anormais de temperatura, principalmente no inverno (inexistência de inverno em determinado ano), tendo em vista o maior custo com o desenvolvimento desta coleção. A minimização do tempo decorrido entre a chegada da estação e o lançamento da coleção, tem sido uma estratégia adotada pela Zara para administrar o denominado risco clima (ÁLVAREZ; BLANCO, 2006).

Um terceiro item poderia ser incluído como risco inerente ao setor: o risco crédito. Em 1997 a Arapuã foi eleita a empresa do ano pela publicação Melhores e Maiores da Revista Exame. Um ano depois a empresa pediu concordata, tendo a falência sido decretada em 2002. Publicações não científicas sobre economia e negócios atribuem à inadequada gestão do crédito um dos elementos determinantes para a falência da Empresa. Atualmente (2010), mais de 80% das vendas das cinco maiores empresas do setor (C&A, Riachuelo, Renner, Marisa e Zara) são realizadas na modalidade a prazo. Este volume de transações evidencia a importância do crédito para a realização de vendas no setor e reforça a necessidade da sua correta gestão visando à manutenção da saúde financeira das empresas.

A partir de 1988 o IBGE passou a divulgar a Pesquisa Anual do Comércio. A margem bruta do setor de varejo especializado em tecidos, calçados e artigos do vestuário, atingiu seu menor índice em 1997, apenas 32,7%. A partir de então teve início um processo de recuperação e o referido índice chegou a 41,1% em 2008. Cabe destacar que até a finalização da presente tese o IBGE ainda não havia divulgado a Pesquisa Anual do Comércio relativa ao ano de 2009.

4.3. A CONCORRÊNCIA

No presente item serão analisados os movimentos competitivos dos principais concorrentes do setor (C&A, Riachuelo, Marisa e Zara). Juntamente com a LR, essas empresas são consideradas os principais *players* do segmento varejista especializado em moda. Observou-se, através das apresentações realizadas ao mercado de capitais, que as referidas empresas realizam comparações entre si, monitorando movimentos, como inaugurações, emprego de novas tecnologias, escolhas, dentre outros.

4.3.1 C&A

A C&A , empresa fundada em 1841, na Holanda, pelos irmãos Clemens Brenninkmeyer e August Brenninkmeyer, iniciou efetivamente suas operações no varejo em 1861 (C&A HISTORY, 2011) e chegou ao Brasil 115 anos depois, em 1976, quando inaugurou sua primeira loja no país, no Shopping Ibirapuera, Cidade de São Paulo (C&A HISTÓRIA, 2010). A C&A considera-se a primeira empresa do mundo a oferecer roupas prontas ao público (C&A HISTORY, 2011).

De acordo com Gouvêa de Souza (2010), consultor de varejo e sócio da Gouvêa de Souza & MD, a chegada da C&A trouxe uma série de inovações ao setor, que até então seguia o modelo Sears de gestão, implantado no Brasil no final da década de 1940. Os grandes diferenciais da C&A foram as inovações relacionadas ao planejamento de produtos, às promoções, ao planejamento de compras e da gestão do relacionamento com fornecedores. Houve inovações em termos de leiaute de loja, com o autoatendimento, mas tal fato, apesar de importante, constituiu-se em apenas um dos elementos de toda uma estratégia maior. Segundo Gouvêa de Souza (2010, p.1 e 2):

A C&A trouxe uma engrenagem de processos, sistemas de planejamento, compras, distribuição, logística e relacionamento com fornecedores que eram os [seus] grandes diferenciais. A questão da loja, como o último braço do processo, obviamente sempre é relevante. Mas aonde ela foi de fato inovadora foi na questão de planejamento de produto, planejamento de promoções, planejamento de linha, desenvolvimento de fornecedores, dos processos que levavam até o abastecimento da loja, na questão promocional e daí para frente, que foram coisas desenvolvidas em estruturas de mercados de economia estável, e que no Brasil, por conta das oscilações todas que nós tínhamos na economia, não eram praticadas. Então, esse modelo de negócio veio [...] pronto e encaixotado, e se deu bem no país, porque até então os modelos, que nós tínhamos de gestão do vestuário no Brasil, eram os modelos que haviam sido trazidos pela Sears em 1948, e toda a operação que havia no varejo de moda no Brasil, era [...] derivada daquilo que havia sido aprendido com a escola Sears de gestão de varejo, que foi a primeira escola mais estruturada de gestão de varejo no Brasil.

O ponto forte da estratégia da C&A foi o conceito de marcas próprias. A aplicação deste conceito não se tratou exatamente de uma inovação no Brasil, tendo em vista que algumas empresas já o adotavam, embora não com a amplitude e complexidade adotada pela C&A. Esse conceito demandou uma nova forma de relacionamento da empresa com seus clientes (necessidade de fortalecer o conceito, vinculando-o a produtos de moda e de qualidade), fornecedores (ênfase em produção exclusiva) e na maneira como a comunicação era realizada (agregando valor ao produto). De acordo com Gouvêa de Souza (2010, p.2):

Uma característica da C&A e que ajudou a reconfigurar todo o modelo [de varejo de roupas no Brasil] foi exatamente a predominância das marcas próprias [...]. E hoje, o que você tem C&A, Marisa, Riachuelo e Renner [que] são praticamente marca própria somente, quando lá no passado eles tinham alguma coisinha, muito pouco de marca própria. O conceito de marca própria, por si só, já é, de alguma maneira, a essência da estratégia, porque quando você tem a marca própria, você tem que trabalhar a comunicação, o relacionamento com o cliente, o relacionamento com o próprio fornecedor de uma maneira diametralmente diferente.

A C&A sempre investiu pesado em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Os primeiros funcionários da Empresa contratados no Brasil passaram por uma imersão no seu modelo de gestão. Os profissionais selecionados foram treinados para implantar, aqui, o mesmo modelo que já era adotado em outros países (GOUVEA DE SOUZA, 2010). No Rio Grande do Sul, por exemplo, pessoas com domínio do idioma alemão foram selecionadas e encaminhadas à Alemanha para receber o conhecimento necessário à implantação do negócio no Brasil (HRUBY, 2010).

A entrada em Porto Alegre ocorreu no início da segunda metade da década de 1970, mediante aquisição da unidade comercial da Casa Louro. De acordo com Ricardo Sondermann (2010, p.1), filho de Juan Sondermann, principal sócio da Casa Louro:

Meu pai, Juan Sondermann, iniciou contatos com algumas redes locais e nacionais oferecendo o negócio. Foram feitas reuniões com Lojas Hering, Renner e até o Mappin. Nenhum negócio foi fechado. Neste momento, meu pai tomou a decisão de colocar anúncios oferecendo o negócio no exterior e assim foi feito no NY TIMES, The Times (London) e no FRANKFURTER ALLGEMAINNE em Frankfurt. Destes anúncios, surgiu o interesse da C&A, cuja matriz é na Alemanha. O primeiro contato foi feito em 1974. O processo de venda ocorreu em 1975, passado um período de auditoria pela PriceWaterhouse.

Havia apenas uma loja que era alugada na esquina da Borges com Andradas. O ponto foi passado para a C&A. Havia uma loja que não foi aberta em função da doença de meu pai [...]. A Loja [negociada], como disse, era na Andradas com Borges, a famosa esquina democrática, assim como era conhecida nos anos 1980. O imóvel era na 24 de Outubro, esquina com Luciana de Abreu, um edifício que leva o nome de meu pai.”

Antes da existência de ferramentas eletrônicas de integração do ponto de venda com a rede de fornecedores, a C&A já realizava este procedimento, embora de forma mais simples. Seus compradores eram obrigados a passar um dia por semana na loja, tomando conhecimento dos produtos de melhor aceitação, da necessidade de modificações, de ajustes, etc. Na sequência, tais informações eram repassadas rapidamente para a rede de fornecedores (GOUVEA DE SOUZA, 2010). Outra característica da Companhia é o constante e forte investimento em ações de comunicação (EUROMONITOR GMID, 2010; CHAIM, 1988).

Quando de sua chegada ao Brasil (1976), a C&A buscou atender a um nicho de mercado ainda não bem definido na mente do consumidor na época: ser uma loja que vendia

exclusivamente moda, roupas e calçados, com forte preponderância de artigos de marca própria. Como exemplos de marcas próprias da Empresa, na época, podem ser citadas as marcas Jinglers, com roupas para jovens, principalmente jeans, e Ace, com roupas esportivas (D. GARCIA; GRACIOSO, 2001).

O posicionamento da Empresa sempre foi, desde sua fundação (1861), o de oferecer roupas prontas a preços competitivos (C&A HISTORY, 2011). Especificamente no caso da operação brasileira, objeto do presente capítulo, observa-se que nunca houve incursões por itens tais como artigos de bazar, eletrodomésticos e móveis. Ao longo da história da operação brasileira, a Empresa manteve-se focada em artigos do vestuário. “Na verdade, a C&A foi a primeira loja do seu gênero a compreender que posicionamento de loja é tão ou mais importante do que as ofertas e liquidações, para criar e manter uma clientela permanente” (D. GARCIA; GRACIOSO, 2001, p.5).

Na época da chegada da C&A ao Brasil, o seu público alvo comprava roupas em lojas menores, localizadas em bairros, ou em grandes lojas de departamento, as quais tinham um *mix* de produtos mais amplo, vendendo não apenas roupas, mas itens como artigos de cama, mesa, banho, bazar, presentes, eletrodomésticos, móveis e, em alguns casos, até mesmo equipamentos náuticos. Como exemplos podem ser citados as lojas Renner, Pernambucanas, Mappin, Mesbla, Sears e Americanas. Algumas dessas empresas migraram posteriormente para um *mix* de produtos mais reduzido, focado em moda, como é o caso da Lojas Renner. Outras acabaram encerrando suas atividades (Mappin e Mesbla, por exemplo). A C&A pode ser considerada como uma empresa que sempre manteve seu foco original, desde a sua chegada ao Brasil: exclusivamente artigos de vestuário (D. GARCIA; GRACIOSO, 2001), embora atualmente (2010) complemente sua linha de produtos com aparelhos eletrônicos de uso pessoal, tais como celulares, máquinas fotográficas e aparelhos MP3 (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009).

Entre 1976 e 1987, a Empresa instalou 33 lojas no país (COM NOVO ..., 1987). Durante os anos 1990, esse número dobrou, tendo chegado a 65 lojas em 1999 (VASSALLO, 1999b). O ritmo de abertura de lojas foi maior, entretanto, nos anos 2000. Durante os primeiros 23 anos de operação (de 1976 a 1999), a velocidade média de abertura de lojas foi de 2,8 unidades por ano. Já entre 2000 e 2009 foram inauguradas 113 unidades, numa velocidade média de 11,3 novas unidades por ano. O Quadro 11 destaca o número de lojas da rede nos anos em que a pesquisa secundária identificou informações a respeito.

QUADRO 11 – C&A: Evolução do Número de Lojas no Brasil

Ano	Nº Lojas	Fonte da Informação
1976		Sondermann (2010).
1987	33	Com Novo (1987).
1988	33	Chaim (1988).
1995	48	Netz (1995).
1998	61	Vassallo (1998).
1999	65	Vassallo (1999b).
2001	71	D. Garcia; Gracioso (2001). Facchini (2001b). Gisele Tem Razão ... (2010).
2002	75	Fuoco (2003).
2003	81	Fuoco (2003).
2004	90	Fuoco (2003).
2005	110	Facchini (2006).
2006	130	Euromonitor GMID (2010). C&A Vende Lojas.... (2006).
2007	150	Valor Análise Setorial Indústria da Moda (2009).
2008	168	Euromonitor GMID (2010). Valor Análise Setorial Indústria da Moda (2009).
2009	178	Euromonitor GMID (2010). Valor Análise Setorial Indústria da Moda (2009).

Fonte: elaborado pelo autor

No ano de 1987, a C&A iniciou a automação de suas lojas, tendo como objetivo agilizar o processo de vendas e alavancar o seu faturamento. O trabalho iniciado naquele momento demandou três anos para a sua conclusão (COM NOVO, ... 1987). Neste mesmo exercício, a Empresa experimentou seu primeiro prejuízo desde o início das operações no país (VASSALLO, 1999b). Cabe destacar que o ano de 1987 foi de fraco desempenho para o varejo como um todo, e o Natal daquele ano ficou conhecido como o pior da década (EXAME MELHORES E MAIORES, 1987). Em 1991, a Empresa aderiu ao código de barras. Os objetivos com tal procedimento eram agilizar o caixa e ganhar eficiência e eficácia no controle de estoques e na programação de compras (A ONDA, ... junho 1991).

Ainda no início da década de 1990, a C&A avançou no procedimento de recrutar estudantes nas melhores universidades do país e implementou programa de formação de futuros executivos e gerentes de lojas. Os estudantes selecionados recebiam treinamento por um período de dois anos, trabalhavam em vários setores da empresa, tais como as áreas de vendas e distribuição, e, depois desse período de imersão nas rotinas, eram, na sua maioria, efetivados em cargos executivos (VASSALLO, 1999b).

Logo no início de suas operações no Brasil, a construção de coleções não recebia o tratamento que passou a receber a partir dos anos 2000. O conceito empregado pela C&A estava mais próximo do conceito de *commodities*. A partir do final dos anos 1990, início dos anos 2000, foi implantado, nas unidades brasileiras, a tendência mundial de desenvolvimento de coleções segundo diferentes *lifestyles* (D. GARCIA; GRACIOSO, 2001). Esse conceito identifica estilos de vida no público alvo e desenvolve coleções ajustadas às suas respectivas necessidades. Uma das medidas adotadas para tanto foi a reestruturação do setor de compras. As equipes de compras passaram a ser divididas por estilos de vida (*lifestyle*), o que significou

a definição de compradores específicos para determinados tipos de clientes previamente estabelecidos. Na época (2001), as coleções eram renovadas, de forma preponderante, em prazos superiores a um mês. Os estilistas, todos formados em moda, utilizavam *softwares* específicos para detalhar suas propostas e entregavam croquis aos compradores, os quais partiam para a aquisição. A equipe de compras ficava encarregada de definir os respectivos fornecedores, dentro de um grupo de empresas previamente cadastradas para tanto. Outro detalhe importante é que os modelos encomendados deveriam ser produzidos exclusivamente para a C&A (GISELE TEM RAZÃO... 2001).

No ano de 2000, foi realizada a primeira tentativa de efetuar vendas pela internet. Não houve uma seleção prévia de itens a serem colocados a disposição. Todos os 1,2 mil itens da marca, aproximadamente, podiam ser adquiridos através desta modalidade (FUOCO, 2000). A expectativa era de que as vendas por esta forma de operação alcançassem o equivalente a 1,5% das receitas totais em um curto espaço de tempo. Porém, de acordo com Élio França e Silva, diretor de novos produtos da C&A (2003), o hábito de compras pela *web* não estava suficientemente difundido no Brasil, e, no início de 2003, a iniciativa foi abandonada (FUOCO, 2003). Atualmente (2010), novamente estão sendo realizadas vendas nessa modalidade (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009).

A comercialização de produtos financeiros foi iniciada no ano de 2001. A C&A passou a oferecer itens como aplicações financeiras, crédito pessoal e seguros. Para tanto, abriu, naquela época, o Banco Ibi, nome inspirado na localização da sua primeira loja no Brasil. A base de mais de 10 milhões de cartões foi usada para alavancar a venda de tais produtos. De acordo com Luiz Antonio Carvalho, executivo que chefiava a operação no Brasil na época, a unidade brasileira não era a maior do mundo, mas era a mais rentável (FACCHINI, 2001a).

Em 2002, a C&A tomou a decisão de não possuir mais imóveis próprios no Brasil e iniciou o processo de venda de tais ativos. Todas as inaugurações de unidades, desde então, passaram a ser realizadas em imóveis locados. Em 2006, as últimas 30 lojas próprias foram vendidas. A operação foi realizada na modalidade *sale and leaseback*, assegurando a continuidade dos negócios de cada unidade e possibilitando a recompra do imóvel no final do contrato de locação (C&A VENDE LOJAS, ...2006).

No início de 2009, a C&A iniciou uma agressiva campanha de *marketing* e deu um novo apelo visual a suas lojas, tendo como objetivo fortalecer sua imagem e reagir ao avanço dos concorrentes Renner e Marisa, empresas que foram fortemente capitalizadas a partir de processos de abertura de capital realizados na segunda metade da década de 2000

(FACCHINI, 2009a). Dentre as principais modificações, estavam o uso de piso e paredes brancas e o aumento da distância entre as araras, dando ao ambiente um visual mais limpo (CARVALHO, 2010b).

A C&A é líder em vendas no seu segmento de atuação no Brasil (EUROMONITOR GMID, 2010), porém a distância dos concorrentes diminuiu bastante nos últimos cinco anos. O crescimento nominal de vendas, entre 2004 e 2008, da C&A foi o menor dentre as concorrentes, apesar da empresa ter sido a que mais realizou inaugurações no mesmo período (Tabela 3). A Empresa contratou a *Bain & Co* para assessorá-la no processo de retomada do crescimento e pretende voltar a investir pesado no mercado paulista (CARVALHO, 2010b).

Para a elaboração da Tabela 3, os valores da receita bruta das empresas Marisa, Renner e Riachuelo foram coletados diretamente de seus demonstrativos financeiros. Assim, o crescimento da receita bruta pode ser calculado pelo pesquisador. Já o crescimento da receita da C&A foi obtido de fontes secundárias (EUROMONITOR GMID, 2010), pois a empresa não divulga relatórios anuais. Para fins de comparação, os valores da receita operacional bruta (ROB) estão sendo apresentados em termos nominais (valores da época da formação).

Tabela 3 – C&A e Concorrentes: Crescimento das Vendas e do Número de Lojas no Período 2004 – 2008

Empresa	ROB 2004 Valor da época R\$ mil	ROB 2008 Valor da época R\$ mil	Crescimento ROB	Nº Lojas em 2004	Nº Lojas em 2008	Inaugurações 2004 – 2008
Marisa	717.934	2.074.473	189,0%	148	215	67
Renner	1.289.255	2.856.636	121,6%	62	110	48
Riachuelo	1.484.212	2.799.916	88,6%	76	102	26
C&A	Não informado	Não informado	36,3%	90	168	78

Fonte: elaborada pelo autor a partir das demonstrações financeiras

No primeiro semestre de 2009, a agência de classificação de risco Ficht rebaixou as notas do Banco Ibi, pertencente a C&A, em função da deterioração da qualidade do crédito da referida instituição. A Cofra, holding controladora da Loja e do Banco, aportou, entre dezembro de 2007 e dezembro de 2008, US\$ 273 milhões na instituição financeira e disponibilizou uma linha de crédito na ordem de US\$ 500 milhões para ser usada em caso de necessidade (INADIMPLÊNCIA2009).

Em junho de 2009, a C&A vendeu o Banco Ibi para o Bradesco e, simultaneamente, fechou uma parceria com o referido Banco, por um prazo de 20 anos, para, em conjunto e de forma exclusiva, comercializar produtos e serviços financeiros através da rede de lojas. Esse acordo assegurou a continuidade da oferta de serviços financeiros (BRADESCO COMPRA, 2009).

Até o primeiro semestre de 2009, a C&A tinha presença em três países da América Latina: Argentina, Brasil e México. No dia 29 de junho de 2009, entretanto, a Empresa fechou suas 20 lojas na Argentina, demitindo 1.100 trabalhadores. Os argumentos da C&A foram no sentido de que a operação, que tinha 12 anos, não tinha apresentado, durante este período, o resultado esperado, sendo necessária a tomada de decisão quanto aos destinos daquela unidade (REDE C&A ..., 2009; FACCHINI; ROCHA, 2009). Acredita-se que a decisão do Governo da Argentina em proibir a importação de roupas, visando a proteger o mercado interno de produtos chineses, brasileiros e uruguaios, prejudicou o desempenho da unidade e acelerou o processo de decisão pelo fechamento (FACCHINI; ROCHA, 2009).

Atualmente (2010), a Empresa tem dois centros de distribuição: um localizado na Cidade de Barueri, em São Paulo, primeiro a ser construído, e outro, no Rio de Janeiro (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009). As mercadorias chegam aos centros de distribuição já preparadas para serem encaminhadas às lojas, necessitando de manuseio mínimo por parte dos funcionários.

A C&A é uma empresa de capital fechado e, como tal, não publica informações financeiras, razão pela qual o presente capítulo não evidencia detalhes sobre o desempenho financeiro da Empresa. De acordo com informações do Euromonitor GMID, (2010), a receita líquida estimada da operação brasileira no ano de 2009 foi de R\$ 4.381,2 milhões.

O Quadro 12 resume os principais eventos identificados ao longo da história da empresa no Brasil.

Quadro 12 – C&A: Resumo dos Principais Eventos Identificados

Ano	Evento	Fonte
1975	Aquisição da unidade comercial da Casa Louro em Porto Alegre	Sondermann (2010).
1976	Primeira loja no Brasil em São Paulo	C&A História (2010).
	Luiz Antônio de Moraes Carvalho assume como principal executivo no Brasil	Vassallo (1999b).
	Inaugurada primeira loja no RS em Porto Alegre. Rua dos Andradas esquina com Avenida Borges de Medeiros.	Sondermann (2010).
1983	Inaugurada primeira loja em Shopping Center de Porto Alegre no Iguatemi	
1987	Início do processo de automação do ponto de venda	Com Novo... (1987).
	Primeiro prejuízo da Empresa, desde a sua chegada ao Brasil	Vassallo (1999b).
1991	Adoção do código de barras	A Onda... (1991).
1999	Final dos anos 1990, início dos anos 2000. Adota o conceito de estilos de vida (<i>lifestyles</i>). Reestrutura o setor de compras. Coleções passam a ser renovadas em períodos mais curtos.	D. Garcia e Gracioso (2001).
2000	Primeira tentativa de realizar vendas pela internet	Fuoco (2000).
	Ritmo de abertura de lojas se acelera. Entre 2000 e 2009 foram inauguradas 113 unidades da rede	D. Garcia e Gracioso (2001). Facchini (2001b). Gisele Tem Razão ... (2010).
2001	Início da venda de produtos financeiros	Facchini (2001a).

Quadro 12 (Continuação) – C&A: Resumo dos Principais Eventos Identificados

Ano	Evento	Fonte
2002	Luiz Antônio de Moraes Carvalho deixa de ser principal executivo no Brasil. No seu lugar assume Luiz Fázio.	Vassallo (1999b).
	Decisão de não possuir mais imóveis no Brasil	C&A Vende Lojas ... (2006).
2003	Empresa abandona vendas pela internet. Posteriormente, em data não identificada as vendas pela <i>web</i> são retomadas, porém para um mix de produtos mais reduzido.	Fuoco (2003).
2006	Empresa se desfaz dos últimos 30 imóveis que possuía	C&A Vende Lojas ... (2006).
2009	Luiz Fázio deixa de ser o principal executivo no Brasil. A função é assumida por Edward Brenninkmeyer, membro da quinta geração da família controladora	Euromonitor GMID (2010).
	Agência de classificação de risco Ficht rebaixa as notas do Banco ibi. Cofra, holding controladora da Loja e do Banco aporta US\$ 273 milhões na instituição financeira	Facchini (2009a).
	C&A vende Banco ibi para o Bradesco e firma acordo com a instituição financeira para continuar oferecendo os produtos	Valor Análise Setorial Indústria da Moda (2009).
	C&A fecha a operação na Argentina	Facchini (2009d).
	Início de agressiva campanha de marketing. Reformulação do leiaute das lojas. Empresa continua líder de mercado, porém a distância entre os principais concorrentes diminuiu.	Facchini (2009a).

Fonte: elaborado pelo autor

Além dos membros da Família Brenninkmeyer, a C&A teve como principal executivo no Brasil Luiz Antonio de Moraes Carvalho, no período de 1976 a 2002 (VASSALLO, 1999b) e Luiz Fázio, para o período de 2002 a 2009. Em maio de 2009, Edward Brenninkmeyer, membro da quinta geração da família, passou a ocupar o cargo de principal executivo da rede no Brasil (EUROMONITOR GMID, 2010). A substituição de Luiz Fázio foi encarada pelo mercado como um sinal de que os negócios não estavam apresentando o desempenho esperado. Nos últimos cinco anos (2005 a 2010), a expansão de outras redes focadas em moda, como Renner e Marisa, acirrou, ainda mais, a já elevada competição do setor (EUROMONITOR GMID, 2010).

4.3.2 Marisa

A história da Lojas Marisa começa em 1948, com a Marisa Bolsas (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009; MARISA S.A. A HISTÓRIA, 2010). A primeira unidade da rede foi comprada de Henri Achard por Bernardo Goldfarb, no pós-guerra, e localizava-se na Rua Barão de Itapetininga, que, na época, era a principal via comercial da Cidade de São Paulo. Em 1950, visando a ampliar oportunidades de negócio, a Empresa criou o que acredita ser a primeira ponta de estoque do Brasil. A expansão natural dos negócios levou a Marisa a oferecer produtos regulares para o público feminino, apenas três anos após o início das suas atividades (CARVALHO, 1989; MARISA S.A. A HISTÓRIA, 2010).

Em 1952, a Empresa iniciou sua expansão pelo território nacional e abriu lojas em Porto Alegre, Belo Horizonte, Salvador, Recife e Manaus. A partir de então, a Marisa ficou conhecida nacionalmente como uma rede de moda feminina e de moda íntima feminina (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009). A Empresa considera-se (2007) a primeira escolha da mulher brasileira das classes B e C para a compra de moda íntima, baseando-se em pesquisas realizadas, a seu pedido, pela *InterScience* nos anos 2001, 2002 e 2003 (MARISA S.A. PROSPECTO DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA AÇÕES, 2007).

Seu rápido crescimento permitiu que a mesma já estivesse presente em todas as regiões do Brasil no ano de 1982. Até o final da década de 1980, a Empresa preferiu localizar-se em estabelecimentos de rua, buscando fugir dos aluguéis cobrados pelos *shoppings* (CARVALHO, 1989). A primeira loja em *shopping* da rede foi aberta apenas em 1990, na cidade de São Paulo (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009; MARISA S.A. A HISTÓRIA, 2010; MARISA S.A. PROSPECTO DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA AÇÕES, 2007).

Desde o início de suas operações, o foco foi em produtos populares. A exceção fica por conta de uma experiência realizada nos anos 1970, quando a Marisa resolveu sofisticar uma loja localizada na Rua Augusta, na Cidade de São Paulo. Os resultados não foram positivos, e a ideia foi logo abandonada. O perfil popular da Loja era a garantia do seu sucesso. Para acessar adequadamente o público alvo, a Empresa usava seu poder de compra junto aos fornecedores, buscando adquirir e oferecer mercadorias de boa qualidade a preços populares (DE SOUZA, 1991).

A Marisa caracteriza-se por exercer forte controle sobre os gastos. Bernardo Goldfarb acompanhava de perto o processo de compras de mercadorias, controlando diariamente as negociações e os níveis de estoque (CARVALHO, 1989). Seu escritório era localizado no mesmo prédio do departamento de compras, na sede de Barra Funda (DE SOUZA, 1991).

Em 1981, a Lojas Brasileiras (Lobras) foi incorporada ao grupo. A operação das lojas, entretanto, continuou separada, cada uma mantendo seu foco original (QUEM RIU..., 1991). Por decisão dos acionistas controladores, a Lobras encerrou as atividades em 1999, quando o setor de lojas de variedades enfrentava dificuldades mercadológicas (VASSALLO, 1999c).

No ano de 1983, exercício bastante atribulado para o comércio de forma geral, enquanto muitas empresas varejistas enfrentavam dificuldades financeiras (EXAME MELHORES E MAIORES, 1984; COMÉRCIO: O DIFÍCIL ... 1983), a Marisa realizava

pagamentos antecipados a seus fornecedores e ganhava descontos de até 8,5% ao mês. Na época (1983), a Empresa ainda vendia apenas à vista e não aceitava cartões de crédito. O foco em artigos populares favorecia o seu desempenho em momentos de crise e a operação apenas na modalidade “à vista” proporcionava o ingresso dos recursos necessários ao exercício de forte pressão contra a base de fornecedores (COMÉRCIO: O DIFÍCIL ... 1983).

Os anos de 1987 e 1988, depois de um breve alívio em 1985 e 1986, também foram anos difíceis para o varejo (EXAME MELHORES E MAIORES, 1988; CARVALHO, 1989), mas a situação financeira e o modelo de negócio adotado pela Marisa permitiram que a mesma realizasse compras em grandes quantidades dos fornecedores, obtendo bons preços, e continuasse a oferecer produtos a preços acessíveis. Ainda nesse momento a empresa não vendia a crédito e também não aceitava cartões (CARVALHO, 1989).

Em 1989, a Empresa deu início ao lançamento de marcas próprias, embora em ritmo bastante modesto (CARVALHO, 1989). Com o passar do tempo, a participação das marcas próprias na receita de vendas evoluiu, a tal ponto de representar 87,8% das receitas da Empresa em 2009 (MARISA S.A. APRESENTAÇÃO AO MERCADO DE CAPITAIS, SETEMBRO 2009).

Durante boa parte de sua história, a Marisa teve como política, sempre que possível, adquirir os imóveis aonde iria instalar suas lojas. Na década de 1990, o diretor de patrimônio, Jack Terpins, era encarregado de identificar boas oportunidades e realizar a negociação de aquisição dos imóveis (DE SOUZA, 1991).

Em 1990, acompanhando as tendências do varejo, a Marisa abriu a sua primeira loja em *shopping*, na cidade de São Paulo. (MARISA S.A. A HISTÓRIA, 2010; MARISA S.A. PROSPECTO DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA AÇÕES, 2007). A decisão de centrar a operação apenas em lojas de rua foi flexibilizada de tal forma que, em 2009, havia quase um equilíbrio entre a localização em *shoppings* (47%) e em lojas de rua (53%) (LANDI, 2009).

A estabilidade econômica proporcionada pelo Plano Real, em 1994, fez com que os cartões de crédito virassem moeda forte nas lojas. Nesse momento, a Marisa se cadastrou junto às administradoras de cartões e passou a realizar vendas a prazo, continuando, porém, a não possuir crediário próprio (CARTÃO ..., 1994). O Cartão *private label* da Marisa surgiu em 1999. Esse lançamento permitiu que as vendas a prazo pudessem ser realizadas também através do cartão de crédito próprio. Além disso, proporcionou a comercialização de uma plataforma de serviços financeiros destinados a seus clientes, oferecendo itens como linhas de crédito, saques emergenciais de recursos nos caixas da loja e seguros. Ainda no mesmo exercício social, a Marisa passou a realizar vendas pela internet, declarando-se a primeira

empresa do segmento a realizar tal atividade (MARISA S.A. A HISTÓRIA, 2010; MARISA S.A. PROSPECTO DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA AÇÕES, 2007; JURGENFELD, 2001a).

Até 1999, a estratégia da Marisa era atender ao público com roupas a preços imbatíveis. Isso se tornava possível devido à prática de ofertar produtos pouco atrelados ao conceito de moda, com pouca variedade e muita profundidade, permitindo o repasse aos preços de descontos significativos em função do volume de compras operacionalizadas. A partir de então, iniciou-se um processo de mudanças focado na ampliação da área de vendas, na expansão do *mix* de produtos, na melhoria do visual das lojas e na ampliação do crédito ao consumidor (MARISA S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2007). A Marisa passou a usar lojas superiores a 1.200 m², a oferecer, além de moda feminina, moda masculina, infantil, cama, mesa e banho (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009). As lojas foram reformadas, o logotipo foi modernizado e o conceito de exposição dos produtos por estilo de vida (*lifestyles*) foi adotado. A moda feminina foi segmentada, na época, tendo como base os seguintes estilos de vida: jovem, contemporâneo, sensual e clássico. A moda masculina, por sua vez, foi segmentada nos estilos jovem, contemporâneo, casual e social. A segmentação da moda infantil foi realizada observando-se o critério idade. A nova forma de exposição dos produtos tinha como objetivo incentivar compras complementares. Também foi introduzido o processo de renovação diária de produtos nas lojas, tendo como missão atrair clientes constantemente (MARISA S.A. PROSPECTO DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA AÇÕES, 2007).

Em 2006, para expandir os produtos financeiros oferecidos pela Empresa, foram iniciadas as atividades da SAX S. A. Crédito, Financiamento e Investimento. Trata-se de uma instituição financeira que tem como objetivo oferecer crédito pessoal para clientes portadores do cartão Marisa (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009; MARISA S.A. PROSPECTO DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA AÇÕES, 2007).

Em 2007, com a distribuição primária de ações ordinárias, a empresa realizou a abertura de seu capital e entrou no Novo Mercado acionário. O procedimento implicou na anterior conversão da totalidade das ações da Marisa em ações ordinárias, atendendo aos requisitos para participar do referido Novo Mercado. Apesar deste fato, o controle acionário ainda continuou familiar, com 73% das ações nas mãos da família Goldfarb, fundadora da empresa, restando apenas 27% em livre circulação (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009; MARISA S.A. A HISTÓRIA, 2010). Na abertura do capital, foram oferecidas ao público 50.600.000 ações ordinárias da empresa, o equivalente a 27% do

total de ações, ao preço de R\$ 10,00 cada uma, fato que proporcionou o ingresso de recursos de R\$ 506 milhões nos cofres da Empresa (MARISA S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2007).

Entre 1990 e 2009, o número de lojas mais do que dobrou, tendo passado de 103, em 1990, para 221, em 2009. Entretanto, foi a partir de 2005 que a velocidade das inaugurações acelerou. No período de 2006 a 2009, foram inauguradas 72 unidades, evidenciando uma média anual de 18,0 novas lojas. O Quadro 13 apresenta a evolução do número de lojas em determinados momentos da história da Empresa.

Quadro 13 – Marisa: Evolução Número de Lojas

Período	Nº Lojas no Final do período	Inaugurações no período	Período de tempo	Nº médio de inaugurações ano
1948 – 1980	49	49	33 anos	1,5
1981 – 1990	103	54	10 anos	5,4
1991 – 2000	140	37	10 anos	3,7
2001 – 2005	149	9	5 anos	1,8
2006 – 2009	221	72	4 anos	18,0

Fonte: Marisa S.A. Demonstrações Financeiras, 2007 a 2009; Marisa S.A. Prospecto Distribuição Primária Ações, 2007.

Em 2008, foi realizado um contrato com o Banco Itaú, envolvendo o lançamento de cartões de bandeira dupla, com as marcas Marisa e Itaú. O referido negócio proporcionou o ingresso de R\$ 120 milhões nos cofres da Marisa (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009; COTIAS; 2010).

A Empresa encerrou o exercício de 2009 com quatro centros de distribuição, localizados em Barueri (SP), Blumenau (SC), Recife (PE) e Goiânia (GO). Todos os estabelecimentos estão localizados em imóveis alugados e situados próximos dos maiores mercados consumidores da Marisa. O trânsito das mercadorias nos centros de distribuição ocorre num período bastante curto, já que as mercadorias chegam preparadas para encaminhamento às lojas em apenas 24 horas (prospecto definitivo de abertura de capital de 19/10/2007) (MARISA S.A. A HISTÓRIA, 2010. MARISA S.A. APRESENTAÇÃO AO MERCADO DE CAPITAIS, SETEMBRO, 2009).

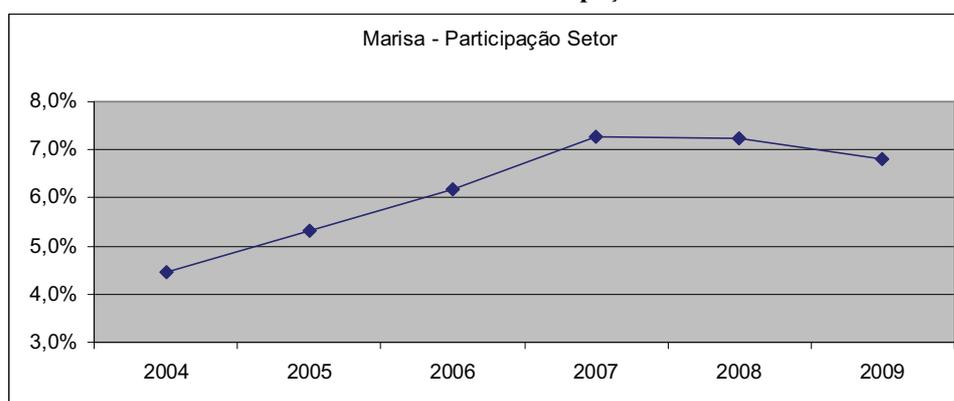
Com a abertura do capital realizada em 2007, a empresa passou a divulgar informações financeiras, elemento que tornou possível acompanhar o desempenho financeiro e das vendas a partir de então. A Tabela 4 apresenta o desempenho de alguns indicadores financeiros da Marisa para o período de 2004 a 2009. Observa-se que as informações do período de 2004 a 2006, anteriores a abertura de capital, foram obtidas devido ao procedimento adotado pela Empresa de divulgar informações financeiras comparadas para os três exercícios sociais imediatamente anteriores ao da abertura do capital.

Tabela 4 – Marisa: Indicadores Financeiros

Ano	Receita a valores de 2009 R\$ mil	Crescimento Real %	Margem Bruta de vendas %	M. Líquida Vendas %	Liquidez Seca	ROE	Giro do Ativo
2004	904.381		43,1	-3,9	1,18	-9,8%	1,21
2005	1.170.557	29,4	49,1	4,1	0,99	12,2%	1,26
2006	1.524.749	30,3	50,0	-0,8	0,95	-5,2%	1,06
2007	1.957.483	28,4	48,5	3,8	1,56	15,4%	0,97
2008	2.159.763	10,3	48,6	3,5	1,76	8,4%	0,94
2009	2.251.902	4,3	50,5	9,0	1,83	21,2%	1,02

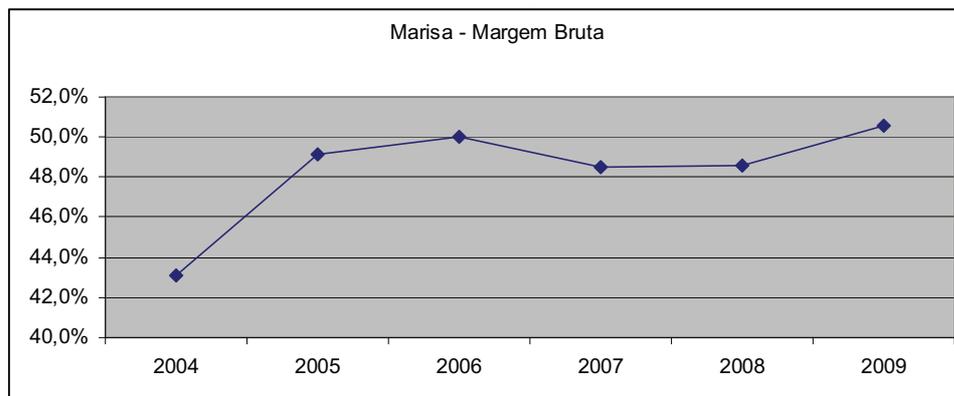
Fonte: calculados pelo autor a partir dos relatórios anuais publicados

A participação da Empresa nas receitas do setor (Comércio Varejista Especializado em Tecidos, Calçados e Artigos do Vesturário, empresas com 20 ou mais empregados) passou de 4,5%, em 2004, para 6,8%, em 2009. Contribuíram significativamente para isso o forte crescimento de vendas verificado nos anos de 2005 a 2007. Conforme evidenciado na Tabela 4, no período de 2006 a 2009 a Empresa aumentou significativamente o número de lojas. O Gráfico 1 apresenta a evolução da participação da receita da Empresa no setor.

Gráfico 1 – Marisa: Participação no Setor

Fonte: Demonstrações financeiras da empresa e Pesquisa Anual do Comércio - IBGE

Desde 2005, a margem bruta de vendas da Marisa tem se situado próxima dos 50%, passando de 49,1%, em 2005, para 50,5%, em 2009. O Gráfico 2 apresenta a evolução da margem de vendas no período de 2004 a 2009.

Gráfico 2 – Marisa: Margem Bruta de Vendas

Fonte: Calculado pelo autor a partir dos relatórios anuais publicados pela Empresa

Ao longo da sua história, a Marisa manteve seu foco no público feminino da classe C, mantendo-se coerente com a escolha realizada logo no início das suas atividades, na década de 1950 (MARISA S.A. APRESENTAÇÃO MERCADO DE CAPITAIS SET. 2009), apesar da frustrada tentativa de sofisticação adotada na década de 1970 (DE SOUZA, 1991).

Em 2009, a Empresa passou a realizar inaugurações de lojas, visando a dar uma nova expressão à marca Marisa. Os destaques nas novas unidades passaram a ser: iluminação focada valorizando exclusivamente o produto, valorização dos estilos de vida e a exposição mais elaborada das mercadorias. Nesse mesmo exercício, iniciou-se o processo de eliminação do *mix* de produtos relacionado a artigos de cama, mesa e banho. Com o procedimento, a Marisa esperava criar uma imagem mais *fashion* da marca, fortalecer a sinergia entre as categorias de mercadorias já oferecidas, aumentar a margem bruta de vendas, tendo em vista que os itens de cama, mesa e banho apresentam pequena lucratividade, e criar espaço físico para mercadorias que geram mais receita (MARISA S.A. A HISTÓRIA, 2010; MARISA S.A. APRESENTAÇÃO AO MERCADO DE CAPITAIS, SET. 2009). O Quadro 14 apresenta os principais eventos identificados em relação à história da referida empresa.

A Marisa atribui-se os seguintes pontos fortes: a) marca forte e slogan altamente reconhecido (“De mulher para mulher”), o qual reflete, segundo a Empresa, a sua filosofia de negócios; b) presença em todas as regiões do país, fato que permite a aquisição de amplo conhecimento a respeito das diferentes preferências dos clientes, além da diluição de gastos operacionais e do risco nas operações a crédito; c) sistema de crédito flexível; d) moda de qualidade a preços acessíveis; e) rede de lojas moderna; f) administração qualificada e com

foco em resultados (MARISA S.A. PROSPECTO DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA AÇÕES, 2007).

Quadro 14 – Marisa: Resumo dos Principais Eventos Identificados

Ano	Evento	Fonte
1948	Início da história da empresa com a Marisa Bolsas	Marisa S.A. A História (2010).
1950	Criação da ponta de estoque. Foco em artigos populares.	Marisa S.A. A História (2010).
1952	Início da expansão territorial	Valor Análise Setorial Indústria da Moda (2009)
Anos 1970	Tentativa de sofisticação da Empresa mediante a modernização da loja da Rua Augusta, São Paulo.	De Souza (1991).
1981	Incorporação da Lobras	Quem Riu ... (1991)
1982	Empresa presente em todas as regiões do Brasil	Carvalho (1989)
1983	Marisa realiza pagamentos antecipados aos fornecedores em um período de dificuldades para o varejo.	Comércio...(1983)
1989	Lançamento das marcas próprias	Carvalho (1989).
1990	Abertura da primeira loja em shopping	Marisa S.A. A História (2010). Marisa S.A. Prospecto Distribuição Primária de Ações (2007).
1994	Marisa passa a aceitar cartões de crédito	Cartão... (1994).
1999	Lobras encerrou as atividades	Vassallo (1999c).
	Lançamento do cartão <i>private label</i> Marisa	Marisa S.A. A História (2010). Jurgenfeld (2001a).
	Início das vendas pela Internet	
	Início da comercialização de produtos financeiros	Marisa S.A. Relatório Anual (2007). Marisa S.A. Prospecto Distribuição primária de Ações (2007).
	Empresa dá início a um processo de mudanças envolvendo a ampliação da área de vendas, expansão do mix de produtos com a inclusão de moda masculina, infantil e artigos de cama, mesa e banho.	
	Modernização do logotipo	
Início da exposição dos produtos por estilos de vida		
2006	Aumenta a velocidade de abertura de lojas	Marisa S.A. Relatório Anual (2006; 2007; 2008; 2009).
2007	Abertura do capital	Marisa S.A. A História (2010). Marisa S.A. Relatório Anual (2007).
2008	Acordo com o Banco Itaú para lançamento de cartões de bandeira dupla Itaú – Marisa	Cotias (2010).
2009	Processo de redução do mix de produtos com a eliminação de produtos relacionados a artigos de cama, mesa e banho.	Marisa S.A. A História (2010).

Fonte: elaborado pelo autor

O fundador da empresa, Bernardo Goldfarb, faleceu em agosto de 1990 (DE SOUZA, 1991). No seu lugar, assumiu Márcio Goldfarb (QUEM RIU..., 1991). O processo de sucessão na empresa foi tratado com a necessária antecedência, de tal forma que a transição ocorreu sem maiores problemas de ordem operacional e acionária (QUEM RIU...,1991; CARVALHO, 1989).

4.3.3 Riachuelo

A Lojas Riachuelo foi fundada em 1947 e, até o final da década de 1970, era composta por estabelecimentos de até 200 m² que vendiam, de forma preponderante, tecidos a preços

baixos (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009; LOJAS RIACHUELO S.A. A HISTÓRIA DA EMPRESA, 2010). A rede foi adquirida pelo Grupo Guararapes em 1979 e nesta época contava com 67 lojas. A aquisição fez parte da estratégia do Grupo para entrar no segmento de varejo, oferecendo roupas prontas diretamente ao consumidor final. A aquisição da Wolens, no mesmo ano, tradicional loja que atuava no segmento de moda masculina no RS, foi parte desta estratégia (A PALAVRA,...1988, CARVALHO, 2010a; VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009; LOJAS RIACHUELO S.A. A HISTÓRIA DA EMPRESA, 2010).

Nos dez primeiros anos de atuação sob o novo comando, a Lojas Riachuelo apresentou significativa expansão de sua base de lojas, tendo passado de 67 unidades, em 1979, para 117, em 1988 (A PALAVRA ..., 1988). Entretanto, em novembro de 1990, o Grupo Guararapes entrou em concordata, e a Lojas Riachuelo seguiu o mesmo caminho (EXAME MELHORES E MAIORES, 1991). O levantamento da concordata levou dois anos (HERZOG, 2000b). Seus reflexos, porém, foram sentidos por muito mais tempo. A rede de lojas encolheu para 50 unidades em 1997. Durante o período de 1990 a 1997, a administração da Empresa adotou a estratégia de fechamento das unidades menores e que apresentassem baixa lucratividade (VASSALLO, 1997). Em 2009, quase vinte anos depois, a Riachuelo ainda não tinha recomposto o número de lojas do final da década de 1980. Em dezembro de 2009, a empresa possuía 107 unidades (LOJAS RIACHUELO S.A. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, 2009).

A crise financeira enfrentada no início dos anos 1990 fez com que Empresa, a partir de então, buscasse financiar seu processo de expansão com recursos próprios, evitando usar capitais de terceiros, tornando-se mais conservadora na gestão de seus negócios (HERZOG, 2000b). Essa decisão de financiar a expansão do grupo exclusivamente através da geração de recursos oriunda dos próprios negócios ocasionou, em determinados momentos, menor velocidade na expansão da Riachuelo (VILELLA, 2007).

Ao longo de sua história, a Riachuelo manteve-se focada no segmento de baixa renda, classes C e D, oferecendo moda feminina, masculina, infanto-juvenil, calçados e artigos para o lar (LOJAS RIACHUELO S.A.: APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, 2009). O desenvolvimento de coleções com marcas próprias começou no início dos anos 1990, quando a Empresa passou a seguir o modelo de suas concorrentes C&A e Renner (HERZOG, 2000b). A participação das marcas próprias no seu faturamento evoluiu significativamente, representando 84% das vendas no ano de 2009 (LOJAS RIACHUELO S.A.:

APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, 2009; LOJAS RIACHUELO S.A. A HISTÓRIA DA EMPRESA, 2010).

Até 1997, as compras da Loja eram tratadas como *commodities*. A partir de então, as equipes de compras, antes separadas por produtos, passaram a trabalhar por estilos de vida e receberam especialização em moda (HERZOG, 2000b).

De acordo com o então (2005) vice-presidente da Empresa, Flávio Rocha (APUD ONAGA, 2005), até o início dos anos 1990, a fábrica era encarregada de desenvolver coleções, produzir e encaminhar os produtos para a Loja, a qual adotava uma posição passiva nesse processo. Tal fato provocava, muitas vezes, o desenvolvimento de modelos que não tinham aceitação pelo público, causando elevação dos níveis de estoque. A partir da segunda metade da década de 1990 essa situação começou a se inverter.

Já no início dos anos 2000, a empresa tinha planos de oferecer serviços financeiros e seguros (HERZOG, 2000b), atividade que foi concretizada graças a um acordo realizado com os bancos Bradesco e Santander (VILELLA, 2007). Em 2008 foi constituída a Midway Financeira S.A. Crédito, Financiamento e Investimento, com a finalidade de financiar as vendas a prazo da Loja e dar seguimento a política de comercialização de itens como financiamentos, aplicações financeiras e seguros (LOJAS RIACHUELO S.A.: RELATÓRIO ANUAL, 2009). O Grupo Guararapes detém 100% das ações da Lojas Riachuelo S.A., a qual, por sua vez, detém 99,9% das ações da Midway. A partir de 2009, a Empresa passou a trabalhar com cartões de bandeira dupla envolvendo as marcas Riachuelo – Visa e Riachuelo – Mastercard (LOJAS RIACHUELO S.A.: APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, 2009).

A Lojas Riachuelo é proprietária de parte dos imóveis onde estão localizadas suas lojas, evidenciando uma escolha por imobilização de capital. Entretanto, a participação das lojas localizadas em imóveis próprios, em relação ao total de lojas, vem caindo ano a ano, em função da política de instalação preponderante em *shoppings centers* nos últimos anos. Em 2006, 57% das unidades da empresa eram localizadas em imóveis próprios (LOJAS RIACHUELO S.A.: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 4T06). Este percentual reduziu-se para 39%, em 2009 (LOJAS RIACHUELO S.A. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, 2010).

A Lojas Riachuelo opera com dois centros de distribuição (CD), um localizado na cidade de Natal (RN) e outro em Guarulhos (SP). Em outubro de 2008, a Empresa concluiu o processo de automação do centro de distribuição de Guarulhos. O referido CD, que, até então, atendia 17 lojas, aumentou sua capacidade de atendimento e, ao final de 2009, atendia 64

lojas (LOJAS RIACHUELO S.A. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 4T09; LOJAS RIACHUELO S.A. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, 2010).

Em 2008, Flávio Rocha, filho mais velho de Nevaldo Rocha, o maior acionista do grupo, assumiu a presidência da Lojas Riachuelo (LOJAS RIACHUELO S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2008). Flávio possui formação acadêmica em Harvard e era vice-presidente do Grupo Guararapes desde 1997. As ideias inovadoras de Flávio muitas vezes esbarravam no conservadorismo de Nevaldo (VASSALLO, 1997).

De acordo com Flávio Rocha (APUD ONAGA, 2005), em 2004 a empresa começou a realizar investimentos em tecnologia, visando a agilizar processos e responder de forma mais rápida aos desejos do consumidor. A ideia central era reduzir o ciclo de produção de 180 dias, estimado como quase o dobro dos concorrentes C&A e Renner (ONAGA, 2005). As novidades introduzidas permitiram reduzir o referido ciclo, que encolheu, ao final de 2009, para 30 dias. A gestão do desenvolvimento de coleções foi assumida plenamente pela Loja apenas no ano de 2008. A transferência dessa atividade da Fábrica para a Loja havia sido iniciada na segunda metade dos anos 1990. A partir de então, a loja tomou a ponta neste processo (CARVALHO, 2010a).

Desde 2008, toda a produção da Guararapes passou a ser destinada à Riachuelo. A intensificação no nível de verticalização e integração deu mais flexibilidade para os ajustes no *mix* de produtos. A Riachuelo está tentando replicar no Brasil o modelo Zara e pretende transformar-se na rede mais eficiente do país (ROCHA APUD CARVALHO, 2010a).

Em 2009 a Lojas Riachuelo iniciou a implantação do sistema de gestão comercial da Oracle. A ferramenta permitirá realizar o gerenciamento dos produtos, tendo como base o período estabelecido para seu ciclo de vida, contribuindo para a melhor gestão de estoques, vendas e aumento da margem bruta (VALOR ANÁLISE SETORIAL INDÚSTRIA DA MODA, 2009). O Quadro 15 resume os principais eventos identificados ao longo da história da Empresa.

Como a Lojas Riachuelo divulga relatórios financeiros anuais, foi possível identificar o desempenho de alguns indicadores financeiros. Adotou-se como ponto de partida o ano de 1994, tendo em vista que este foi o primeiro ano de uma nova realidade econômica no Brasil, após a edição do Plano Real.

Quadro 15 – Riachuelo: Resumo Principais Eventos Identificados

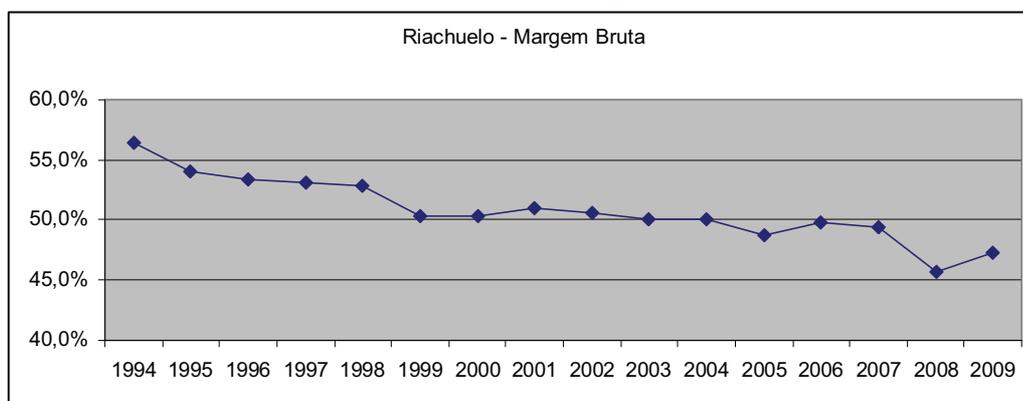
Ano	Evento	Fonte
1947	Fundação da empresa. Foco na venda de tecidos.	Valor Análise Setorial Indústria da Moda (2009).
1979	Aquisição pelo Grupo Guararapes.	Carvalho (2010a). Valor Análise Setorial Indústria da Moda, (2009). Riachuelo Hoje (2011).
1979 a 1988	Empresa passa a oferecer roupas prontas.	A Palavra...(1988). Carvalho (2010a). Valor Análise Setorial Indústria da Moda, (2009). Lojas Riachuelo S.A. Riachuelo Hoje (2011).
	Crescimento do número de lojas de 67 para 117.	A Palavra... (1988).
1990	Pedido de concordata.	Exame Melhores e Maiores (1991).
1990	Início do desenvolvimento de coleções com marcas próprias.	Herzog (2000b).
1990	Até início dos anos 1990 a fábrica determinava as coleções.	Onaga (2005).
1992	Levantamento da concordata.	Herzog (2000b).
1990 1997	Redução do número de lojas. Fechamento das unidades menores com lucratividade inferior.	Vassallo (1997).
	Empresa passa a adotar administração financeira conservadora.	Herzog (2000b).
	A partir da segunda metade dos anos 1990 a Loja começa a interferir no processo de desenvolvimento de coleções.	Onaga (2005).
1997	Equipes de compras passam a trabalhar segundo os conceitos de estilos de vida.	Herzog (2000b).
1999	Empresa aproveita espaços deixados pela Mesbla nas regiões Norte e Nordeste.	Facchini (2007). Vilella (2007).
2000	No início dos anos 2000, a Empresa passa a oferecer produtos e serviços financeiros através de parceria com os bancos Bradesco e Santander.	Vilella (2007).
2004	Início de processo de automação, visando a responder de forma mais rápida aos desejos dos consumidores. Objetivo é reduzir o ciclo produção – vendas.	Onaga (2005).
2005	Processo de expansão do número de lojas se acelera.	Lojas Riachuelo S.A. Relatório Anual (2005; 2006; 2007; 2008; 2009).
2008	Flávio Rocha assume a presidência da Empresa.	Lojas Riachuelo S.A. Relatório Anual (2008).
	Constituída a Midway Financeira para financiar as vendas a prazo e dar seguimento a política de comercialização de produtos financeiros.	Lojas Riachuelo S.A. Relatório Anual (2009).
	Conclusão da automação do centro de distribuição de Guarulhos.	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação de Resultados 4T2009.
	Gestão desenvolvimento de coleções é assumida pela Loja.	Carvalho (2010a).
	Toda a produção da Guararapes passa a se destinar a Lojas Riachuelo.	Carvalho (2010a).
2009	Processo de automação iniciado em 2004 permitiu a redução do ciclo produção - vendas para 30 dias.	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação de Resultados 4T2009.

Fonte: elaborado pelo autor

As demonstrações financeiras apresentadas pela Empresa foram objeto de atualização monetária e de ajustes em termos de classificações. A atualização monetária foi procedida com base na variação do INPC, a partir do exercício seguinte ao de geração da movimentação financeira. Os ajustes de classificação envolveram a transferência das receitas com a venda de produtos financeiros e das receitas com juros por vendas a prazo, da conta receitas financeiras para a conta receita bruta. O procedimento adotado visou manter uniformidade de classificação com outras empresas citadas no presente trabalho, possibilitando a realização de eventuais comparações.

Um dos indicadores calculados foi a margem bruta de vendas. O Gráfico 3 identifica que a margem bruta de lucro da empresa vem apresentando movimento descendente desde 1994, com destaque para os exercícios de 2008 e 2009, quando a margem foi a menor de todo o período analisado, situando-se em 45,8% e 47,3%, respectivamente. A partir da segunda metade dos anos 2000, a empresa adotou uma política de redução de margens, tendo como objetivo alavancar suas vendas (VILELLA, 2007). A Administração do Grupo informou, entretanto, que a margem global das empresas (Confecções Guararapes e Lojas Riachuelo) vem apresentando evolução no respectivo período (LOJAS RIACHUELO S.A. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, 2010).

Gráfico 3 – Riachuelo: Evolução da Margem Bruta de 1994 a 2009



Fonte: calculada pelo autor com base nos Relatórios Anuais divulgados pela Empresa

A crise vivenciada nos anos 1990 e o programa de saneamento implementado provocaram redução na base de unidades. O número de estabelecimentos da Rede, que era de 117, em 1988 (A PALAVRA ..., 1988), reduziu-se para 50, em 1997 (VASSALLO, 1997), e só voltou a expandir em 1999 quando a oportunidade deixada pela Mesbla foi parcialmente aproveitada (FACCHINI, 2001b). A falência da referida empresa abriu oportunidades para ocupação de espaços em várias cidades brasileiras. A administração da Riachuelo decidiu ocupar, de forma preponderante, os locais deixados pela Mesbla no Norte e Nordeste, consolidando sua posição nas referidas regiões. Na ocasião, 12 lojas foram inauguradas, envolvendo as cidades de Fortaleza (CE), Recife (PE), Manaus (AM), Salvador (BA) e Campo Grande (MS). A expansão de forma mais significativa para as regiões sul e sudeste acabou ficando para a segunda metade dos anos 2000 (FACCHINI, 2001b. VILELLA, 2007). O Quadro 16 apresenta a expansão da rede de lojas.

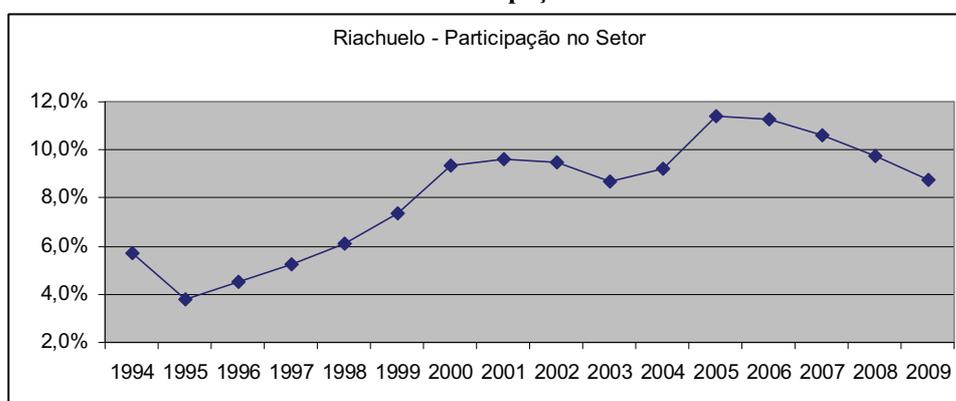
Quadro 16 – Riachuelo: Evolução do Número de Unidades

Ano	Nº Lojas	Fonte
1979	67	A Palavra (1988).
1988	117	A Palavra (1988).
1990	112	Vassallo (1997).
1997	50	Vassallo (1997).
1999	62	Facchini (2001b).
2000	65	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).
2001	70	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).
2002	73	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).
2003	74	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).
2004	76	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).
2005	77	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).
2006	86	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).
2007	93	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).
2008	102	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).
2009	107	Lojas Riachuelo S.A. Apresentação Institucional (2010).

Fonte: desenvolvido pelo autor

Em que pese a retomada do processo de expansão adotado em 1999, com abertura de 12 unidades, o grande período de crescimento da Riachuelo ocorreu a partir de 2005. Entre 1997 e 2005 foram abertas 27 unidades, num período de oito anos, evidenciando uma velocidade de 3,4 novas unidades por ano. Já no período de 2006 a 2009 foram abertas 30 unidades em quatro anos, apresentando uma média de 7,5 novas lojas por exercício.

A participação das vendas da Empresa no total de vendas do setor apresentou evolução de 1994 para 2009, tendo passado de 5,7% para 8,7% no referido período. Nos anos de 2005 e 2006, a Riachuelo adotou uma política de redução de margens com o objetivo de aumentar vendas (VILELLA, 2007). O crescimento da participação no setor verificado nesses dois exercícios sociais, apresentado no Gráfico 4, parece destacar o êxito da política. Entretanto, a partir de 2007, visando a angariar recursos para os gastos relacionados à maior integração com a unidade fabril, os investimentos em comunicação foram reduzidos (VILELLA, 2007), e esse elemento também parece estar refletido no gráfico.

Gráfico 4 – Riachuelo: Participação da Riachuelo no Setor

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 5 resume os indicadores financeiros para empresa calculados para o período de 1994 a 2009.

Tabela 5 – Riachuelo: Indicadores Financeiros de 1994 a 2009

Ano	Receita a valores	Δ Anual	Liquidez				
	De 2009		ROB	MB	ML	Seca	ROE
1994	722.247		56,4%	2,2%	1,04	7,7%	1,66
1995	644.686	-10,7%	54,0%	2,5%	1,63	7,4%	1,55
1996	806.260	25,1%	53,3%	3,9%	1,49	11,3%	1,68
1997	924.947	14,7%	53,1%	1,5%	2,12	3,8%	1,58
1998	956.919	3,5%	52,9%	1,2%	1,91	3,0%	1,53
1999	1.132.723	18,4%	50,3%	0,1%	1,19	0,3%	1,40
2000	1.533.506	35,4%	50,4%	0,1%	1,06	0,4%	1,40
2001	1.600.740	4,4%	51,0%	0,5%	1,48	1,3%	1,33
2002	1.564.878	-2,2%	50,6%	1,4%	1,29	3,3%	1,35
2003	1.551.161	-0,9%	50,0%	0,3%	1,40	0,8%	1,41
2004	1.868.727	20,5%	50,1%	3,0%	1,23	9,5%	1,56
2005	2.510.731	34,4%	48,8%	5,3%	1,21	21,5%	1,81
2006	2.783.152	10,9%	49,8%	5,7%	0,96	22,5%	1,84
2007	2.845.587	2,2%	49,5%	2,6%	0,90	8,8%	1,71
2008	2.915.099	2,4%	45,8%	-1,8%	0,66	-6,3%	1,55
2009	2.893.637	-0,7%	47,3%	1,5%	0,97	4,9%	1,45

Fonte: Calculado pelo autor a partir dos Relatórios Anuais publicados

Na Tabela 5, ficou evidenciado o significativo crescimento real de receitas no período de 2004 a 2006 e o processo de redução de margem bruta a partir de então, nos termos do informado pela empresa (VILELLA, 2007). Esses exercícios sociais foram o de maior rentabilidade do patrimônio líquido (*ROE – Return On Equity*). Constatou-se que o maior volume de vendas contribuiu para a diluição dos gastos fixos de administração e vendas, aumentando, conseqüentemente, a margem líquida de lucro. Maior giro de vendas, combinado com elevação de margem, resultaram na melhoria da rentabilidade. A redução dos investimentos em mídia, a partir de 2007 (VILELLA, 2007), entretanto, parece ter arrefecido o crescimento das receitas.

4.3.4 Zara

A Zara é uma das seis empresas dedicadas ao varejo (Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho) controladas pela holding espanhola Inditex (Industria de Diseño Têxtil), cujo principal acionista é Amancio Ortega Gaona. A história da Zara inicia em 1963, quando Ortega fundou a Confecções GOA (letras iniciais invertidas de seu nome) com o

objetivo de fabricar confecções menos sofisticadas, tais como roupões. A primeira loja Zara foi aberta em 1975, em La Coruña, na Espanha (GHEMAWAT; NUENO, 2003; ÁLVAREZ; BLANCO, 2006).

Até o ano de 1980, os produtos comercializados pela Zara eram produzidos por costureiras independentes ou por cooperativas de trabalhadores de La Coruña. Os modelos desenvolvidos pela Empresa, bem como os tecidos necessários à sua confecção, eram distribuídos a tais profissionais e, posteriormente, recolhidos para distribuição às lojas. A pequena base instalada de lojas e a restrita amplitude geográfica de atuação permitiam, na época, essa forma de operação. A fabricação própria iniciou-se a partir de 1980, quando a Empresa tornou-se, então, bastante verticalizada, atuando no desenvolvimento dos modelos, na fabricação, na distribuição e na venda dos produtos ao consumidor final (ÁLVAREZ; BLANCO, 2006).

O processo de internacionalização da Zara, que se iniciou no começo dos anos 1990, exigiu o desenvolvimento de fornecedores independentes, fazendo com que o modelo de negócio, até então totalmente verticalizado, passasse a adotar forma híbrida. A partir de então, parte da produção das mercadorias passou a ser realizada por fornecedores independentes, previamente selecionados para tanto. O desenvolvimento dos modelos, entretanto, continuou a ser realizado internamente. Ainda no ano de 1990, a Empresa fez significativos investimentos na modernização de suas fábricas e na instalação de sistemas de produção *just in time*, em cooperação com a Toyota (GHEMAWAT; NUENO, 2003).

A estratégia comercial da Empresa visa a incentivar a compra imediata. Os modelos são substituídos com rapidez e, alguns dias depois do lançamento, os mesmos já não se encontram mais em exposição nas lojas. O procedimento cria a sensação de escassez dos produtos, um diferencial introduzido pela Zara no setor, e que permite a prática de preços plenos durante quase todo o ciclo de vida do produto, minimizando a necessidade da realização de promoções. Entretanto, nem todas as coleções comercializadas recebem este tratamento, denominado pelos especialistas do setor de *fast fashion*. Aproximadamente 50% das mercadorias vendidas são de itens classificados como básicos, mais sensíveis a preço e cujo apelo é menos *fashion*. Tais itens têm velocidade de renovação mais lenta e essas características (renovação mais lenta, apelo menos *fashion* e maior sensibilidade a preço) influenciam no processo de seleção da equipe de fornecedores (GHEMAWAT; NUENO, 2003; ÁLVAREZ; BLANCO, 2006).

Um dos pontos fortes atribuídos à Empresa é a sua capacidade de reconhecer, de forma quase instantânea, as mudanças nas preferências dos consumidores. O processo de

comunicação entre as equipes de loja, de *design*, produção e armazenamento é bastante ágil e amparado de forma intensa por sistemas eletrônicos de informação. A identificação de novas tendências é realizada através de equipes de profissionais que visitam os principais eventos relacionados à moda no mundo e pelo rastreamento de acontecimentos relacionados a fatos esportivos, cinematográficos e da alta sociedade que possam proporcionar oportunidades para o desenvolvimento massivo de novos produtos. Parte da concorrência a acusa de ser apenas uma copiadora de tendências (GHEMAWAT; NUENO, 2003; ÁLVAREZ; BLANCO, 2006).

Outro ponto forte da Zara é o uso intenso e eficiente da tecnologia da informação para agilizar seus processos de desenvolvimento, produção, distribuição e vendas. A maioria dos sistemas de informação utilizados foram desenvolvidos internamente, de forma isolada ou em conjunto com outras empresas de tecnologia. No início do seu processo de internacionalização (final dos anos 1980, início dos 1990), a Zara desenvolveu um sistema de comunicação eletrônica com seus fornecedores que permitia o rápido acesso dos mesmos a todos os departamentos da empresa, o qual ficou caracterizado como uma espécie de Intranet. No ano de 1995, a empresa introduziu, em suas rotinas, as agendas eletrônicas Newton, um produto da Apple que tornava possível aos gerentes de cada loja tomar conhecimento instantâneo das vendas realizadas nos últimos dias, dando-lhes detalhes quanto às linhas de produtos com maior ou menor aceitação e disponibilidade de peças em outras unidades ou nos centros de distribuição. O referido aparelho, uma espécie de *Palm Top*, passou, alguns anos depois, a ser usado de forma intensa por empresas distribuidoras de produtos de consumo (ÁLVAREZ; BLANCO, 2006).

O principal centro de distribuição (CD) da Empresa está em Arteixo (La Coruña). Em 2003, foi inaugurado o CD de Saragoza. Esses dois centros são os principais núcleos de distribuição dos artigos que são enviados para as lojas de todo o mundo (ÁLVAREZ; BLANCO, 2006). A empresa também tem centros de distribuição menores no México, Argentina e Brasil (EUROMONITOR GMID, 2010). O centro de distribuição do Brasil está localizado em Barueri – São Paulo.

Dos CDs principais (Arteixo e Saragoza), são enviadas mercadorias duas vezes por semana para todas as lojas do mundo. O estoque médio de cada um deles é de dez milhões de peças, um número considerado pequeno pela Empresa, tendo em vista a movimentação anual de mercadorias. A base de produtos armazenados serve como referência para as lojas realizarem seus pedidos. As mercadorias são recompostas todas as semanas. Em 2006, as peças compradas de terceiros permaneciam em estoque, no início da temporada, por um tempo médio de 37 dias, e no ponto alto, por um prazo de 15 dias (ÁLVAREZ; BLANCO,

2006). Os investimentos para a melhoria da agilidade operacional e redução dos níveis de investimentos em estoque são constantes na Zara.

O tempo desde a recepção de um pedido pelo CD e a entrega para as lojas é entre 24 e 36 horas, para as lojas situadas na Europa, e entre 24 e 48 horas, para as lojas localizadas nas Américas. Os sistemas de informação desenvolvidos internamente garantem a agilidade necessária para este atendimento (ÁLVAREZ; BLANCO, 2006).

As mercadorias produzidas nas Américas e destinadas a consumo local não transitam pelos centros de La Coruña e Saragoza, sendo encaminhadas para os CDs do México, Argentina e Brasil. Atualmente (2010), apenas 50% das mercadorias comercializadas são produzidas nas fábricas do Grupo. O desenho, entretanto, continua sendo realizado internamente pela equipe de desenvolvedores da Empresa (ÁLVAREZ; BLANCO, 2006).

Dos elementos do *mix de marketing* (produto, preço, praça, promoção ou comunicação), o item comunicação é o que recebe menor atenção por parte da Empresa. A Zara faz uso bastante restrito dos meios tradicionais de publicidade e estabelece suas ações através do uso intensivo de comunicação na fachada, nas vitrinas, no interior das suas lojas e busca beneficiar-se da denominada propaganda boca a boca (HERZOG, 2000a; ÁLVAREZ; BLANCO, 2006).

A Zara está no Brasil desde 1999. A Empresa instalou suas lojas exclusivamente em *shopping centers* e aplica aqui os mesmos procedimentos adotados na Europa: escolha criteriosa da localização, vitrinas atraentes, renovação das peças de apelo *fashion* duas vezes por semana, rápido desenvolvimento de coleções e baixos níveis de investimentos em propaganda (HERZOG, 2000a; EUROMONITOR GMID, 2010).

No início da sua operação no Brasil, todas as roupas comercializadas pela Zara eram importadas. A partir de 2003, a Empresa começou a desenvolver sua base local de fornecedores. Na época, foram selecionados vinte fornecedores brasileiros, os quais foram capacitados para trabalhar para o grupo Inditex, atendendo inicialmente a Zara Brasil, e, depois, as outras unidades do Grupo localizadas nas Américas e na Europa (MANDL, 2003). Em 2009, os fornecedores locais já eram mais de 70, com os quais era mantida estreita relação comercial, baseada em aspectos como comunicação intensa, fornecimento exclusivo, treinamento e adaptação constante da linha de produção aos critérios Zara (EUROMONITOR GMID, 2010).

Assim como em outras unidades pelo mundo, a Empresa adota, desde o início de suas operações no Brasil, o modelo de autosserviço. O pessoal de loja destina-se a reposição e organização das mercadorias e a atender solicitações específicas dos clientes. A Zara vende

no Brasil moda masculina, feminina e infantil, porém a moda feminina é a principal responsável pelas vendas, com mais de 60% da área de loja destinada a esse público. Aqui ainda não são realizadas vendas pela *internet*. Esta modalidade de venda é adotada apenas em alguns países nos quais a Empresa está instalada, como, por exemplo, em Portugal. Da mesma forma, a Empresa ainda não possui cartão de crédito próprio no Brasil e não realizada venda de produtos financeiros (EUROMONITOR GMID, 2010). Na Espanha, a Zara opera com cartão próprio, denominado Affitnity, que é administrado pelo banco BBVA (ÁLVAREZ; BLANCO, 2006). Atualmente (2010), são 25 lojas em operação no Brasil, situadas em oito estados brasileiros e no Distrito Federal (EUROMONITOR GMID, 2010). O Quadro 17 apresenta a evolução do número de lojas da rede no País.

Quadro 17 – Zara: Evolução do Número de Lojas no Brasil

Ano	Nº Lojas	Fonte
1999	3	Mandl (2003). Ghemawat e Nueno (2003).
2000	5	Herzog (2000a). Ghemawat e Nueno (2003).
2001	7	Ghemawat e Nueno (2003).
2003	13	Mandl (2003).
2004	13	Mandl e Facchini (2005).
2005	14	Emílio (2005).
2006	19	Facchini (2007).
2007	24	Facchini (2007).
2009	25	Euromonitor GMID, 2010.

Fonte: elaborado pelo autor

A Zara possui, no Brasil, uma estrutura própria para a criação e desenvolvimento de modelos, tendo em vista as particularidades da consumidora brasileira. A confecção dos modelos, entretanto, é terceirizada. A produção nacional não atende toda a demanda das lojas. Sendo assim, há importações de mercadorias de outros países onde a Empresa mantém fornecedores independentes e das fábricas pertencentes ao Grupo (EMÍLIO, 2005).

4.4 A HISTÓRIA DA LOJAS RENNER

Apresenta-se a seguir a trajetória percorrida pela Lojas Renner até o ano de 2009, ponto final deste estudo. Cabe observar que o presente item apenas relata a história da empresa, segundo as entrevistas e os dados secundários coletados. As análises, de acordo com as lentes teóricas definidas na presente tese serão realizadas mais adiante, nos itens 4.5 a 4.7.

4.4.1 – Da 1ª A 120ª Loja

Aquele que viria a ser um dos maiores empreendedores do Estado do RS, Antônio Jacob Renner, nasceu em 7 de maio de 1884, em Santa Catarina do Feliz. Seus pais, Jacob Renner e Clara Fetter mudaram-se dois anos depois para Montenegro, cidade onde iniciaram um pequeno negócio relacionado ao refino de banha. A. J. Renner, como será denominado doravante no presente trabalho, iniciou sua vida profissional aos doze anos, trabalhando nos negócios do pai. Aos quatorze anos, mudou-se para Porto Alegre, onde permaneceu por cinco anos, até os 19, aprendendo o ofício de ourives na casa de joias de Carlos Foernges. Após a referida formação profissional, com o auxílio do pai, estabeleceu-se em São Sebastião do Caí, abrindo uma pequena oficina relacionada à atividade que aprendera. Aos 20 anos de idade, noivou com Mathilde Trein, com quem casou pouco tempo depois. Seu sogro, Christiano Trein, era sócio majoritário de uma próspera empresa comercial denominada Christiano J. Trein & Cia. Ltda.. Frederico Mentz, casado com uma das irmãs de Mathilde Trein, seu concunhado, portanto, também era sócio da referida empresa. Com o casamento, em 1907, A. J. Renner também se tornou membro da sociedade comercial. Lá, iniciou trabalhando como caixeiro viajante, atividade que proporcionou a identificação de uma necessidade daqueles que exerciam a referida profissão, um abrigo eficiente contra o frio e a chuva, necessidade apenas parcialmente atendida pelo tradicional pala gaúcho (PELLANDA, 1944; MAIA NETO, 1963).

A partir de 1910, com a inauguração da estrada de ferro ligando Montenegro a Caxias, a cidade de São Sebastião do Caí perdeu sua importância comercial, já que o movimento do porto da Cidade diminuiu significativamente. Buscando novas oportunidades de investimento, A. J. Renner, seu sogro Christiano Trein, seu concunhado Frederico Mentz, Frederico Engel, Adolfo Oderich, Carlos Oderich e outros empreendedores (Tabela 6) fundaram, em 02 de janeiro de 1911, a sociedade Frederico Engel & Cia., com capital social de “*cincoenta e dois contos de reis*”, a qual tinha como objetivo social “*o fabrico de tecidos de toda a espécie, e a sua venda*”, com sede localizada “*na villa de São Sebastião do Cahy*” (FREDERICO ENGEL & CIA., 1911).

Tabela 6 – Capital Social da Frederico Engel & Cia em Moeda da Época (contos de réis)

Sócio	Participação em Rs.
Frederico Engel	5:000\$000
Christiano Trein	5:000\$000
Adolfo Oderich	5:000\$000
Rinaldo Selbach	5:000\$000
João Elias Nabinger	5:000\$000
Carlos Oderich	2:000\$000
Antonio Jacob Renner	5:000\$000
Frederico Müller	3:000\$000
Frederico Jacob Michaelsen	5:000\$000
Rodolfo Kallenbach	2:000\$000
Frederico Mentz	5:000\$000
Felippe Ritter	5:000\$000
Total	52:000\$000

Fonte: Contrato social arquivado na Junta Comercial do Estado RS sob nº 6458

Após um ano de operação, o negócio enfrentava dificuldades, em função de problemas com o fornecimento de matéria prima de qualidade e de operação inadequada dos equipamentos de produção. Como resultado, o produto final, que não apresentava boa qualidade, acabou não agradando. O negócio encaminhava-se para a dissolução. Porém, A. J. Renner, embora admitindo não conhecer nada a respeito da atividade, ofereceu-se para dirigir pessoalmente o empreendimento, necessitando, efetivamente, de tempo para estudar a atividade e de recursos para reinvestimentos em equipamentos mais adequados (PELLANDA, 1937, 1944; MAIA NETO, 1963).

A reorganização do negócio não foi apenas operacional, foi também societária, envolvendo aumento de capital para os investimentos a serem realizados e a entrada de novos investidores. Foi assim que, em 02 de janeiro de 1912, nasceu a empresa A. J. Renner & Cia., sucessora da Frederico Engel & Cia.. A nova empresa tinha capital social de “*cem contos de réis*” (A. J. RENNER & CIA., 1912, p. 1, 2 e 3), cuja participação é destacada na Tabela 7.

Tabela 7 – Capital Social da A. J. Renner & Cia em Moeda da Época (contos de réis)

Sócio	Participação em Rs.
Frederico Engel	5:000\$000
Christiano Trein	5:000\$000
Adolfo Oderich	5:000\$000
Rinaldo Selbach	5:000\$000
João Elias Nabinger	5:000\$000
Carlos Oderich	2:000\$000
Antonio Jacob Renner	14:000\$000
Frederico Müller	3:000\$000
Frederico Jacob Michaelsen	5:000\$000
Rodolfo Kallenbach	2:000\$000
Frederico Mentz	14:000\$000
Felippe Ritter	5:000\$000
Christiano J. Trein & Cia	20:000\$000
Fredeico Trein	5:000\$000
Francisco Barbosa Coutinho	5:000\$000
Total	100:000\$000

Fonte: Contrato social arquivado na Junta Comercial do Estado RS sob nº 6838

Dentre as primeiras providências tomadas pela nova gestão estavam o reaparelhamento da organização e o desenvolvimento de um novo produto, destinado a atender a necessidade de proteção contra o frio e a chuva enfrentados pelos caixeiros viajantes, que ficou conhecido como Capa Ideal, (PELLANDA, 1937, 1944, 1952; MAIA NETO, 1963).

Por volta de 1913, e antes da chegada dos novos equipamentos importados, a empresa adquiriu terrenos na zona norte de Porto Alegre. A decisão, que não agradou a totalidade dos sócios, foi balizada por questões de logística, tendo em vista que a matéria prima principal deslocava-se da fronteira, transitava por Porto Alegre e seguia até São Sebastião do Caí. O produto pronto, por sua vez, precisava retornar à Capital para ser comercializado e distribuído. Assim, foram adquiridos terrenos no antigo “Prado dos Navegantes”, situados de frente para a atual Rua Frederico Mentz, que na época denominava-se Rua São José. No ano de 1914, as novas instalações estavam prontas para receber os modernos equipamentos (MAIA NETO, 1963). A mudança da fábrica para Porto Alegre provocou a saída da sociedade de Rodolfo Kallenbach, Francisco Barbosa Coutinho, Frederico Muller, Felipe Ritter, João Elias Nabinger, Adolfo Oderich e Carlos Oderich, os quais não concordaram com a decisão. A estrutura societária foi recomposta com a entrada de Alfredo Renner, Arthur Trein e Henrique Trein (PELLANDA, 1944). Esse fato, aliado ao falecimento de Christiano Trein, em 09 de março de 1916, tornou necessária a realização de novo contrato social, que está arquivado na Junta Comercial do Estado do RS sob nº 8050, de 20 de fevereiro de 1916 (p.1,2), registrando que “*A sede da fabrica fica transferida de São Sebastião do Cahy para Porto Alegre*” e que o capital social ficava aumentado de “*Rs. 100:000\$000*” para “*Rs. 350:000\$000*” distribuídos na forma evidenciada na Tabela 8.

Tabela 8 – Capital Social da A. J. Renner & Cia em Moeda da Época (contos de réis)

Sócios	Participação Rs.	Participação %
Frederico Mentz & Cia	135:000\$000	38,7%
A. J. Renner	40:000\$000	11,4%
Frederico Mentz	40:000\$000	11,4%
Frederico Trein	40:000\$000	11,4%
Alfredo Renner	25:000\$000	7,1%
Arthur Trein	25:000\$000	7,1%
Henrique Trein	25:000\$000	7,1%
Frederico Engel	15:000\$000	4,3%
Reinaldo Selbach	5:000\$000	1,5%
Total	350:000\$000	100,0%

Fonte: Alteração de Contrato Social arquivada na Junta Comercial do Estado RS sob nº 8050

O primeiro produto da nova Empresa, a Capa Ideal, evidenciou-se um sucesso de vendas e alavancou o seu desenvolvimento. Outros produtos com finalidade semelhante foram lançados posteriormente e receberam o nome de Capas Oriental, Colonial, Colombo, Cidade e Coqueiro (PESAVENTO, 1985; PELLANDA, 1944, 1952).

Figura 3 – Anúncio Capas Ideal, Oriental e Colombo



Fonte: Pesavento (1985, p. 89)

Entretanto, preocupado com eventual fim do ciclo de vida do pequeno *mix* de produtos da Empresa, fato que não se consolidou, já que as capas continuaram aumentando seu volume de vendas por seguidos anos, A. J. Renner tratou de desenvolver novos produtos e passou a produzir um traje esporte masculino que acabou recebendo o mesmo nome do primeiro produto da organização: Traje Esporte Ideal (PELLANDA, 1944; 1952).

A distribuição dos produtos da A. J. Renner & Cia. era realizada pela Frederico Mentz & Cia., empresa da qual A. J. Renner também era sócio. As vendas realizavam-se apenas na modalidade por atacado. As pequenas quantidades vendidas diretamente ao consumidor ocorreram por iniciativa de A. J. Renner, que realizou algumas viagens pelo interior do Estado para divulgar a Capa Ideal. Porém, com a ampliação do *mix* de produtos da Empresa e o lançamento do Traje Esporte Ideal, a Administração notou ser importante estar mais perto do consumidor final, tendo em vista a necessidade de realização de ajustes nos trajes, de acordo com os variados tipos físicos dos clientes. Assim, mesmo atuando de forma predominante por atacado, foi aberto em 1922 o primeiro endereço específico para a comercialização de produtos da empresa, localizado na Rua Vigário José Inácio, número 18, Centro de Porto Alegre (PELLANDA, 1937; PERNAU, 2010; LOJAS RENNER S.A., 2005), dando origem a

uma organização lojista que viria a se transformar numa das maiores empresas comerciais do Brasil.

Em 1924, o estabelecimento comercial já se evidenciava pequeno, e um novo prédio, no nº 25 da mesma rua, foi adquirido. A convicção da necessidade de estar mais próximo do consumidor final levou a Administração da A. J. Renner & Cia. a expandir as unidades de venda direta ao consumidor. Essa expansão ocorreu através da nomeação de agentes e de representantes Renner. Enquanto os agentes vendiam exclusivamente as Roupas Renner, os representantes podiam vender outros produtos, realizando uma operação que hoje é conhecida como loja multimarcas. Foram nomeados agentes e representantes nas principais cidades do RS e do Brasil (PELLANDA, 1937, 1944). De acordo com Renner, M. (2010, p. 11), essa modalidade de operação contribuiu significativamente para a divulgação da marca Renner por todo o território nacional, ainda na primeira metade dos anos 1900.

“[...] na época lá de 30, 40 a AJ [Fábrica] criou o primeiro grupo de franquias do Brasil, eram mais de 600 associados. Então havia mais de 600 Lojas Renner, Casas Renner, Magazine Renner no Brasil inteiro. Eu me lembro de ter viajado, quando guri, para Maceió e ter visto no prédio principal do centro da cidade uma Lojas Renner, que não tinha nada a ver conosco [...].

Era uma espécie de franquia. O que meu avô fez: ele tinha a A. J. Renner; então ele criava representantes, como ele chamava, representantes, exclusivos ou não. Então [este representante] podia usar o nome [Renner]. Ele comprava os produtos da fábrica, [...] e era sócio da A. J.. Era uma vinculação [...] e anualmente tinha [...] os encontros; 600 pessoas; fotografia de 600 pessoas; placas; era algo fantástico! Fantástico! Fantástico! Isto espalhou o nome pelo Brasil inteiro, quer dizer, o primeiro que colocou o nome (da família) a nível nacional foi a A. J. Renner através da Roupas Renner [...]

Com o sucesso dos produtos, e prevendo futura expansão dos negócios comerciais na região central de Porto Alegre, A. J. Renner adquiriu um terreno na esquina da Av. Dr. Flores com Otávio Rocha e iniciou a construção de um novo ponto comercial. Com a nova loja pronta, a filial (denominação dada às lojas, já que eram unidades da indústria) da Rua Vigário José Inácio foi para lá transferida. A nova loja, que viria a se transformar num dos principais pontos comerciais de Porto Alegre nas décadas seguintes, foi inaugurada em novembro de 1932 (PESAVENTO, 1985; PERNAU, 2010) e contava com andar térreo, sobreloja e mais cinco pavimentos. O novo prédio não foi totalmente ocupado pela Empresa de início, sendo que parte de suas instalações, notadamente os últimos andares, foram alugados para profissionais liberais, como advogados, médicos e dentistas. Eram ocupados efetivamente o andar térreo e a sobreloja, com área de vendas, e mais dois andares, onde ficavam localizados o escritório, a recepção de mercadorias, a preparação de mercadorias para exposição e uma oficina de ajustes nos trajes (PERNAU, 2010).

Em 1934, os administradores preocuparam-se em aumentar o *mix* de produtos oferecidos pela Indústria, como forma de garantir aos agentes um amplo conjunto de produtos, tornando possível, assim, a manutenção da exclusividade. Dessa forma, com o tempo, a A. J. Renner & Cia. passou a produzir e abastecer os agentes com tecidos e confecções de lã para homens, tecidos e confecções de linho, tecidos para vestidos, produtos de malha, gravatas, toalhas, guardanapos, lingerie de seda, maiôs de lã, chinelos, calçados de couro e máquinas de costura marca Renner (PELLANDA, 1937). Na época, a loja da Otávio Rocha também comercializava um amplo conjunto de produtos. Embora a origem dos negócios tenha sido a moda masculina, com capas e trajes, nesse momento a empresa já oferecia moda feminina e dispunha de um alfaiate para confeccionar trajes femininos (*tailleurs*) sob medida. De acordo com Pernau (2010, p.1):

As Lojas Renner comercializavam, no início trajes prontos, sob medida, casacos, tecidos de gabardine impermeabilizados, sobretudos, capas colegiais, capas coloniais, calçados de couro, sapatilhas de lã, chapéus e cobertores de lã. Possuía uma seção de roupas de interior de jérsei, maios de malha de lã para senhoras. Para homens, vendiam-se pulôveres, camisas de jérsei e calções de lã. Argumentava-se na época que os maios e calções de lã, mesmo molhados, mantinham calor evitando resfriar a bexiga. Um alfaiate atendia confecções de *tailleurs* sob medidas para senhoras. Era um alfaiate especializado quem fazia.

Cabe observar que a dificuldade com o fornecimento regular de matérias primas e outros insumos como energia e água potável, a possibilidade de dar melhor destino as sobras da produção, a geração de lucros nos negócios estabelecidos e a identificação de novas oportunidades de investimento, quer seja pelo próprio A. J. Renner, quer seja por empreendedores que o procuravam, acabaram por incentivar a ampliação e diversificação dos negócios da Empresa. Foi dessa maneira que foram fundadas a S. A. Feltros Renner (em 1930, aproveitando sobras da operação de fiação e confecções), a malharia e fiação de linho (em 1933, operando como um departamento da indústria), a fábrica de sabão (operando como um departamento da indústria), a Fábrica de Máquinas de Costura (em 1936) e a própria Lojas Renner (origem em 1922, operando como um departamento até 1965, quando ganhou personalidade jurídica própria).

A primeira loja própria fora do RS foi aberta em dezembro de 1934, na capital paulista, na Rua São Bento, nº 51, centro da cidade, seguida de outra no Bairro do Brás, na Av. Rangel Pestana, nº 1563. Esses estabelecimentos foram vendidos no início dos anos 1950 para a Casa José Silva, empresa que já era revendedora dos produtos Renner. Havia ainda lojas próprias nas cidades de Campinas e Santos. Tais estabelecimentos foram adquiridos

pelos respectivos gerentes e continuaram a vender os produtos Renner, apesar de não exclusivamente. Em outros estados, mais próximos, como Santa Catarina, ou mais distantes, como Ceará, os produtos eram comercializados por revendedores Renner (PELLANDA, 1937; 1952).

As vendas a crédito começaram a ser realizadas na Lojas Renner em 1934 (PELLANDA, 1937). Na época, todos os registros eram realizados de forma manual e a aprovação de uma nova compra levava em média três dias, já que eram realizadas investigações sobre a pontualidade dos pagamentos do comprador, nos armazéns de secos e molhados do bairro onde o mesmo residia (PERNAU, 2010).

Em 1935, apenas três anos após a inauguração, o prédio da Otávio Rocha evidenciava-se pequeno para a demanda dos produtos Renner. O terreno ao lado do prédio, na Rua Dr. Flores, foi adquirido e uma primeira ampliação foi realizada. Nessa época, a A. J. Renner & Cia. já era “o mais complexo sistema vertical de indústria no estado” (PESAVENTO, 1985, p. 86), operando desde a plantação do linho, passando pela fiação, confecção das roupas e chegando até o consumidor final através de lojas próprias, agentes e representantes. A reforma do edifício proporcionou a oportunidade de dotar a unidade comercial de nova decoração, incluindo iluminação dirigida, dando destaque aos produtos, algo bastante inovador para a época (PELLANDA, 1937).

No início da década de 1940, a Lojas Renner, ainda um departamento das indústrias A. J. Renner & Cia., já era considerada uma loja de departamentos. Com a ocupação de todos os andares do prédio da Otávio Rocha, eram oferecidos produtos variados, como vestuário masculino, feminino, infantil, calçados, utilidades domésticas, cama, mesa e banho (LOJAS RENNER S.A., 2005; PERNAU, 2010). Os anos de 1941 e 1942 foram marcados por dificuldades, primeiro em função da enchente de 1941, que atingiu a Fábrica e a Loja da Otávio Rocha, depois, pela perseguição aos descendentes de alemães, uma reação popular aos acontecimentos da II Grande Guerra. Nesta ocasião houve saques na unidade do Centro e tentativas contra a unidade industrial da zona norte (PERNAU, 2010).

Em 1958, o prédio da Otávio Rocha recebeu ampla reformulação. A loja passou a apresentar 10 pavimentos (incluindo o térreo), todos com ar condicionado central e atendidos por elevador (LOJAS RENNER, 1958; PERNAU, 2010). O Sr. Luiz Florêncio Braga, decorador renomado da Cidade na época, desenvolveu o projeto que envolvia alteração de todo o leiaute da loja, a decoração, a iluminação dirigida e a forma de exposição nas vitrinas (PERNAU, 2010). A distribuição dos produtos, ao longo dos andares, é evidenciada no Quadro 18 (LOJAS RENNER, 1958; PERNAU, 2010):

Quadro 18 – Lojas Renner: Distribuição dos Produtos Loja Otávio Rocha em 1958

Pavimento	Produtos encontrados
Primeiro pavimento (andar térreo)	Camisaria, suéteres, lenços, cintos, calçados – predominantemente da marca Renner, chapéus e outros acessórios da marca Renner
Segundo pavimento	Galeria de tecidos, onde eram encontrados tecidos para o vestuário feminino, a maioria de exclusividade da Lojas Renner. Também encontravam-se “artigos de toucador”. Demonstrações de produtos eram realizadas. Nesse pavimento localizava-se, ao fundo, o crediário.
Terceiro pavimento	Departamento de artigos domésticos, onde se destacavam as porcelanas Renner, e seção de brinquedos
Quarto pavimento	Departamento feminino, vestuário feminino, bolsas, calçados e acessórios
Quinto pavimento	Moda Infantil, roupas e artigos para bebês e crianças de até 12 anos. “Salão de barbeiros” especializados em crianças. A resistência infantil ao corte de cabelo era amenizada com a projeção de filmes e desenhos infantis, num procedimento inédito para a época
Sexto pavimento	Artigos esportivos para homens, artigos para a prática de atividades rurais tais como capas, “japonas” e outros agasalhos impermeabilizados. Moda infanto-juvenil (a partir dos 12 anos).
Sétimo pavimento	Diversas seções do departamento de roupas Renner. Trajes sob medida e semi prontos.
Oitavo pavimento	Administração central da Lojas Renner. Departamento de compras, escritório comercial, departamento de ornamentação de vitrinas e sala de lanche para funcionários.
Nono e décimo pavimentos	Restaurante e casa de chá

Fonte: Lojas Renner (1958); Pernau (2010)

Outra novidade apresentada pela empresa foi a inauguração, no final da década de 1950, do restaurante e da casa de chá, além de um setor de cabeleireiro infantil dotado de equipamento de projeção de filmes para acalmar os jovens clientes da casa. Adicionalmente, todas as quartas-feiras, à tarde, a Empresa organizava desfiles de moda no “Terrace Restaurante”, localizado nos pavimentos nono e décimo do prédio da Av. Otávio Rocha (LOJAS RENNER, 1958; PERNAU, 2010).

No início da década de 1960, o Grupo Renner havia crescido significativamente e era composto por um conjunto de empresas resultantes de decisões relacionadas à verticalização e diversificação dos negócios, conforme é apresentado no Quadro 19 (PELLANDA, 1937, 1952; MAIA NETO, 1963; FAUSEL, 1962). Nela, não consta a Fábrica de Chapéus Renner Ltda., tendo em vista que a mesma foi destruída por um incêndio em 1941.

Quadro 19 – Grupo Renner no Início da Década de 1960

Empresa	Detalhes
A. J. Renner S. A. Indústria do Vestuário (1912)	Origem de todas as empresas.
Lojas Renner (1922)	Originou-se da necessidade de possuir um ponto de entrega para os produtos Renner e da necessidade de maior proximidade com o consumidor final, a partir do início da produção de trajes. Operava inicialmente no atacado, distribuindo os produtos da Fábrica a agentes e representantes. Logo em seguida passou a operar na venda direta ao consumidor.
Renner Hermann S. A. Indústria de Tintas e Óleos (1927)	Fundada por Felipe Leopoldo Renner, Waldemar Renner (Irmão de A. J. Renner) e Arthur Koepcke sob a denominação de Renner, Koepcke & Cia. Ltda. Em 1929, passam a integrar a sociedade A. J. Renner e Olga Renner Hermann. Negócio não relacionado, cujo investimento foi realizado por ter sido identificada uma oportunidade.

Quadro 19 (Continuação) – Grupo Renner no Início da Década de 1960

Empresa	Detalhes
S. A. Feltros Renner	Foi fundada no final dos anos 1930. Inicialmente operava como um departamento da A. J. Renner. Seu principal idealizador foi Willy Teichmann. Surgiu da necessidade de dar melhor aproveitamento as sobras de fibras curtas resultantes dos processos de fabricação da empresa principal.
Renner, Beltrami & Cia Ltda	Iniciou as operações na segunda metade dos anos 1930. Era uma usina de preparação de fibras de linho. Surgiu da necessidade de contar com fornecimento regular de fibras de linho de boa qualidade para a Malharia e Fiação de Linho.
Fábrica de Máquinas de Costura Renner Ltda. (1936)	Teve origem na empresa Fábrica de Máquinas de Costura Guarani Ltda, da qual era sócio Waldemar Renner, irmão de A. J. Renner. O crescimento da empresa original dependia de aporte de capital e de reorganização operacional. Para atender tais necessidades, A. J. Renner e outros diretores da indústria de confecção entraram na sociedade em janeiro de 1936.
Fábrica de Calçados	Não possuía personalidade jurídica própria, funcionando como um departamento da A. J. Renner. Teve origem semelhante à indústria de feltros. Nasceu da necessidade de dar melhor aproveitamento às sobras de tecidos da produção, os quais foram inicialmente utilizados na produção de calçados mais simples.
Fábrica de Sabão	Funcionava como um departamento da Indústria de Confeccões. Surgiu das necessidades do departamento de lavanderia de lãs e de outros tecidos. Chegou a atender comercialmente outras empresas e ao consumidor final. Produzia sabão em barra e em pó, este melhor indicado para a lavagem de peças de roupas de seda.
Malharia e Fiação de Linho	Iniciou as atividades em agosto de 1933, como um departamento da Indústria de Confeccões. Como o clima gaúcho proporcionava a oportunidade de produção de peças para todas as estações, a Indústria passou a desenvolver peças de outros tecidos que não a lã e, para tanto, passou a necessitar de matéria prima de qualidade. Trabalhava inicialmente com fibra de linho importada
Porcelanas Renner S.A. (1947)	Negócio não relacionado surgido a partir da identificação da existência no RS da matéria prima necessária à fabricação de louças (argila, caulinita, feldspato e outros minérios). Oportunidade identificada por Alexandre Sieckenius, técnico da área, o qual associou-se a A. J. Renner para angariar o capital inicial necessário.
Artefatos de Cimentos Renner (1948)	Nasce como um departamento da indústria de confeccões. Tornou-se empresa independente em 1952. Oportunidade identificada a partir do processo de expansão das Industrias Renner e da falta de produção regular, no Estado, de artefatos de cimento como canos, lajes e argamassa pronta para o uso. Associação realizada com o técnico Carl Waldemar Hagelberg, pessoa que apresentou a proposta a A. J. Renner.
S.A. Curtumes Renner	Derivou-se da necessidade da fábrica de calçados em obter fornecimento de couros de qualidade para a confecção de solados. Foi fundado no final dos anos 1940, início dos anos 1950, e operou como um departamento da indústria principal até 1956.

Fonte: Pellanda, 1937, 1952; Maia Neto, 1963; Fausel, 1962.

Nos primeiros anos da década de 1960, os produtos Renner eram distribuídos, em Porto Alegre, em oito lojas. Nem todas possuíam a estrutura e a amplitude de produtos da loja da Otávio Rocha. Algumas unidades eram menores, comercializavam um *mix* mais reduzido de produtos. Uma delas situava-se na própria Indústria, na avenida hoje denominada Frederico Mentz (PERNAU, 2010). No restante do país, os produtos eram distribuídos por 450 revendedores e 900 sub-revendedores (MAIA NETO, 1963).

A reestruturação do Sistema Financeiro Nacional em 1964 (Lei 4.595/1964) e do mercado de capitais em 1965 (Lei 4.728/1965), medidas integrantes do Plano Nacional de Desenvolvimento implementado pelo Governo do Marechal Humberto de Alencar Castelo Branco (GIAMBIAGGI *et al.*, 2005; ASSAF NETO, 2003; FORTUNA, 2002) proporcionou oportunidade para que muitas empresas se capitalizassem. Nessa oportunidade (1965), a Lojas Renner ganhou independência da unidade industrial, tendo sido constituída com o tipo jurídico de sociedade anônima de capital fechado. A Ata de Constituição, datada de 16 de junho de 1965, e arquivada na Junta Comercial do Estado sob nº 175.270, informa o Capital Social de Cr\$ 3.200.000.000,00, dividido em 2.322.880 ações ordinárias e 877.120 ações preferenciais, com valor nominal de Cr\$ 1.000,00 cada uma, assim distribuídas (Quadro 20):

Quadro 20 – Participação Acionária na Lojas Renner em 10/06/1965

Acionista	Quantidade Ações	Tipo
A. J. Renner S.A.	2.322.880	Ordinárias
	876.220	Preferenciais
Astra Cia. de Administração e Comércio	50	Preferenciais
Antonio Jacob Renner	50	Preferenciais
Egon Renner	50	Preferenciais
Herbert Bruno Renner	50	Preferenciais
Otto Rudi Renner	50	Preferenciais
Kurt Renner	50	Preferenciais
Ricco Harbich	50	Preferenciais
Ottomar Becker	50	Preferenciais

Fonte: Ata de Constituição arquivada na Junta Comercial do Estado do RS sob nº 175.270

Na época, o empreendedor Antonio Jacob Renner já apresentava idade avançada, 81 anos. Esse elemento, aliado a outros, como a complexidade do Grupo Industrial por ele construído e a estrutura familiar original, motivaram o desmembramento das operações. Como destaca Hruby (2010, p.1) “o grande comboio foi separado, e cada vagão começou a andar sozinho, na sua velocidade, no seu ritmo, sendo que alguns deles, com o decorrer do tempo, pararam”.

Na constituição da nova empresa (16/06/1965), foram nomeados como diretores da Loja Renner os senhores Antonio Jacob Renner (diretor presidente), Herbert Bruno Renner (diretor vice-presidente) e Ricco Harbich (diretor). A. J. Renner faleceu em 27 de dezembro de 1966, aos 82 anos de idade (AXT, 2003; MORREU ..., 1966). Poucos meses antes, em 26 de abril de 1966, uma Assembléia Geral Ordinária alterou a composição da diretoria, elegendo Herbert Bruno Renner, como diretor presidente, Ricco Harbich, como diretor superintendente, Henrique Ernesto Pernau, como diretor comercial e Gert Norberto Stumpf, como diretor auditor (Quadro 21). Os senhores Harbich e Pernau mantiveram-se na

administração principal até 1983 e 1987, respectivamente (LOJAS RENNER S.A., 1965; LOJAS RENNER S.A., 1966; LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIOS ANUAIS PUBLICADOS DO PERÍODO 1966 a 2009; HRUBY, 2010)

Quadro 21 – Lojas Renner: Diretoria Eleita em 1965 e Alteração em Abril de 1966

Primeira Diretoria – 16/06/1965		Segunda Diretoria – AGO 26/04/1966	
Diretor Presidente	Antonio Jacob Renner	Diretor Presidente	Herbert Bruno Renner
Diretor Vice-Presidente	Herbert Bruno Renner	Diretor Superintendente	Ricco Harbich
Diretor	Ricco Harbich	Diretor Comercial	Henrique Ernesto Pernau
		Diretor Auditor	Gert Norberto Stumpf

Fonte: Estatuto Social de 16/06/1965 e AGO de 26/04/1966, arquivados na JUCERGS

Assim, o Sr. Harbich ocupou o cargo de superintendente no período de 1966 a 1983 (PERNAU, 2010; HRUBY, 2010; LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIOS ANUAIS PUBLICADOS, 1966 a 2009), quase vinte anos, tendo sido responsável por importantes negociações como, por exemplo, a instalação da Lojas Renner no Shopping Center Iguatemi, construído em Porto Alegre no início da década de 1980 e inaugurado em 1983 (IGUATEMI ..., 1983).

Apenas dois anos depois (1967), a então companhia de capital fechado transformou-se em sociedade anônima de capital aberto (LOJAS RENNER S.A., 2005; PERNAU, 2010; HRUBY, 2010). A segunda metade dos anos 1960 e a década de 1970 foram de prosperidade nos negócios da Companhia, com relativa tranquilidade no alto comando da Empresa, tendo em vista que poucas alterações ocorreram no Conselho de Administração (eleito em 24/06/1977, em função das alterações impostas pela então nova lei das sociedades anônimas, Lei 6.404/76) e na Diretoria Estatutária. A segunda geração da família Renner conduziu bem a Empresa Varejista que, durante muitos anos, foi considerada um dos mais importantes e tradicionais estabelecimentos comerciais relacionados à moda na capital gaúcha. As vendas cresciam em termos reais, a liquidez não preocupava, e os dividendos eram regularmente distribuídos. De acordo com Hruby (2010), o diretor superintendente, Ricco Harbich, dividia seu tempo entre a gestão da Loja e a gestão do Grupo Industrial. Quem efetivamente envolvia-se com o dia-a-dia da operação da Loja era o diretor comercial, Sr. Henrique Ernesto Pernau.

Com a experiência acumulada desde 1934, quando começou a vender a prazo, em 1950, a Lojas Renner já possuía *know how* relacionado à gestão de crediários, contando com amplo cadastro de clientes e com rotinas estabelecidas que facilitavam a análise e a concessão de crédito. Nessa época, havia o procedimento de troca de informações com outras empresas comerciais da cidade que também vendiam a prazo, como era o caso da pioneira Casa

Masson, famosa loja de joias e relógios, que operou até o final da década de 1980 (PERNAU, 2010). Esse conhecimento contribuiu para que a Lojas Renner fosse uma das fundadoras do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) no Rio Grande do Sul, em conjunto com outras empresas, como a Livraria do Globo, a Casa Masson e a JH Santos. A área de gestão do crédito sempre recebeu atenção especial na empresa e contava com gestor específico especializado no assunto (HRUBY, 2010; PERNAU, 2010).

Entre 1934 e a década de 1950, o controle do crédito foi realizado de forma manual (PERNAU, 2010). No início dos anos 1960, as operações passaram a ser realizadas de forma mecanizada, com o uso de máquinas específicas para tanto, da marca NCR, importante empresa internacional fornecedora, na época, de equipamentos para controle financeiro e contábil. Em 1965, a empresa já era cliente da IBM. As notas fiscais, até então emitidas manualmente, passaram a ser digitadas, mediante o uso de *softwares* específicos, para fins de geração de relatórios de vendas que permitiam controlar o volume de vendas dos produtos, a margem de lucro e os estoques. O processo de informatização da Lojas Renner teve início pelas áreas comercial e de controle de estoques, atividades primárias da empresa, demonstrando uma trajetória de informatização diferente daquela tradicionalmente percorrida pela maioria das empresas que iniciavam, na época, sua informatização pelas área de pessoal e contabilidade (HRUBY, 2010).

A gestão financeira do negócio era conservadora, seguindo o estilo do seu fundador, que pregava o reinvestimento dos lucros e a operação com baixos níveis, ou nenhum, de endividamento bancário (PELLANDA, 1944). A expansão do número de lojas e do *mix* de produtos era realizada, portanto, predominantemente com recursos próprios (HRUBY, 2010). As demonstrações financeiras arquivadas na Junta Comercial do Estado evidenciam a existência de pequeno endividamento estrutural entre 1965 e 1980. O nível de controle operacional também surpreendia, pois no início da década de 1960 itens como vendas, margens, estoques, crédito e linhas de produtos tinham controle diário, mesmo nos períodos em que a informatização ainda não era uma realidade. A empresa realizava apontamentos climáticos para fins de realização de levantamentos estatísticos futuros cruzando vendas e os registros climáticos apontados. O departamento financeiro examinava, no dia seguinte à venda, todas as notas fiscais emitidas, verificando o adequado uso do código do produto, do preço e do preenchimento da nota fiscal, dentre outros itens. De acordo com Pernau (2010, p. 5):

[...] nós analisávamos a rentabilidade de vendas por setor, sem falar [na análise] por grupos de mercadorias que era necessário para controlar a rotação dos estoques. O *mark-up*, a margem bruta, a rotatividade, isso tudo era controlado de maneira manual, antes de entrarmos na era da informática.

Viagens ao exterior por parte da equipe de vendas em busca de novidades eram frequentes, tendo a primeira delas ocorrido em 1969. Outras foram realizadas nos anos de 1972 e 1974, quando uma equipe de funcionários, em nível gerencial, sob a coordenação do Sr. Henrique Pernau, permaneceu por mais de 30 dias em solo europeu, identificando novidades relacionadas ao negócio, tendo visitado empresas de destaque na Alemanha, Itália, França, Portugal e Inglaterra, adquirindo informações a serem aplicadas nas atividades da Loja (PERNAU, 2010; HRUBY, 2010). O procedimento de pesquisa internacional foi mantido durante todo o período em que a Segunda Geração administrou o negócio.

Na década de 1960, o *mix* foi ampliado com a inclusão de móveis, e em 1972, a Loja inovou com o lançamento do “Kanto Kente”, um departamento diferenciado, destinado à comercialização de moda jovem. O “Kanto Kente” contava com decoração especial, destinada ao público jovem, a equipe de vendas era composta por vendedores jovens e o ambiente contava com sonorização coerente com a proposta (PERNAU, 2010; HRUBY, 2010). A inovação, resultado de uma das viagens ao exterior realizada pela equipe do Sr. Pernau, foi um sucesso e contribuiu, junto com campanhas comerciais e premiações oferecidas a clientes e funcionários na década de 1970, para que a empresa batesse recordes sucessivos de vendas. De acordo com Pernau (2010, p. 7):

Em 1972, de forma pioneira, surgiu o Kanto Kente, com linhas e mercadorias mais arrojadas, com ambientação inédita, com vendedores jovens, utilizando-se de linguajar apropriado, atraindo uma nova faixa de público. Foi um sucesso esse Kanto Kente.

A novidade do ano seguinte, 1973, ficou por conta do lançamento do cartão de crédito da Rede. De acordo com o Sr. José Carlos Hruby, que na época da entrevista (2010) era diretor administrativo financeiro e de relações com investidores e, atualmente (2011), é membro do conselho de administração, a Empresa foi pioneira no Estado no lançamento do cartão de crédito próprio, procedimento que foi seguido, posteriormente, por diversas empresas comerciais. O instrumento, além de facilitar a operação comercial, na medida em que o comprador contava com crédito pré-aprovado, servia também como ferramenta para fidelização de clientes.

O evento negativo da década de 1970 foi o incêndio ocorrido no dia 27 de abril de 1976 no principal estabelecimento da Empresa, a Loja da Otávio Rocha. O sinistro provocou a morte de 27 pessoas e paralisou, por 18 meses, as vendas da mais importante unidade, responsável por 57% do faturamento da Lojas Renner (A BOA IMAGEM..., 1978; LOJAS RENNER S.A., 2005; PERNAU, 2010). A boa reputação foi determinante para o sucesso nas renegociações com os fornecedores e, também, para que a reinauguração, realizada em novembro de 1977, ocorresse com êxito junto à comunidade (A BOA IMAGEM..., 1978; PERNAU, 2010).

Para minimizar o impacto financeiro do sinistro, a Administração realizou campanhas publicitárias, enfatizando outros endereços da Rede e ampliou o espaço de três unidades, uma delas próxima ao centro da cidade. De acordo com matéria publicada na revista Exame (A BOA IMAGEM..., 1978, p. 47):

[...] a Renner ampliou a área de vendas da filial do Centro Comercial da Azenha, a mais próxima do centro da cidade. Foram criadas as seções de artigos esportivos, eletrodomésticos e móveis e instalado um salão de barbeiro para as crianças, com cinema, igual ao que existia na loja central (também as lojas do Passo da Areia e do bairro Navegantes foram ampliadas).

Nos anos de 1979 e 1980, a Empresa inaugurou a unidade de Novo Hamburgo, ampliou a área de vendas de Pelotas, da Loja do Passo D'Areia, em Porto Alegre, e deu andamento às obras da Loja e do depósito em Santa Maria, construídos em terrenos próprios. Tais estabelecimentos foram inaugurados em 1981 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIOS ANUAIS, 1979, 1980 e 1981). Essa era uma política da Empresa. Sempre que possível, a Companhia operava em prédios próprios, investindo pesados recursos no imobilizado.

A Renner Financiadora S/A – Crédito Financiamento e Investimentos entrou em funcionamento em junho de 1982. Dentre outras, tinha como finalidade financiar as vendas a prazo realizadas nas Lojas (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1982). A loja do Iguatemi foi inaugurada em abril de 1983, junto com o Shopping, e oferecia amplo *mix* de produtos, envolvendo moda masculina, feminina e infantil, móveis, eletrodomésticos, artigos de bazar, cama, mesa e banho (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1983).

No início dos anos 1980, a inflação disparou e rompeu a barreira dos três dígitos. A população sofreu com a queda do poder aquisitivo. Os preços relativos se desestabilizaram (GIAMBIAGGI *et al.*, 2005). Diante de tal realidade, a empresa se viu forçada a readaptar seu *mix* de produtos (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, NOVEMBRO 1983). A

decisão, entretanto, foi mais uma imposição do mercado do que uma escolha deliberada de tornar mais popular a Loja. De acordo com o Relatório da Administração de novembro de 1983 (p.1): “A empresa está procurando se adequar a uma nova realidade, passando a operar com produtos mais acessíveis, sem descuidar da qualidade”. Entre fevereiro de 1979 e fevereiro de 1983, a receita líquida da empresa apresentou involução de 17,5% em termos reais. A margem líquida, a liquidez e os dividendos distribuídos também apresentaram queda no período em questão. A Tabela 9, resume tais indicadores para o período fevereiro de 1979 a novembro de 1983. Os valores da época foram atualizados para 2009, tendo como base a variação do INPC, divulgado pelo IBGE. A conversão do padrão monetário da época para reais (R\$) foi realizada de acordo com as regras estabelecidas nos planos econômicos que provocaram alterações neste sentido.

Tabela 9 – Lojas Renner: Indicadores Financeiros 1979 – 1983 – Em valores de 2009

	Receita Líquida R\$ mil	Crescimento Real	Margem Bruta	Margem Líquida	Liquidez Seca	Dividendos R\$ Mil
02.1979	101.388		43,1%	6,5%	2,30	1.566
02.1980	78.609	-22,5%	44,2%	4,3%	1,46	905
02.1981	88.350	+12,4%	47,4%	8,0%	1,42	1.678
02.1982	90.470	+2,4%	45,4%	5,6%	1,50	1.212
02.1983	83.638	-7,6%	44,9%	4,7%	1,41	1.034
11.1983 (1)	37.393	Não aplicável	42,9%	-2,9%	1,25	0

Fonte: Relatório Anual de 1979, 1980, 1981, 1982, 1983

(1) Mudança de exercício social. Período de apenas nove meses (março a novembro de 1983).

A década de 1980 foi de dificuldades. A entrada de um forte concorrente internacional em 1976, a C&A, e as mudanças no ambiente econômico, com suas sucessivas crises, custaram a ser compreendidas pela gestão da organização (HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010). Com vendas, margens de lucro, índices de liquidez e dividendos em queda nos exercícios encerrados entre fevereiro de 1980 e fevereiro de 1983, ocorrem modificações nos altos escalões da Lojas Renner. Nessa época, chegou ao poder a terceira geração e foram modificados o conselho de administração e as diretorias estatutárias. O Sr. Henrique Pernau, então diretor comercial, assumiu como superintendente, cargo que manteve até 1988, quando foi substituído por Cristiano Renner. O Quadro 22 evidencia a composição do conselho de administração e da diretoria nos períodos de 1982 a 1985 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIOS ANUAIS DE 1982 A 1985).

Quadro 22 – Lojas Renner: Composição da Administração Fev. 1982 a Nov. 1985

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO					
	28.02.1982	28.02.1983	30.11.1983	30.11.1984	30.11.1985
Presidente	Herbert Renner	Herbert Renner	Herbert Renner	Herbert Renner	Egon Renner
Vice	Egon Renner	Egon Renner	Egon Renner	Egon Renner	Otto Rudi Renner
Conselheiro	Ricco Harbich	Ricco Harbich	Ricco Harbich	Henrique Pernau	Henrique Pernau
Conselheiro			Henrique Pernau	Mathias Renner	Fernando Renner
Conselheiro			Mathias Renner	Fernando Renner	
DIRETORIA					
Superintendente	Ricco Harbich	Ricco Harbich	Henrique Pernau	Henrique Pernau	Henrique Pernau
Diretor	Henrique Pernau	Henrique Pernau	Cesar I. Pfeifer	Cesar I. Pfeifer	Cyrno Kraemer
Diretor	Cyrno Kraemer	Cyrno Kraemer	Cyrno Kraemer	Cyrno Kraemer	José Carlos Hruby
Diretor		Luiz A. P. Silva	José Carlos Hruby	José Carlos Hruby	
Diretor		José Carlos Hruby			
		Cesar I. Pfeifer			

Fonte – Lojas Renner S.A. Relatório Anual 1982; 1983; 1984; 1985

A nova administração, em que pese breves momentos de melhora, como no ano de 1986, não conseguiu reverter o quadro financeiro em queda, e a situação financeira voltou a se agravar a partir de 1987. De 1986 para 1990, a receita líquida da empresa, a valor presente, apresentou involução de 66,7%. Outros indicadores como margem líquida, liquidez e dividendos também apresentaram piora (Tabela 10).

Tabela 10 – Lojas Renner: Indicadores Financeiros 1986 a 1990 – Em valores de 2009

Ano	Receita Líquida R\$ mil (1)	Crescimento real Anual	Margem Bruta	Margem Líquida	Liquidez Seca	Dividendos R\$ mil (2)
1986	365.207		44,8	6,7	1,12	6.542
1987	268.824	-26,4	11,2	-20,5	1,08	0
1988	183.387	-31,8	21,3	2,4	0,83	1.047
1989	194.940	6,3	36,1	-1,1	1,00	0
1990	121.600	-37,6	40,5	-8,7	0,40	0

Fonte: Lojas Renner S.A. Relatório Anual 1986; 1987; 1988; 1989; 1990

No exercício de 1987 verificou-se forte retração nas finanças das empresas varejistas como um todo. Na LR não foi diferente. A Administração acreditou na manutenção do volume de vendas verificado no ano anterior (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1987; GALLÓ, 2010), ano da edição do Plano Cruzado, e realizou grande volume de compras. As vendas, porém, não ocorreram da forma prevista, os níveis de estoque mantiveram-se elevados e foi necessário realizar pesados cortes de preços (liquidações) para alavancar vendas e se desfazer da coleção outono-inverno (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1987). O reflexo pode ser verificado na pequena margem bruta do exercício (TABELA 10), a menor de toda a história da organização. Iniciou-se, nesse momento, um período marcado por sucessivas involuções nos indicadores financeiros e operacionais. A partir de então, foi necessário recorrer a empréstimos bancários para honrar

compromissos assumidos com fornecedores, financiar o capital de giro e manter a operação nos anos seguintes. A combinação concorrência acirrada, economia instável, juros reais elevados, endividamento alto e vendas em queda exigiam uma decisão drástica.

O fraco desempenho provocou nova mudança nos altos escalões da Companhia em 1988 (RENNER, M.; 2010). Na presidência do Conselho de Administração, Otto Rudi Renner substituiu Egon Renner, e, no cargo de diretor superintendente, Cristiano J. Renner substituiu Henrique Ernesto Pernau. Como pode ser observado na Tabela 10, essas alterações pouco serviram para uma mudança de trajetória no desempenho da Companhia, a qual permaneceu declinante.

Em que pese os resultados negativos verificados ao longo de boa parte dos anos 1980, os investimentos na modernização dos sistemas de informação continuaram. No ano de 1983, a Empresa deu início a instalação de seu Centro de Processamento de Dados próprio (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1983). No ano de 1984, adquiriu um segundo computador da marca Burroughs, modelo A9, com 12 MB de memória real, algo gigantesco para a realidade da época (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1984). Durante os dois anos seguintes, foi desenvolvido o projeto piloto de automação da Loja do Passo da Areia, projeto que foi estendido a todas as lojas da rede no ano seguinte. No ano de 1986, a Empresa já possuía todas as lojas da sua rede automatizadas, abandonando totalmente procedimentos manuais que envolviam a emissão de notas fiscais, garantindo atualização *on line* do controle de estoques (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1986; HRUBY, 2010). Outros investimentos na área de informática são destacados no relatório da administração de 1989, como a aquisição de mais um computador, dessa vez um da marca Unisys.

A entrada da C&A no mercado brasileiro, em 1976, contribuiu para que o desempenho da Lojas Renner piorasse nos anos seguintes. De acordo com Hruby (2010), “*De 76 para cá, quando entrou a C&A no Brasil, nós levamos uma surra*”. Assim, os fracos resultados obtidos nos anos 1980, até o início dos anos 1990, não podem ser atribuídos apenas aos planos econômicos, ou a eventual realização de uma liquidação maior. Para Renner, M. (2010, p. 2):

[...] esses balanços ruins já foram uma consequência da perda de espaço para a concorrência. Entraram empresas como C&A, por exemplo. A C&A foi a grande fomentadora desta crise de 90. Ela tomou, ocupou um espaço e a LR não viu, não se deu conta. Achava que a concorrência da C&A não era com Ela, e era diretamente com Ela.

Para Galló (2010), as mudanças ocorridas no ambiente econômico na década de 1980 estavam a exigir das empresas uma nova postura, já que o poder aquisitivo da população havia sido bastante reduzido naquela década. A Administração da Lojas Renner, entretanto, custou a enxergar essa mudança de ambiente e o preço pago foi bastante caro, chegando até a descaracterização do negócio, através da oferta de produtos não condizentes com a imagem da Renner. A Empresa continuou por muitos anos vendendo produtos que o consumidor alvo não podia mais comprar. De acordo com Galló (2010, p. 5):

[...] as pessoas queriam comprar na Renner, mas não podiam mais comprar na Renner, porque elas queriam pagar vinte e a Renner estava vendendo por vinte e seis. Ela não se adequou a nova realidade da sociedade brasileira, que vivia outra situação. Acabou o milagre, voltamos a ser brasileiros normais. Por não ver essa realidade, a Renner passou a ter dificuldades, passou a ter quedas de vendas, enfim, passou por todas essas dificuldades. Ai, mil e uma coisas foram tentadas. E como começou a faltar capital de giro, Ela começou a alugar espaços dentro da loja. Foi cada vez mais se descaracterizando. A Renner chegou a vender mel, sabe o que é isso, vender mel! Então se alugavam espaços para grifes, para lojas de tênis. A Renner quase ficou como um mini shopping. Então, imagina todo aquele glamour, todo aquele posicionamento, e as pessoas, os clientes observando estas coisas todas. Era uma tentativa de fazer renda e receber um percentual, porque não tinha capital de giro pra fazer as compras.

A operação das lojas, em que pese o nível de informatização da empresa, era bastante complexa, pois a LR manteve, até o final dos anos 1980, início dos anos 1990, o mesmo modelo básico de operação do salão de vendas utilizado desde a década de 1930. Toda a operação de venda era realizada com o acompanhamento de um vendedor, desde a recepção do cliente, até a entrega das mercadorias. Adicionalmente, a política comercial da época determinava que apenas algumas peças fossem expostas nas lojas, dando assim a sensação de exclusividade aos modelos. Tornava-se necessário, então, a manutenção de um pequeno depósito em cada uma das unidades comerciais - a denominação utilizada pela empresa, para esse local, na época, era “reserva de mercadorias” (HRUBY, 2010). Diante de qualquer solicitação diferenciada do cliente, o vendedor precisava deslocar-se até a reserva de mercadorias e identificar a existência, ou não, do produto nos padrões e tamanhos solicitados. Esse procedimento provocava demora no atendimento e dificultava todo o processo de venda. De acordo com Galló (2010, p. 8) “Nós tínhamos atletas, não tínhamos vendedores”.

Uma vez escolhidos os produtos, o cliente precisava dirigir-se até um balcão específico com o vendedor, o qual destacava as etiquetas das peças, dava baixa do estoque e encaminhava o comprador até o caixa, para definir a forma de pagamento. Enquanto era definida a forma de pagamento, o vendedor encaminhava as mercadorias para o empacotamento, setor ao qual o cliente deveria dirigir-se, após a concretização da operação

financeira, para retirar as mercadorias que havia adquirido. A empresa tinha um processo de venda longo e demorado, que não incentivava a compra por impulso, não atendia a expectativa do público alvo e inflacionava a sua estrutura de gastos fixos (GALLÓ, 2010).

Assim, eram mantidos grandes estoques nos centros de distribuição e pequenas reservas de mercadorias (denominação da Empresa) não visíveis ao público, localizadas em cada uma das lojas. A complexidade da operação acabava por provocar menor rotatividade de mercadorias, diminuindo o volume de vendas e aumentando o nível de investimentos em estoques.

A política de relacionamento com fornecedores das décadas de 1970 e 1980 era menos envolvente do que a atual. Não havia nenhuma preocupação maior com relação ao modo de operar dos fabricantes. Embora, na época, a Empresa trabalhasse com o conceito de quatro estações (inverno, verão e meia estação de inverno e de verão), de forma preponderante, o processo de compras era baseado no desenvolvimento de duas grandes coleções anuais, as quais eram definidas com meses de antecedência (PERNAU, 2010), fato que não deixava muito espaço para reações. Eventual fracasso no desenvolvimento de uma coleção acabava por comprometer o desempenho de toda a estação. Na década de 1970, havia viagens específicas para São Paulo e Rio de Janeiro, com o objetivo de identificar, e às vezes, construir coleções e realizar aquisições de mercadorias. As viagens envolviam a equipe de compradores e o diretor comercial da LR. No início de cada dia, discutiam-se os negócios realizados no dia anterior, definiam-se ações e novas compras, observando os orçamentos de cada departamento (PERNAU, 2010). As compras eram realizadas com base em projeções de vendas, as quais tinham como referência as vendas dos diferentes departamentos nos exercícios anteriores. A forma de aquisição foi mantida nos anos 1980, porém, nesta época, também se encaminhavam modelos e padrões a fabricantes do RS, SC e SP. Havia a remessa das denominadas provas, amostras das primeiras unidades produzidas pelo fornecedor para fins de verificação da adequação com o pedido, porém, a inspeção final de qualidade era realizada por ocasião da recepção dos pedidos nos depósitos de Porto Alegre. Eventuais não conformidades só eram percebidas por ocasião da chegada das mercadorias, fato que podia provocar a devolução de todo o pedido, prejudicando as vendas projetadas para a estação (PERNAU, 2010).

O sistema de logística da Empresa baseava-se, até o início dos anos 1990, em dois centros de distribuição: um localizado nos antigos pavilhões da fábrica, no bairro Navegantes, e outro localizado no bairro Passo da Areia (PERNAU, 2010). Todas as mercadorias remetidas pelos fornecedores transitavam pelos centros de distribuição. Por ocasião da

recepção, as mesmas eram avaliadas quanto à qualidade e perfeição, colocadas em cabides, identificadas, precificadas, e preparadas para a distribuição para as lojas (SILVA, 2010).

Os relatórios da administração da década de 1980 já destacavam a realização de programas de treinamento de pessoal, mas não com a frequência verificada a partir dos anos 1990 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL DE 1980 A 1989). Os investimentos em reformulação de leiautes eram frequentes (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL DE 1980 a 1989), porém a velocidade aplicada pela Empresa não permitia que todas as lojas da rede fossem atualizadas ao mesmo tempo. Assim, havia sempre lojas sendo atualizadas e lojas por atualizar. Nunca a totalidade foi reformada plenamente num mesmo exercício social (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL DE 1980 a 1989; GALLÓ, 2010).

O Relatório da Administração de 1988 destaca a decisão de incentivar a comercialização de produtos relacionados à linha mole (artigos do vestuário). O mesmo documento evidencia a utilização mais intensa da compra na modalidade condicional (pagamento ao fornecedor condicionado a venda efetiva do produto) e o uso mais frequente de franquias nas lojas, cedendo-se espaço para terceiros comercializarem itens como livros, discos e para a prestação de serviços de cabeleireiro e de lanchonete. A inauguração do depósito e da loja de Passo Fundo foi amparada pela compra consignada e concessão de espaços para terceiros (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1986; 1988).

Em 1989, os fornecedores diminuíram os prazos concedidos a Lojas Renner (LR), fato que obrigou a adoção da mesma medida em relação aos clientes. O reflexo decorrente foi a redução no nível de vendas. Após quatro anos consecutivos de queda de receitas (1990), a liquidez seca da empresa atingiu o pior índice da sua história: apenas 40 centavos a realizar para cada unidade monetária de dívida no curto prazo. A margem líquida de lucro do ano foi negativa em 8,7%. As vendas apresentavam-se em queda livre. A redução real em relação ao ano anterior foi de 37,6%. O início do ano de 1990 foi marcado pela introdução de um novo plano de estabilização econômica, o Plano Collor, que confiscou ativos monetários, congelou preços e salários e desestabilizou os preços relativos da economia (GIAMBIAGGI, 2005). O “pacote econômico” pegou a empresa num dos piores momentos financeiros da sua história.

Em 1990, com Otto Renner na presidência do Conselho de Administração e Cristiano Renner como Diretor Superintendente, a Administração implementou rigoroso programa de saneamento financeiro, envolvendo o fechamento de unidades como Passo Fundo, inaugurada apenas dois anos antes, Novo Hamburgo, Calçadão Canoas e Passo da Areia, e lançou um projeto de alienação de imóveis, visando a reconstituir o capital de giro e a recompor os tradicionais índices de liquidez da Empresa. Também, nesse ano, foi realizada a escolha de

concentrar as atividades em mercados mais promissores, dando preferência à localização futura de lojas em *shoppings*, operando como loja âncora. De forma coerente com essa decisão, foram inauguradas, em novembro de 1990, a unidade de Londrina, no Shopping Catuaí, e, no início de 1991, a nova unidade de Novo Hamburgo, localizada no Novo Shopping (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1990). A expansão para Londrina, entretanto, não foi bem sucedida, tendo em vista que a referida unidade acabou sendo fechada em janeiro de 1993, pouco mais de dois anos depois (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1993). A gravidade da situação financeira pode ser verificada, também, pela forma como a empresa financiava, na época, seus investimentos em capital de giro. As Demonstrações Financeiras de 31 de dezembro de 1990, parcialmente transcritas na Tabela 11, evidenciam a inexistência de capital de giro próprio (sobra de patrimônio líquido, depois de descontados as aplicações fora do circulante), liquidez seca de 0,40 (quarenta centavos a realizar para cada unidade monetária de dívida no curto prazo) e financiamento dos investimentos em clientes e em estoques com dívidas assumidas junto a fornecedores e instituições financeiras (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1990).

Tabela 11 – Lojas Renner: Balanço Patrimonial 31.12.1990 (Em moeda da época)

Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 1990			
Em milhares de cruzeiros			
Ativo		Passivo	
Circulante	1.633.887	Circulante	1.917.034
Disponibilidades	291.545	Fornecedores	997.706
Clientes	417.885	Instituições Financeiras	488.264
Estoques	874.513	Impostos e Contribuições Sociais	247.710
Outras Contas	49.944	Outras Contas	185.354
Realizável L. Prazo	1.675	Exigível a Longo Prazo	9.905
Permanente	1.426.173	Patrimônio Líquido	1.134.796
Total Ativo	3.061.735	Total Passivo	3.061.735

Fonte: Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 1990

A reformulação iniciada em 1990 teve como ponto de partida a formação de um Conselho de Administração composto por empresários com destacada experiência em seus respectivos setores de atuação, além de membros da família Renner e executivos da Empresa. As contribuições apresentadas por este conselho foram decisivas para o processo de recuperação. De acordo com Renner, M. (2010, p. 3), “este grupo [de conselheiros] foi fundamental. Este grupo [...] realmente deu uma direção clara [para o negócio]”. O referido grupo, bastante comprometido e participativo, junto com os diretores estatutários, discutiu e apresentou propostas para a recuperação da Companhia, as quais se baseavam em três pilares:

saneamento financeiro, reorganização operacional e reposicionamento mercadológico (RENNER, M., 2010).

No aspecto financeiro, tendo em vista a necessidade de recompor o capital de giro, foi realizado um programa de alongamento do perfil da dívida da Empresa, baseado em operações de *sale and leaseback* dos imóveis de Santa Maria (loja e depósito) e dos prédios do conjunto administrativo do Passo da Areia. O prédio da Otávio Rocha, de importância histórica para o Grupo, foi vendido e imediatamente alugado por um período de 15 anos.

A Administração deu andamento, ainda, a amplo programa de redução de despesas e de otimização dos recursos organizacionais. O quadro de funcionários foi diminuído para 824 profissionais em dezembro de 1992, uma redução de 58% em relação a 1987, quando a empresa empregava 1.960 pessoas. Atividades não relacionadas ao negócio principal foram terceirizadas, merecendo destaque as áreas de transporte, segurança, limpeza e alimentação. Além de reduzir despesas operacionais, o procedimento de terceirização proporcionou o ingresso de recursos decorrentes da venda dos equipamentos aplicados nas atividades. Programas de incentivos aos funcionários, vinculados à conquista de objetivos previamente fixados, foram postos em prática no decorrer do mesmo exercício social (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992). O novo Conselho de Administração também decidiu pela contratação de um profissional para o desenvolvimento do primeiro planejamento estratégico da Companhia. O profissional contratado para tanto foi José Galló, que já havia desenvolvido recentemente (1990), e com sucesso, o planejamento estratégico de outra grande empresa varejista do RS. Após quatro meses de trabalho, o plano foi apresentado, tendo sido considerado aprovado pela Administração da Empresa. Para a sua implementação, a família Renner convidou o próprio José Galló, que, após alguma resistência inicial, acabou sendo convencido pelos Conselheiros a aceitar o desafio (RENNER, M., 2010; GALLO, 2010; HRUBY, 2010). A Administração da LR, considerando como tal o Conselho de Administração e a Diretoria Estatutária, tinha a seguinte composição em 1991 (Quadro 23).

Quadro 23 – Lojas Renner: Composição da Administração em 1991

Conselho de Administração	
Presidente	Fernando A. J. Renner
Vice Presidente	Mathias Otto Renner
Conselheiro	Benjamin Steinbruch
Conselheiro	Egon Handel
Conselheiro	Thomas Bier Herrmann
Diretoria Eleita	
Diretor Superintendente	José Galló
Diretor	Cristiano J. Renner
Diretor	José Carlos Hruby
Diretor	Jorge Ricardo Tatsch

Fonte: Lojas Renner S.A. Relatório Anual Dezembro 1991

Conforme destacado no Relatório da Administração de 31 de dezembro de 1991, o referido ano foi de grandes mudanças para a Empresa. O mesmo documento relata a realização de ajustes estruturais e medidas destinadas a aparelhar a LR, para que a mesma passasse a operar em níveis mais sólidos. A Administração informou estar “preparando o terreno” para profundas medidas de racionalização e otimização de recursos (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1991, p. 1).

[...] Durante todo o ano de 1991, esteve em andamento um extenso programa de reestruturação gerencial, tendo como marco inicial a composição do Conselho de Administração, onde ingressaram empresários com visão multisetorial.

Na mesma linha de evolução, a equipe executiva foi reforçada com a contratação de profissionais especializados, objetivando dar à empresa um novo posicionamento mercadológico, mais competitivo [...].

Sob o aspecto mercadológico, as mudanças que começaram a ser executadas, a partir de 1991, envolveram a decisão deliberada de focar a empresa na linha mole, tendo como público alvo a mulher. Também houve a mudança na forma de exposição dos produtos, passando-se a considerar a totalidade das mercadorias disponíveis em cada unidade, abandonando-se, portanto, as reservas de mercadorias (denominação da Empresa) existentes nas lojas, e o fim do atendimento por vendedores, dando-se início, na LR, ao ciclo do autoatendimento (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1991; RENNER, M., 2010; HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010).

As expectativas quanto à mudança na forma de exposição dos produtos e a introdução do autoatendimento eram de agilização do processo de venda, racionalização das operações das lojas e de incentivo à compra por impulso (LOJAS RENNER S.A., RELATÓRIO ANUAL, 1991; HRUBY, 2010).

A resistência inicial de José Galló quanto a aceitar o convite para assumir como superintendente e dar andamento às ações propostas em seu plano estratégico baseava-se na sua preocupação com relação ao desejo, por parte da família Renner, de efetivamente dar novos rumos à Companhia, já que as decisões a serem tomadas para isso, seriam bastante duras. Após ser convencido pelo Conselho de Administração o referido executivo firmou um termo de relacionamento com a Família Renner, destacando os limites de atuação de cada um. Nesse documento, ficou estabelecido que José Galló teria liberdade para tomar todas as decisões relacionadas ao dia-a-dia, enquanto que a representatividade da Empresa ficaria ao cargo do presidente do Conselho de Administração, Sr. Fernando Renner (GALLÓ, 2010). De

acordo com Hruby (2010, p. 3), a família Renner, “num ato visionário, deu total autonomia ao novo superintendente”.

As ações implementadas pelo novo superintendente estiveram relacionadas notadamente às questões mercadológicas, tendo como base os quatro elementos do *mix* de marketing (produto, preço, ponto de venda e promoção) as quais passaram a ser executadas após o projeto de saneamento financeiro e operacional adotado no ano de 1990 (RENNER, M., 2010; HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010).

Em 1991, a LR não vendia mais eletrodomésticos, mas vendia ainda móveis, artigos de cama, mesa, banho, bazar e de decoração. A Empresa vivia uma crise existencial. Não faltavam, na época, apenas recursos financeiros. Havia, também, carência de recursos humanos, já que durante o período de crise muitas pessoas tinham saído. As lojas careciam de padronização, o processo de venda era inadequado, não havia posicionamento mercadológico e faltava foco. De acordo com Galló (2010, p. 8): “Eu tinha tudo para fazer e zero de recursos”.

Apesar das apontadas fraquezas, um elemento positivo foi identificado: os princípios e valores corporativos eram muito fortes. Tratava-se de uma empresa séria, preocupada com a qualidade dos produtos e em fazer as coisas bem feitas e isso havia contribuído para que a mesma possuísse uma imagem muito positiva junto aos consumidores, apesar de todas as indecisões mercadológicas verificadas ao longo da década de 1980. Esse sentimento foi ratificado através de uma pesquisa de mercado encomendada pela nova diretoria (GALLÓ, 2010; COSTA, C., 2011).

A referida pesquisa identificou que 24% do público feminino pensava na LR na hora de comprar moda feminina, mas que apenas 12% desse público efetivamente materializava esse desejo. Assim, a Empresa ainda desfrutava de uma boa imagem junto ao mercado consumidor, mas não estava aproveitando bem esse importante ativo. A pesquisa ajudou a Administração a redefinir o público alvo, as mulheres, e a mudar a forma de operação nas lojas, na medida em que o auto-atendimento destacou-se como modalidade preferida (GALLÓ, 2010).

Diante da identificação dos problemas mercadológicos e da inexistência de recursos de toda a ordem para solucionar tais problemas, a administração começou a atacar os problemas por partes. Se as pessoas desejavam comprar na LR, como indicava a pesquisa de marketing, e efetivamente não compravam, o problema estava, então, no *mix* de produtos oferecidos. Dos quatro elementos do *mix* de marketing, dois tiveram atenção inicial: produto e preço. A Empresa realizava compras em desacordo com as expectativas dos clientes, portanto, não

vendia bem. Acreditava-se que após o ajuste de tais elementos (produto e preço), sobriariam recursos para as adequações nos itens ponto de venda e promoção. A limitação de recursos impunha a realização paulatina da reorganização mercadológica. De acordo com Galló (2010, p. 8):

[...] eu estabeleci como prioridade o seguinte. Não dá pra fazer tudo ao mesmo tempo. Vamos fazer assim: em 1992 nós vamos acertar o P de produto e o P de preço; em 1993 vamos acertar o P ponto de venda e em 1994 vamos para o P de promoção. Porque não adianta fazer tudo ao mesmo tempo [...]. Então acertamos os Ps de produto e preço e começou a sobrar dinheiro. Com esse dinheiro, começamos o processo de padronização das lojas e quando nós achamos que tínhamos o P de produto e P de preço certos, fomos lá, em 1994, e dissemos: venha conhecer a nova Renner! Porque se a gente fosse fazer isso em 1992 seria uma frustração incrível [...].

O processo de reorganização mercadológico e operacional demandou e recebeu apoio integral da família Renner, elemento sem o qual as ações não teriam apresentando o resultado desejado (HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010). O prosseguimento da recuperação da Companhia exigiu a adoção de medidas duras, algumas das quais reduziram, ainda mais, a renda da Família Controladora, que já não recebia dividendos há bastante tempo. Foi o caso da centralização das operações em um único centro de distribuição, localizado no Passo da Areia. O fechamento do centro de distribuição da Av. Frederico Mentz, se por um lado reduziu as despesas da Empresa e lhe garantiu maior mobilidade e controle de estoques, por outro, reduziu a renda dos controladores, os quais eram proprietários do referido imóvel localizado nos terrenos das Indústrias Renner (GALLÓ, 2010).

As lojas passaram a expor todos os produtos, sendo eliminadas as reservas de mercadorias até então existentes em cada unidade. Os vendedores foram substituídos por profissionais que se encarregavam de repor as mercadorias nas araras e, eventualmente, a atender a alguma solicitação dos clientes (RENNER, M., 2010; GALLÓ, 2010). Os processos de finalização da compra, com a definição da forma de pagamento, e de entrega das mercadorias também foram simplificados. O que funcionava em dois locais distintos, e exigia dupla força de trabalho, passou a ser realizado num único local: no próprio caixa. As lojas receberam novo leiaute, focando no público feminino, responsável por 80% das vendas, e novos equipamentos eletrônicos, como os leitores de códigos de barra. Os procedimentos reduziram pela metade o tempo demandado pelos clientes em suas compras (GALLÓ, 2010; LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992).

Paralelamente a tais medidas, foi realizada a reaproximação da rede de fornecedores desenvolvendo-se alianças estratégicas que visavam a ajustar o *mix* de produtos ao poder aquisitivo e às preferências do novo público alvo. Para essa ação a empresa baseou-se no

amplo conhecimento dos seus gerentes de produtos (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992). Outra importante ação implementada a partir da primeira metade dos anos 1990 foi a utilização estratégica do conceito de marcas próprias.

Em maio de 1993, foi implantado o Conselho do Consumidor, um grupo de representantes do público alvo, selecionado aleatoriamente, que se reunia mensalmente com os diretores visando à discussão de tendências de mercado, necessidades de produtos e serviços. Em 1995, foi instalado o “encantômetro”, equipamento localizado na saída das lojas e que tinha como objetivo avaliar o grau de satisfação dos clientes da LR. A política do encantamento, ação destinada a superar as expectativas dos clientes, proporcionando atendimento e soluções acima do esperado, também foi iniciada nos primeiros anos da década de 1990 (HRUBY, 2010; COSTA, C., 2011).

O Relatório da Administração de 1992 começa com uma frase emblemática, que destaca o processo de reorganização pelo qual a Empresa estava passando: “A Renner decidiu mudar”.

Senhores Acionistas:

A Renner decidiu mudar. Nos últimos anos ocorreram significativas alterações no comportamento do consumidor, provocadas inclusive por um instável ambiente econômico que fez o consumo passar por momentos tanto de euforia como de depressão. Porém, além dos fatores externos, portanto incontroláveis, chegamos à conclusão de que a empresa necessitava de alguns ajustes. Afinal, nos últimos exercícios nem sempre apresentamos resultados satisfatórios e, acreditamos que, em grande parte, podemos obter melhoras importantes adequadas mercadologicamente a empresa ao mercado [...] (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992, p.1)

A evolução dos indicadores financeiros, verificada a partir de 1992, é evidenciada na Tabela 12. As vendas, em processo de queda até 1990, começam a apresentar evolução. As margens e a liquidez melhoram, e a empresa retomou o pagamento de dividendos.

Tabela 12 – Lojas Renner: Indicadores Financeiros 1991 a 1995 – A valores de dezembro de 2009

Ano	Receita Líquida R\$ mil	Crescimento real Anual %	Margem Bruta %	Margem Líquida %	Liquidez Seca	Dividendos R\$ mil
1991	126.589	4,1	36,4	1,2	0,75	0
1992	132.457	4,6	45,0	1,8	1,09	0
1993	186.865	41,1	45,4	5,4	1,16	763
1994	324.416	73,6	45,2	5,3	1,32	5.116
1995	405.861	25,1	39,4	8,3	1,37	8.006

Fonte: Lojas Renner S.A. Relatórios Anuais publicados 1991 a 1995

A melhora verificada no desempenho proporcionou os recursos que a Empresa necessitava para realizar os ajustes relacionados à padronização das lojas (ponto de venda) e

possibilitou que a mesma comunicasse essa mudança ao mercado (promoção). Por volta de 1994, todos os quatro elementos do *mix* de marketing estavam sendo trabalhados de forma integrada (GALLÓ, 2010). Nesse ano (1994), a Empresa já entrava no mercado de Santa Catarina com a abertura da loja do Beira Mar Shopping Center, em Florianópolis. Essa inauguração marcou o início do seu programa de regionalização (HRUBY, 2010; LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1994). Operar como uma rede varejista regional, e não mais estadual, era uma dos objetivos fixados no planejamento estratégico desenvolvido ao longo de 1991 (GALLÓ, 2010).

A consolidação, em 1994, do plano econômico iniciado em 1993, o Plano Real, trouxe, no segundo semestre daquele ano, a expansão do consumo e, dessa vez, a LR estava ajustada em termos financeiros e mercadológicos para aproveitar o crescimento da demanda. Um aumento de capital de R\$ 9,0 milhões, mais de R\$ 27 milhões em valores de dezembro de 2009, permitiu que a mesma acompanhasse a tendência de mercado de aumento nos prazos médios de venda aos clientes. O novo plano econômico, dessa vez, a encontrou num bom momento (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL 1994), na medida em que ela já havia realizado o alinhamento do *mix* de produtos e de seus preços e encontrava-se em fase de finalização da reorganização do ponto de venda, estando, nas palavras de Galló (2010) “*prontinha para crescer*”.

A reorganização funcional, mencionada anteriormente, não ocorreu apenas no primeiro escalão da administração. Os novos diretores montaram suas equipes (HRUBY, 2010; RENNER, M., 2010). A empresa buscou no mercado profissionais de nível gerencial, com amplo conhecimento relacionado às atividades de lojas especializadas em moda (HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010). Uma das contratações foi a de um ex-executivo de compras da C&A. A reorganização mercadológica da LR foi seguida de forte reação da referida concorrente, principalmente em termos de preços praticados (GALLÓ, 2010). Esse elemento serviu para sinalizar uma vulnerabilidade estratégica da LR: a operação em nível regional. Para fazer frente a concorrentes do nível da C&A, a Empresa necessitava operar, também, em nível nacional. De acordo com Galló (2010, p. 10):

[...] a C&A realmente fez uma grande guerra de preços nesse crescimento com a gente, e principalmente por termos contratado essa pessoa, que era um ex C&A. Ele nem estava mais trabalhando lá, mas [...] a C&A começou a fazer uma guerra de preços muito grande e guerra de condições de pagamento, etc. e tal. E [...] isso nos mostrou que (operando como uma rede regional versus a C&A uma rede nacional) tínhamos uma vulnerabilidade estratégica. [...] Então eu reuni a Família Renner e falei [...] vamos refazer. Vamos atualizar o nosso plano estratégico para sermos uma empresa nacional.

O planejamento estratégico desenvolvido em 1991 foi então revisto. Novos objetivos foram fixados e novas ações foram implementadas para que tais objetivos fossem atingidos. O Relatório da Administração de dezembro de 1996 destaca que a Companhia entrava, a partir de então, em um novo ciclo de crescimento. Com as inaugurações realizadas nos anos anteriores, no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e com a entrada no Paraná, em setembro de 1996, restavam poucas alternativas para a expansão da LR na região sul, sendo necessário o seu avanço em direção ao Estado de São Paulo (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1996, p.1).

Quando em 1992 a Renner iniciou seu reposicionamento estratégico definiu que deveria inicialmente ocupar os espaços da Região Sul do Brasil (RS, SC e PR). Com a inauguração das lojas de Curitiba em setembro, de Caxias do Sul em novembro de 1996 e de Blumenau que ocorrerá em abril de 1997, teremos poucas alternativas para a abertura de novas lojas nesta região. Há mais de dois anos que os principais executivos da Empresa vêm estudando o mercado do estado de São Paulo. Já foram feitas várias pesquisas que atestam o potencial desse Estado e de sua Capital que, somados, representam o dobro do poder de consumo de toda a região sul. A área comporta de três a quatro cadeias de lojas de departamentos especializadas em vestuário e tem apenas uma. Possui um setor de vestuário extremamente fragmentado e que pode ser uma grande oportunidade para uma cadeia de lojas de departamentos que ocupará os espaços destas lojas especializadas. Apresenta as características de clima e de moda da região aonde já atuamos. Enfim, uma grande oportunidade. Estamos conscientes que vamos participar de um novo mercado onde deve ser implantado o nome Renner e nossa forma de trabalho, mas o cuidado com que estamos tratando esta expansão nos dá uma elevada dose de confiança.

No ano de 1997, foram inauguradas cinco lojas, observando-se que a base anterior a tais inaugurações era de onze unidades. A Empresa começou, efetivamente, a direcionar o seu crescimento para o estado de São Paulo. A escolha, realizada em 1990, de buscar centralizar suas operações em *shoppings*, a sua reorganização mercadológica e o crescimento verificado a partir de então trouxeram como resultado o aumento de ofertas para abertura de lojas em tais estabelecimentos. Os planos eram de possuir doze lojas em operação em São Paulo até o ano 2000 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1997).

O primeiro processo de expansão para fora da Região Sul exigiu investimentos superiores a R\$ 15 milhões (R\$ 31,7 milhões a valores de 2009) e foi financiado com recursos próprios e de terceiros, já que, em abril de 1998, a Empresa assinou contrato com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cuja dívida em 31 de dezembro daquele ano atingia o montante de R\$ 20,5 milhões (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1998).

Tendo em vista a necessidade de transformar a Rede num grande varejista nacional, a administração iniciou processo de negociação com investidores, buscando levantar fundos para o referido crescimento. Estimavam-se em US\$ 100 milhões os recursos necessários para

tanto. Como a busca de recursos, através do endividamento bancário, não foi aceita pelos Acionistas Controladores, partiu-se, então, em busca de um novo sócio. Iniciaram-se, assim, as negociações com a J. C. Penney, importante varejista dos Estados Unidos que, na época, estava interessado em expandir seus negócios na América do Sul (GALLÓ, 2010; RENNER, M., 2010; HRUBY, 2010).

Entretanto, o que iniciou como um processo de formação de sociedade terminou com a aquisição do controle acionário da LR, já que a questão da divisão do controle preocupava tanto a J. C. Penney (GALLÓ, 2010), quanto a então Família Controladora (RENNER, M., 2010). Assim, durante o ano de 1998, foi realizado um processo de reorganização societária, e, no final daquele ano, ocorreu a transferência do controle para a J. C. Penney (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1998).

De acordo com Galló (2010), que participou ativamente no processo de negociação, pesou para a J. C. Penney concretizar o negócio a questão dos fortes valores corporativos, já que a intenção da adquirente era manter a gestão local, evitando os equívocos que a mesma tinha cometido quando de sua expansão para o mercado chileno. Uma empresa tradicional, com fortes valores corporativos e em condições de se expandir nacionalmente, era bastante atraente para os referidos investidores internacionais.

No âmbito Familiar, alguns fatores pesaram na decisão de venda: a convicção da necessidade de expansão do negócio e a inexistência de recursos na Família para financiar esse processo; a estrutura societária, com sete acionistas controlando 35% do capital social total (60% do votante) e a preocupação com a administração futura dessa composição; e a crise vivida pela Empresa nos anos 1980 e em 1990, que assustou bastante (RENNER, M., 2010).

Após a aquisição do controle acionário, duas medidas de impacto societário e financeiro foram adotadas pelo novo controlador. Primeiro, o processo de concentração do capital nas mãos da J. C. Penney, com a aquisição da quase totalidade das ações preferenciais em circulação no mercado. Segundo, a injeção de US\$ 80 milhões no início de 1999, via contrato de mútuo, com vencimento previsto para 2009, recursos que foram utilizados no primeiro grande processo de expansão para os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Brasília (RENNER, M., 2010; HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010; LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1999).

Uma variável externa favoreceu o processo de expansão da LR: a falência das redes Mesbla e Mappin em 1999. Esse acontecimento disponibilizou importantes espaços comerciais e acabou facilitando a entrada nos estados da região sudeste e em Brasília

(GALLÓ, 2010; LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1999). Entre 1998 e 1999, a Lojas Renner inaugurou 19 novas lojas, tendo mais do que duplicado sua base instalada que, ao final de 1997, era de 16 unidades. Apenas no ano de 1999 foram abertos 14 novos pontos, 12 dos quais no último trimestre do ano (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1999). De acordo com Galló (2010, p. 12), a saída das redes Mesbla e Mappin “foi uma grande oportunidade para a Renner se expandir! [...] foi aí realmente o grande momento da Renner, [...] de repente a gente se transformou numa empresa nacional.”

O grande gargalo do processo de expansão passou a ser o quadro de funcionários e a equipe gerencial. Os estudos da Administração da LR previam a oportunidade deixada pela saída das redes Mesbla e Mappin, porém, a expectativa era de que isso não viesse a ocorrer antes de 2001. Nesse sentido, *trainees* começaram a ser preparados, de tal forma que, quando a J. C. Penney adquiriu o controle, havia uma equipe de 12 pessoas prontas para assumir novas posições. A necessidade, porém, era maior: de 30 novos executivos. O processo de desenvolvimento de pessoal precisou ser intensificado (GALLÓ, 2010).

O período que passou sob o controle acionário da J C Penney foi de grande aprendizado para a LR. Embora a nova controladora tenha mantido a gestão brasileira, o nível de integração com os executivos da controladora era intenso. Os novos acionistas pouco interferiram no processo comercial como um todo, admitindo o seu desconhecimento sobre o mercado brasileiro. O maior crescimento verificado pela gestão brasileira com a troca de conhecimentos foi identificado como sendo nos processos de controles internos, auditorias e gerenciamento da informação. De acordo com Hruby (2010, p. 11) “[...] houve grande integração [com a JCP]. O que mais nós aprendemos, especificamente, foi na área de controles, na auditoria interna, [...], na área de mapeamento de informações [...]. Eu diria que isso tudo deixou um bom legado para nós.”

No ano de 2009, a Revista Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas atribuiu à LR o prêmio de empresa do ano, tendo em vista o seu desempenho no ano base de 2008. A referida publicação evidenciou que a mesma havia se beneficiado bastante do relacionamento que tivera com a J. C. Penney, já que a controladora teria transferido para a empresa brasileira significativa tecnologia. Entretanto, como já havia relatado Hruby (2010), também para o principal executivo da LR, José Galló, as áreas comercial e de desenvolvimento de coleções pouco foram beneficiadas pelo referido relacionamento, sendo que os melhores benefícios foram obtidos pelas áreas de auditoria, controles internos e gerenciamento da informação. De acordo com Galló (2010, p. 11):

Do ponto de vista comercial não houve praticamente nenhuma contribuição, do ponto de vista de coleção, de construção de coleções. O que eles nos ajudaram foi do ponto de vista de processos administrativos, auditorias, controles. Agora, na gestão comercial nós temos públicos diferenciados. A J. C. Penney tem um nível mais massivo, nós observamos características locais, e, por exemplo, nossas marcas próprias representavam oitenta por cento do nosso negócio, na JCP era trinta ou quarenta por cento [...]. Eu divido o prêmio com a J. C. Penney [Revista Conjuntura Econômica reconheceu a LR como a Melhor do Empresa Brasileira de 2008], mas não houve toda essa contribuição. Não houve! Não houve! Do ponto de vista de estratégia comercial, não houve! Eles nos ajudaram do ponto de vista de alguns processos, na auditoria, nos controles. Do ponto de vista do negócio em si não!

Um importante benefício decorrente desse relacionamento, e que contribuiu para a futura melhora da margem bruta de lucro, foi o aprendizado relacionado ao gerenciamento da rede de fornecimento. A LR estudou como a J. C. Penney gerenciava sua rede de fornecedores e implementou aqui processos semelhantes aos aplicados pela empresa americana. Para dar seguimento ao assunto, contratou a SGA Business Systems, importante empresa internacional de consultoria (GALLÓ, 2010).

O convívio com a nova controladora durou pouco mais de seis anos, já que, em 2005, a administração americana decidiu vender o controle acionário, voltando suas atenções para o negócio principal, em território americano, o qual não apresentava satisfatórios níveis de desempenho. A expansão para a América Latina acabou tirando a atenção dos executivos do mercado de origem e a J. C. Penney estava perdendo participação por lá (HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010).

O processo de venda do controle acionário por parte da J. C. Penney ocorreu via mercado de capitais. Uma Assembléia Geral extraordinária, realizada em maio de 2005, entre outros itens, aprovou a conversão da totalidade das ações da Companhia em ações ordinárias, e reuniões do Conselho de Administração, realizadas em junho e julho do mesmo ano, ratificaram uma oferta pública de 9.274.007 ações ao Mercado de Capitais. A referida oferta pública, realizada no segundo semestre de 2005, foi composta, também, pelas ações então detidas pela controladora J. C. Penney, fato que consolidou sua saída da sociedade. Com a integralização, o Capital Social da LR passou de R\$ 55.000.000,00 para R\$ 398.138.259,00, proporcionando um ingresso líquido de R\$ 343.138.259,00 em seus cofres. As alterações realizadas no capital social, na composição acionária e no estatuto social, envolveram ainda a fixação do limite de participação no capital em 20%, determinando que eventual excesso deveria resultar em oferta pública de ações por parte do investidor. Em termos práticos, tais acontecimentos representaram a pulverização do capital social da companhia e transformaram

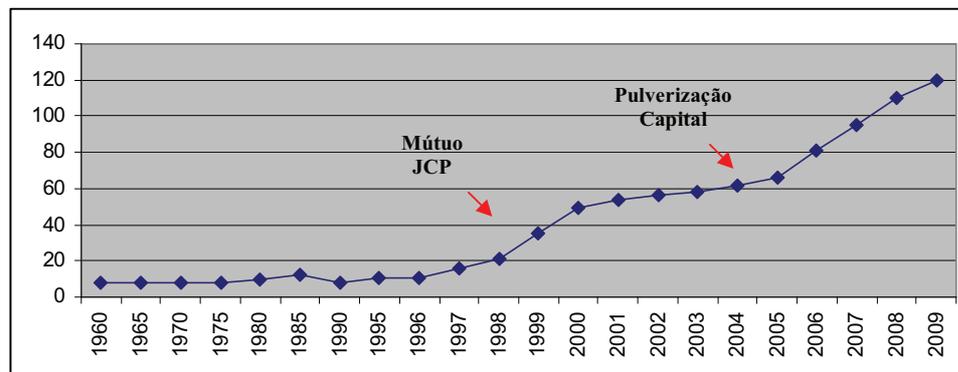
a Lojas Renner S.A. na primeira empresa brasileira de capital totalmente pulverizado no mercado acionário (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2005; GALLÓ, 2010; HRUBY, 2010).

Esse modo de saída, via mercado de capitais, contribuiu para a preservação da marca e da história da Empresa, tendo em vista que, se a mesma fosse vendida e incorporada por outra grande organização varejista, o seu nome poderia desaparecer com o tempo. O estabelecimento de um limite de 20% de participação no capital, por outro lado, passou a proteger a LR de eventuais tentativas de aquisição hostil. Contribuíram para o sucesso do processo de pulverização do capital não só aspectos de natureza macroambiental e setorial, como o crescimento do varejo brasileiro na época, mas, também, o desempenho apresentado pela Renner nos últimos anos, além de sua boa reputação junto ao mercado de capitais (GALLÓ, 2010; HRUBY, 2010).

Todo esse processo de transferência de controle acionário não impediu que ações mercadológicas importantes fossem adotadas como, por exemplo, a exposição dos produtos nas lojas segundo o conceito de estilos de vida (*lifestyles*), em 2003 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2004), o lançamento das minicoleções quinzenais (*fast fashion*), em 2004 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2005), e o início da comercialização de produtos financeiros em 2006 (HRUBY, 2010; LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2005; 2006).

A entrada no mercado nordestino ocorreu em 2006 e na Região Norte em 2007, com a inauguração da loja de Manaus. Entre 2006 e 2009, foram inauguradas 54 novas unidades, em diversas regiões do país, consolidando um segundo processo de significativa expansão. O Gráfico 5 evidencia a evolução do número de lojas de 1960 a 2009. No referido gráfico, pode ser observado que o processo de expansão inicia, com velocidade menor, em 1997, e ganha força nos anos de 1999 e 2005. Os principais eventos que marcaram esses períodos de maior expansão são a compra do controle acionário pela J. C. Penney, no final de 1998, a falência das empresas Mesbla e Mappin, em 1999, e a pulverização do capital no decorrer de 2005. Nos exercícios de 1999 e 2005, períodos de forte expansão do número de lojas, a Empresa recebeu significativo aporte de recursos, via contrato de mútuo e via aumento de capital, respectivamente (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1999; 2005).

GRAFICO 5 – Lojas Renner: Evolução Número de Lojas 1960 – 2009



FONTE: Boletins internos, entrevistas, Relatórios Anuais Publicados

O Relatório da Administração de 2005, na mensagem do Diretor Presidente, dá destaque para a nova fase que se inicia na Companhia:

A Renner é uma empresa que se reinventa. Passou de uma Companhia de controle acionário familiar para uma subsidiária de uma empresa americana, a J. C. Penney, e a partir de 1º de Julho de 2005, é a primeira corporação brasileira pertencendo ao Novo Mercado e tendo seu controle acionário diluído entre centenas de acionistas.

É importante destacar que todas estas transições ocorreram de uma forma tranquila, sem traumas e sempre sendo de conhecimento de seus colaboradores o que ocorria e quais as oportunidades e crescimento profissional que todos teriam. Durante este tempo também sempre se preservaram os Princípios e Valores da empresa que são o respeito aos consumidores, a qualidade dos produtos, a constante inovação, a honestidade, a ética nos negócios, o respeito às diversidades e às políticas de sustentabilidade empresarial.

A nossa Oferta Pública significou também a saída da J.C. Penney do Brasil. É importante agradecer os conhecimentos que foram agregados à Lojas Renner nestes seis anos e meio de convivência. Sempre fomos estimulados, reconhecidos e a gestão local sempre se sentiu apoiada e teve grande autonomia de ação. Desejamos que a J.C. Penney seja cada vez mais bem sucedida em sua nova estratégia de crescimento. Registramos nosso agradecimento a todos os executivos da J.C. Penney que tivemos a oportunidade de conhecer e trabalhar em conjunto neste período.

Estamos agora numa etapa de grandes desafios. Vamos acelerar a abertura de novas lojas, entrando em novas regiões e vamos iniciar a comercialização de produtos financeiros. Durante a nossa Oferta Pública de Ações (IPO), prometemos ao mercado 8 lojas para 2006. Vamos superar esta meta: inauguraremos 7 lojas no primeiro semestre e 5 lojas no segundo semestre de 2006. Algumas delas já estarão na região Nordeste, que é um novo mercado para a Companhia. Nossos gestores das principais áreas já visitaram esta nova região várias vezes, promovemos diversos seminários internos e estamos preparados para fornecer produtos e condições de comercialização adequadas àquela região. (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2005, p.1. MENSAGEM DO DIRETOR PRESIDENTE, JOSÉ GALLÓ).

Em 2007, a Lojas Renner começou a comercializar seguros em suas unidades, seguindo uma tendência de ampliação da oferta de produtos financeiros que se verificava no setor (HRUBY, 2010). No ano seguinte, 2008, ocorreu a negociação envolvendo a aquisição do controle acionário da Lojas Leader, empresa varejista, especializada em moda, focada nas

classes “C, D e E”. A crise financeira internacional, entretanto, provocou a reversão da negociação e a aquisição acabou não se concretizando.

No ano de 2010, a LR deu início à abertura de lojas menores, especializadas na comercialização de moda jovem, utilizando, para tanto, a coleção destinada a esse público, denominada Blue Steel. Em 2011, foi adquirido o controle societário da Maxmix Comercial Ltda. (Camicado Houseware), empresa com foco em produtos de cama, mesa, banho, utensílios domésticos e artigos de decoração, com 28 lojas em operação no Brasil (LOJAS RENNER S.A. COMUNICADO DE FATO RELEVANTE, 2011).

4.4.2 Análise do Desempenho Financeiro da Lojas Renner (LR)

A análise financeira teve como ponto de partida o ano de 1987. Diferenças de critérios contábeis quanto à forma de apresentação das demonstrações e a inexistência de procedimentos visando a ajustar os efeitos inflacionários sobre o patrimônio e os lucros não recomendaram que o procedimento retrocedesse para períodos anteriores ao referido ano.

Os demonstrativos financeiros publicados pela Empresa no período 1987 - 2008 foram atualizados para dezembro de 2009, tendo como base a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IBGE), verificada a partir do ano seguinte ao de formação dos resultados até o ano de 2009. Dessa forma, a receita líquida de 1987, por exemplo, publicada pela Empresa em valores de dezembro de 1987, foi corrigida para 2009, tendo como base a variação anual do INPC entre 1988 e 2009. As demonstrações financeiras do último ano não foram objeto de atualização. Partiu-se do pressuposto de que seus valores já se encontravam expressos em moeda de 31 de dezembro de 2009. Os referidos procedimentos também foram aplicados às demonstrações financeiras das empresas Riachuelo (a partir de 1994) e Marisa (a partir de 2004), para permitir a realização de eventuais comparações.

Para fins do presente estudo, adotou-se a rentabilidade do patrimônio líquido (*ROE = Return On Equity*) como o indicador capaz de melhor sinalizar eventual posição de vantagem competitiva de uma empresa. O referido indicador é afetado pela rentabilidade do capital investido líquido (RCIL) e por uma taxa de ajuste (TAR), representativa do custo de eventuais endividamentos bancários assumidos. Assim, uma empresa pode ter excelente rentabilidade do capital investido, fato que evidenciaria desempenho favorável nas operações principais, mas ver essa rentabilidade ser absorvida pelo custo de seu endividamento bancário. Em situação oposta, a rentabilidade da operação (RCIL) pode ser alavancada em função da captação de recursos de terceiros com taxas inferiores ao ganho proporcionado pelo negócio.

A utilização do *ROE* e dos elementos que interferem na sua formação (*RCIL* e *TAR*) permitiu, acredita-se, melhor investigar a origem de eventuais desempenhos superiores.

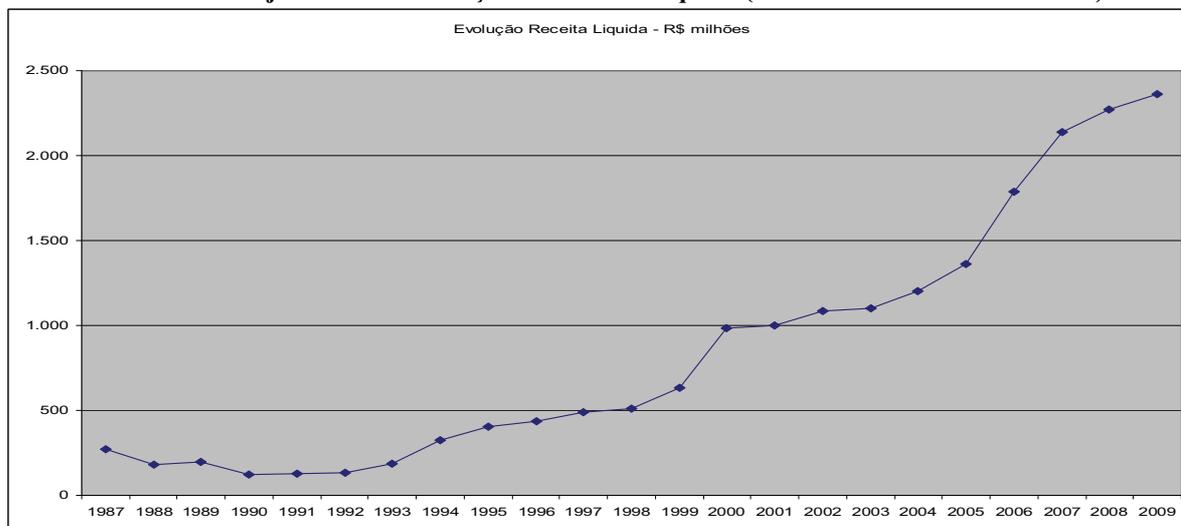
A Tabela 13 evidencia os resultados apurados na LR para os indicadores selecionados.

Tabela 13 – Lojas Renner: Evolução dos Indicadores Financeiros (Receita Líquida em valores de 2009)

Ano	Receita Líquida R\$ mil	MB (%)	LS	RCIL (%)	TAR (%)	ROE (%)	DO/RL (%)	GIRO
1987	268.824	11,2	1,08	-41,5	-23,9	-65,4	28,0	2,6
1988	183.387	21,3	0,83	4,3	1,3	5,6	21,8	2,1
1989	194.940	36,1	1,00	-0,4	-2,8	-3,2	34,5	2,9
1990	121.600	40,5	0,40	-12,9	-13,1	-26,0	44,4	2,6
1991	126.589	36,4	0,75	34,3	-29,6	4,7	23,7	3,1
1992	132.457	45,0	1,09	8,4	-3,1	5,3	43,9	2,6
1993	186.865	45,4	1,16	17,2	2,9	20,1	41,4	3,3
1994	324.416	45,2	1,32	23,4	-0,1	23,3	36,2	3,8
1995	405.861	39,4	1,37	33,5	-1,6	31,9	36,7	3,5
1996	435.614	37,4	1,24	40,2	-2,4	37,8	37,9	3,0
1997	488.189	38,4	1,26	34,0	-3,2	30,8	37,7	2,7
1998	509.658	41,2	1,24	18,7	3,2	21,9	36,7	2,8
1999	631.167	42,0	1,68	6,7	4,0	10,7	40,3	1,6
2000	984.737	43,0	1,23	2,8	-9,3	-6,5	41,5	1,6
2001	999.809	42,7	1,24	4,0	-21,8	-17,8	42,5	1,6
2002	1.083.721	43,9	1,24	17,5	-116,6	-99,1	41,3	1,9
2003	1.101.003	44,6	1,23	21,0	60,2	81,2	41,2	2,1
2004	1.200.906	45,7	1,27	36,9	5,0	41,9	39,8	2,3
2005	1.362.100	45,6	1,41	15,3	8,5	23,8	38,0	2,1
2006	1.785.079	49,0	1,17	16,4	2,0	18,4	40,1	2,0
2007	2.140.677	51,2	1,11	19,7	7,3	27,0	39,5	2,1
2008	2.273.228	52,0	1,20	17,8	6,6	24,4	41,2	2,1
2009	2.363.628	53,0	1,20	18,6	6,4	25,0	41,3	2,0

Fonte – Calculado pelo autor a partir das demonstrações financeiras publicadas

A receita líquida da Empresa cresceu 779% em termos reais entre 1987 e 2009, tendo passado de R\$ 268,8 milhões para R\$ 2.363,6 milhões. Essa evolução, entretanto, foi marcada por diferentes momentos: um período de queda de vendas (1987 – 1991) e períodos de forte crescimento, a saber: 1992 a 1997; 1999 e 2000; 2004 a 2009. O Gráfico 6 apresenta a evolução anual da Receita líquida da LR a partir de 1987. A análise do mesmo permite constatar que os períodos de maior crescimento de vendas foram marcados por acontecimentos relacionados ao reposicionamento da Empresa (a partir de 1991) e às fases de grande expansão do número de lojas (a primeira, nos anos de 1999 e 2000, e a segunda, a partir de 2005).

Gráfico 6 – Lojas Renner: Evolução da Receita Líquida (Em valores dezembro de 2009).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos Relatórios Anuais publicados

Alguns acontecimentos importantes ocorreram ao longo dessa trajetória. A Tabela 14 segmenta o período 1987 a 2009 e indica eventos que influenciaram a trajetória de crescimento de vendas da LR.

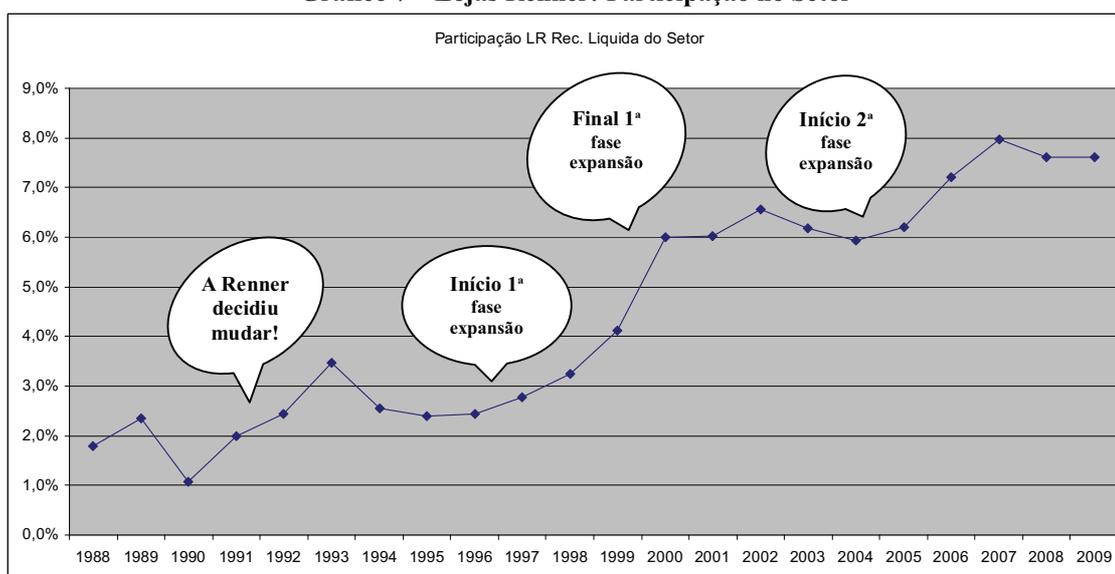
Tabela 14 – Lojas Renner: Evolução da Receita Líquida e Decisões Estratégicas Relacionadas

Período	Receita Líquida R\$ Milhões	Número De Lojas	Participação Receita Líquida Setor	Aberturas/ Fechamentos no Período	Média Aberturas/ Fechamentos Ano	Crescimento Vendas no Período	Evento Identificado
1987	269	11	2,0%	-2	- 0,4 ano	- 52,8%	Oferta de produtos incoerente com o poder aquisitivo do cliente. Descaracterização do negócio.
-	127	9	2,0%				
1992	132	9	2,4%	+2	+ 0,4 ano	+ 243,3%	Reposicionamento da empresa. Mudança no leiaute e na forma de operação das lojas. Avanço para SC e PR.
-	436	11	2,4%				
1997	488	16	2,8%	+38	+ 9,5 ano	+ 125,9%	Crescimento do nº de lojas. Avanço para Região Sudeste e Brasília.
-	985	49	6,0%				
2001	1.000	54	6,0%	+17	+ 3,4 ano	+ 38,3%	Diminui velocidade de abertura de lojas. Conceito <i>lifestyles</i> e <i>fast fashion</i>
-	1.362	66	6,2%				
2006	1.785	81	7,2%	+54	+ 13,5 ano	+ 73,6%	Aumenta velocidade de abertura de lojas. Avanço para outras regiões do país.
-	2.364	120	8,0%				

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos documentos / informações coletados

A evolução da participação da LR na receita do setor é apresentada no Gráfico 7. Os dados do setor foram coletados da Pesquisa Anual do Comércio, realizada anualmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Foi escolhido, para comparação, o segmento de empresas varejistas especializadas em tecidos, confecções, artigos de vestuário e calçados, com 20 ou mais empregados. Os dados desse segmento são coletados pelo IBGE, tendo como base a totalidade das empresas com tais características em operação no país, nos respectivos exercícios sociais. Como até a finalização da presente tese, o IBGE ainda não havia divulgado os dados consolidados relativos ao ano de 2009, para fins de apuração das vendas do setor do referido exercício aplicou-se sobre o valor de 2008 a variação do INPC do ano de 2009.

Gráfico 7 – Lojas Renner: Participação no Setor

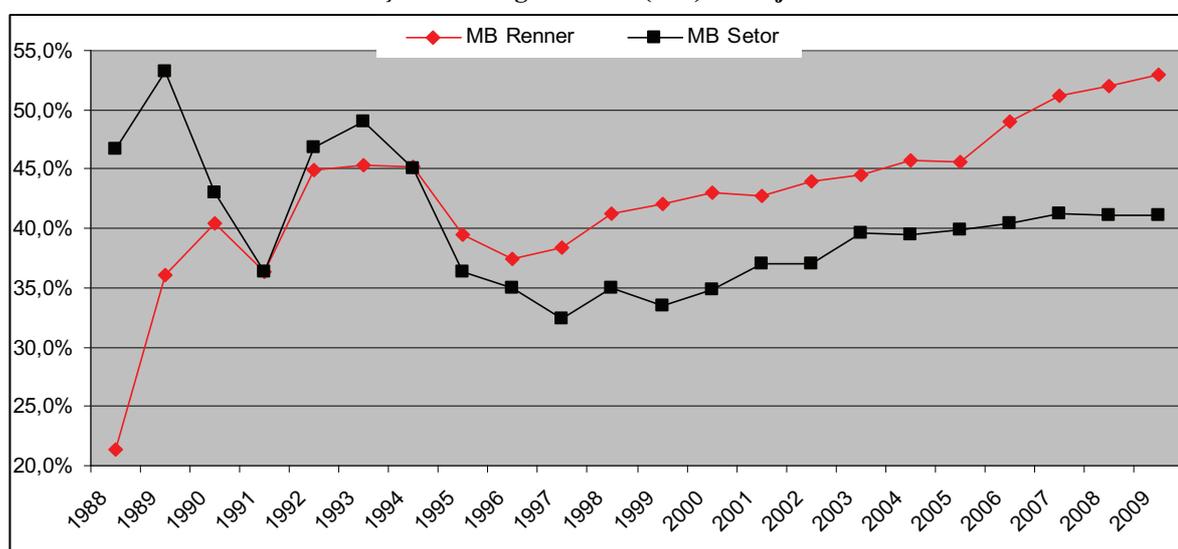


Fonte: elaborado pelo autor a partir das informações coletadas.

A participação da empresa nas receitas do setor passou de 1,8%, em 1988, para 7,6%, em 2009. As fases de expansão mais significativas do número de lojas, entre 1997 e 2000 e a partir de 2005, marcaram positivamente a evolução da participação da empresa nas receitas do setor. Entre 1997 e 2000, a participação cresceu de 2,8% para 6,0%. Após um breve período de estabilidade, anos de 2000 a 2005, um novo período de crescimento voltou a ocorrer. As vendas da empresa atingiram o patamar de 7,6% das vendas do setor em 2008 e assim se mantiveram no ano de 2009.

A margem bruta apresentou o pior desempenho da história da empresa no ano de 1987, apenas 11,2%, quando as vendas abaixo da expectativa provocaram a necessidade de pesadas liquidações. Até 1994, a LR apresentava margem bruta inferior à média do setor. A partir de então as ações implementadas pela Empresa influenciaram positivamente a sua margem de vendas. O Gráfico 8 compara a evolução da MB da LR com a do setor, desde 1988, primeiro ano divulgado pelo IBGE, até 2009. Para o setor, utilizou-se, em 2009, a mesma margem de 2008, tendo em vista que até o início de junho de 2011 o IBGE ainda não havia divulgado os dados consolidados do ano de 2009.

Gráfico 8 – Evolução da Margem Bruta (MB) da Lojas Renner e do Setor



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos demonstrativos financeiros publicados; Pesquisa Anual do Comércio – IBGE anos de 1988 a 2008

A análise das entrevistas e documentos acessados permitiram identificar eventos que influenciaram na margem de lucro da empresa. A Tabela 15 apresenta um resumo de tais acontecimentos.

De forma resumida, os seguintes eventos de ordem interna contribuíram positivamente para a melhora da margem bruta da LR no período: o reposicionamento da empresa e a redução do mix de produtos, a partir de 1992; a implementação da modalidade autosserviço e a adoção ampla e integrada do conceito de marcas próprias; o desenvolvimento e a maior integração com a rede de fornecedores; a informatização do ponto de venda; a utilização de sistemas eletrônicos de informação agilizando a comunicação entre as lojas, os centros de distribuição e os fornecedores (*EDI – Eletronic Data Interchange*); a ampliação da rede de

lojas e seus reflexos no custo de aquisição das mercadorias; o aprendizado decorrente do relacionamento com a J. C. Penney (JCP) no período 1998 - 2005; a exposição dos produtos por estilos de vida (*lifestyle*) a partir de 2003; o desenvolvimento das minicoleções quinzenais (*fast fashion*) a partir de 2004; a implantação do software Retek e seus módulos complementares a partir de 2005.

Tabela 15 – Lojas Renner: Ocorrências que Contribuíram para a Oscilação da Margem Bruta

Ano	Evento	MB Empresa	Média Setor	MBE (-) MBS
1987	Ano ruim para o varejo como um todo. Retração de vendas, necessidade de realizar liquidações para realizar estoques	11,2%	Não disponível	
1988	Dificuldades da empresa levam a organização a ceder espaços nas suas lojas para a exploração de atividades por terceiros como vendas de discos, serviços de cabeleireiros, lancherias e outros. Empresa passa a realizar a aquisição de mercadorias no sistema de consignações	21,3%	46,8%	-25,4%
1989	Fornecedores reduzem prazos de pagamento; empresa se vê obrigada a realizar o mesmo com seus clientes. Reflexo negativo nas vendas. Continua a sistemática de cessão de espaços internos e de aquisição de mercadorias no sistema de consignações.	36,1%	53,2%	-17,1%
1990	Varejo como um todo enfrenta dificuldades em função das medidas do Plano Collor. A aproximação da MB da empresa em relação à média do setor ocorre muito mais em função da redução das margens médias do setor do que em função de ações adotadas pela Companhia. Empresa realiza campanhas comerciais agressivas com vistas a alavancagem das vendas em função da recessão imposta pelo Plano Collor.	40,5%	43,1%	-2,6%
1992	Reposicionamento da empresa diante de fornecedores, clientes e concorrentes. Redefinição do mix de produtos. Mulher como público alvo. Implantação do autosserviço. Marcas próprias. Busca de novos fornecedores.	45,0%	46,9%	-1,9%
1994	Empresa equipara a MB com a média do setor	45,2%	45,1%	+0,1%
1996	Os anos de 1995 e 1996 marcam um período de ajustes no setor como um todo. Margens médias diminuem de modo geral, porém a MB da LR tem baixa menor do que a média do setor. Repasses de aumentos aos preços ficam mais difíceis em função da estabilidade monetária.	37,4%	35,0%	+2,4%
1997	Início do gerenciamento eletrônico dos estoques entre as lojas e o CD. Ponto de partida para maior integração com a rede de fornecedores. Maior expansão do número de lojas com cinco inaugurações numa base onze lojas existentes (+45%)	38,4%	32,4%	+6,0%
1999	Primeiro ano de gestão integral da JCP O aprendizado decorrente com o relacionamento com a JCP, a partir de então, favoreceu a melhoria da margem bruta	42,0%	33,4%	+8,6%
2001	Início dos anos 2000, processo de integração com fornecedores ganha força.	42,7%	37,0%	+5,7%
2003	Nova forma de gestão e exposição dos produtos por estilos de vida (<i>lifestyles</i>).	44,6%	39,6%	+4,9%
2004	Desenvolvimento de minicoleções quinzenais (<i>fast fashion</i>)	45,7%	39,5%	+6,3%
2005	Avança a integração com a rede de fornecedores. Ações de qualificação, inspeção na origem. Último ano de gestão da JCP. Implantação do software Retek.	45,6%	39,9%	+8,6%
2006	Forte expansão do número de lojas: 15 inaugurações apenas em 2006	49,0%	40,4%	+8,6%
2008	Forte expansão do número de lojas: entre 2007 e 2008 ocorrem 29 inaugurações	52,0%	41,1%	+10,9%
2009	Forte expansão do número de lojas: 10 inaugurações	53,0%	Não disponível	

Fonte – Elaborado pelo autor a partir dos Relatórios Anuais publicados e entrevistas realizadas

No período examinado a LR apresentou desempenho negativo, ou fraco, em termos de RCIL – Rentabilidade do Capital Investido Líquido nos anos de 1987 a 1990, 1992 e 1999 a 2001 (Tabela 13). As razões para tanto recebem diferentes explicações (Quadro 24).

Quadro 24 – Lojas Renner: Anos de Fraco Desempenho em Termos de RCIL

Ano	RCIL afetado por	Explicações Identificadas
1987	Margem Bruta – MB	Vendas da coleção outono-inverno foram fracas. Necessidade de realizar liquidações
1988	Margem Bruta – MB	Situação financeira fragilizada. Compras na modalidade condicional. Cessão de espaços na lojas
1989	Desp. Operacionais - DO	Receita líquida em queda. Redução das despesas operacionais não acompanhou a queda das vendas
1990	Desp. Operacionais - DO	Receita líquida em queda. Redução das despesas operacionais não acompanhou a queda das vendas
1992	Desp. Operacionais - DO	Ajustes decorrentes do reposicionamento da empresa
1999	Desp. Operacionais - DO e Giro	Forte processo de expansão. Preparação da estrutura necessária ao crescimento aumentando despesas operacionais e investimentos (DO e GIRO)
2000	Desp. Operacionais - DO e Giro	Forte processo de expansão. Preparação da estrutura necessária ao crescimento aumentando despesas operacionais e investimentos (DO e GIRO)
2001	Desp. Operacionais - DO e Giro	Forte processo de expansão. Preparação da estrutura necessária ao crescimento aumentando despesas operacionais e investimentos (DO e GIRO)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos relatórios anuais publicados e das entrevistas

Nos anos 1987 e 1988, o RCIL foi afetado pelo fraco desempenho em termos de margem bruta (MB). As vendas da coleção outono-inverno de 1987 não ocorreram da forma planejada pela administração, e isso tornou necessário realizar liquidações, provocando perdas em termos de margem de lucro. Em 1988, esse indicador (MB) quase dobrou em relação ao ano anterior, mas ainda assim apresentou o segundo pior desempenho dentre os anos analisados. No referido ano, com sua situação financeira fragilizada, a Empresa passou a realizar compras de mercadorias na modalidade condicional e a disponibilizar espaços em suas lojas para serem explorados por franquias.

O baixo desempenho em termos de RCIL, nos anos de 1989, 1990 e 1992 o ocorreu em função do crescimento da participação relativa das despesas operacionais na receita líquida (DO/ROL). Nos anos de 1989 e 1990, a queda real no volume de vendas verificada no período foi superior à queda real da estrutura fixa de gastos, e, com isto, a participação relativa das despesas operacionais nas vendas aumentou. Já no ano de 1992, o aumento das despesas operacionais pode ser explicado pelo movimento de reorganização administrativa e mercadológica pelo qual a LR estava passando. No referido ano, a MB da Empresa melhorou. Entretanto, o forte crescimento das despesas operacionais eliminou em grande parte esse benefício.

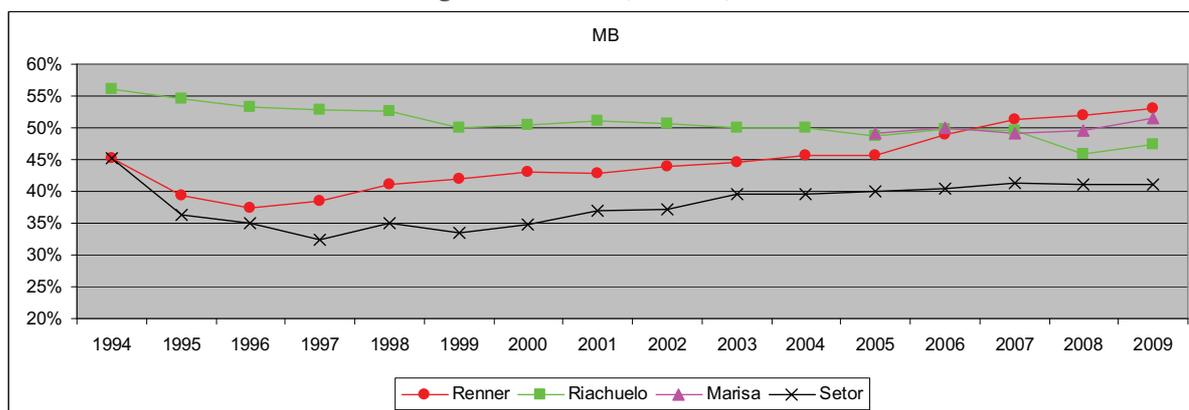
A forte expansão da rede de lojas no período entre 1999 e 2001 explica a elevação das despesas operacionais nesse período. O crescimento extraordinário da base instalada de unidades trouxe consequências: a) elevação das despesas operacionais e queda nos lucros, em função da preparação da estrutura necessária ao crescimento; b) redução no giro, em função da elevação do nível de investimentos em ativos; c) reflexos consequentes em termos de queda rentabilidade. Os resultados financeiros estavam a indicar que havia um período de maturação para as novas unidades.

As medidas de saneamento, implementadas a partir de 1991, e o reposicionamento da Empresa em 1992 contribuíram para a melhoria dos seus indicadores de rentabilidade (RCIL e ROE). Desde então, apenas em quatro exercícios esses indicadores apresentaram desempenho fraco ou negativo (1999 a 2002). A MB elevou-se, em 1992, para 45,0%, sofreu pequena redução nos anos de 1996 e 1997, mas desde então vem apresentando crescimento constante, tendo atingido a casa dos 53,0% em 2009. O crescimento desse indicador permitiu a manutenção de boas taxas de rentabilidade nos anos de 2006 a 2009, apesar de um segundo forte crescimento da base instalada de lojas (54 novas unidades no período) e dos consequentes aumentos de despesas operacionais e investimentos em ativos.

A taxa de ajuste da rentabilidade (TAR) alavancou o desempenho do *ROE* nos últimos sete exercícios sociais. Se a alavancagem conquistada no ano de 2003 pode ser considerada fruto da reversão das negativas expectativas políticas e econômicas do ano anterior, o mesmo não pode ser dito com relação aos anos seguintes (2004 a 2009). Nestes, o benefício obtido foi decorrente do uso de estruturas de capitais e respectivos custos de financiamento coerentes com a rentabilidade proporcionada pelo negócio. Entende-se que houve uma escolha deliberada nesse sentido, por parte da alta administração da LR, já que o Relatório da Anual de 2005 evidenciou o emprego da metodologia denominada *EVA* ® *Economic Value Added*.

Em relação aos concorrentes, o desempenho operacional da LR, representado pela margem bruta (MB), pode ser considerado superior, na medida em que, desde 1994, a Empresa vem apresentando desempenho acima da média do setor (Gráfico 9). Seus concorrentes diretos, Lojas Riachuelo e Marisa, também apresentaram performance superior à média do setor. Entretanto, o crescimento constante da MB da LR permitiu que, a partir de 2006, a mesma suplantasse tais concorrentes, conforme pode ser evidenciado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Margem Bruta Setor, Renner, Riachuelo e Marisa

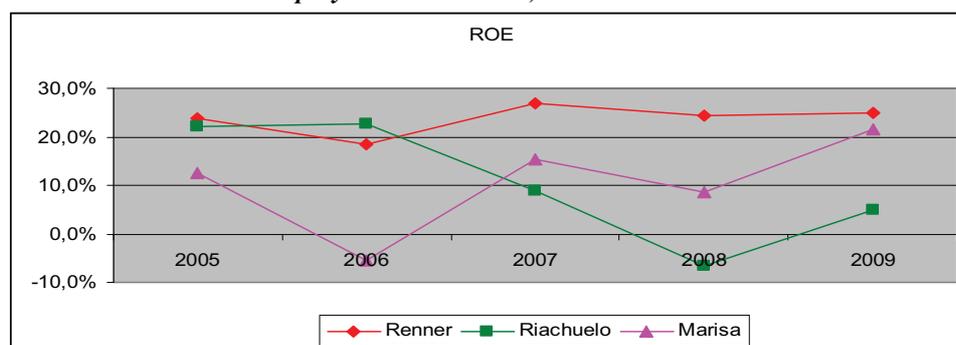


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos relatórios anuais publicados e da Pesquisa Anual do Comércio IBGE

Em termos de *ROE*, indicador utilizado neste trabalho como elemento que evidencia a posição de vantagem competitiva de uma empresa, a Tabela 13 destacou que a LR passou a apresentar bons resultados a partir das medidas adotadas nos anos de 1991 e 1992. Desde então, houve fraco desempenho apenas nos exercícios de 2000 a 2002. Contribuíram para tanto, no referido período (2000 a 2002), a amortização do ágio decorrente da incorporação da J. C. Penney Brasil, e os efeitos decorrentes da significativa desvalorização cambial pela qual passou o Brasil no ano de 2002. Naquela época, a LR apresentava endividamento de US\$ 80 milhões com a Controladora, tendo o resultado do referido exercício absorvido todo o impacto da variação cambial ocorrida naquele ano de incertezas políticas.

O desempenho da LR (*ROE*) superou os concorrentes Marisa e Riachuelo em quatro dos últimos cinco exercícios sociais (GRÁFICO 10). Além disso, o indicador encontra na LR regularidade não identificada nas outras duas empresas. O exame visual do gráfico permite constatar que na LR a oscilação do *ROE* nos últimos cinco anos foi menor do que aquela observada na Marisa e na Riachuelo.

Gráfico 10 – Return On Equity – ROE: Renner, Riachuelo e Marisa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos relatórios anuais publicados

A participação crescente nas vendas do setor, o avanço continuado da margem bruta de lucro (MB), a melhoria da liquidez e o desempenho apresentado em termos de *ROE* evidenciam, como elemento consequente, que as ações desenvolvidas a partir do primeiro planejamento estratégico, elaborado em 1991, e suas respectivas revisões, contribuíram sobremaneira para a reversão da difícil situação financeira em que se encontrava a LR no início da década de 1990. A superação de importantes competidores do setor, Riachuelo e Marisa, em termos de rentabilidade, em quatro dos cinco últimos exercícios sociais (2005 a 2009), evidencia a posição de vantagem competitiva na LR no referido período. Cabe destacar, entretanto, que a comparação com outros competidores significativos, como C&A e Zara, restou prejudicada em função da indisponibilidade de informações financeiras a respeito de tais empresas no Brasil.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS: POSICIONAMENTO E ATIVIDADES

Este capítulo destina-se à análise dos dados coletados, tendo como lentes teóricas o posicionamento da empresa diante das forças competitivas que moldam a rentabilidade do setor (PORTER, 1986) e a configuração das atividades de valor (PORTER, 1989). Para a sua realização, foram desenvolvidas categorias a priori, a saber: a) estrutura do setor (cinco forças); b) atividades, cadeia de valor, sistema de valor; c) escopo competitivo; d) direcionadores de valor; e) condições iniciais e escolhas gerenciais.

Os parágrafos seguintes apresentam detalhes sobre a trajetória da empresa em três diferentes momentos da sua história. Os primeiros anos como unidade independente (anos 1960 e 1970) foram anos de sucesso. A década de 1980, por sua vez, revelou-se como um período bastante introspectivo, onde preponderou a continuidade estratégica. A reversão dessa situação ocorreu no início dos anos 1990, quando houve o reposicionamento da Lojas Renner (LR) e a expansão do negócio.

4.5.1 Os Primeiros Anos Como Unidade Independente

Os anos 1960 e 1970 foram de sucesso e *glamour* para a LR. A Empresa desfrutava de imagem positiva diante dos clientes e dos fornecedores. Era reconhecida como lançadora de moda. Contribuíam para tanto os lançamentos e as promoções que realizava, dentre as quais se destacam *Lord Ascot* (1966), *La Mode Nouvelle* (1968) e *Futura 70* (1970). Nessa época,

era oferecido um amplo *mix* de produtos envolvendo moda masculina, feminina, jovem, infantil, calçados, artigos para o lar, eletrodomésticos, móveis, presentes e artigos de cama, mesa e banho. A sua imagem diante dos clientes era diferenciada em função da tradição de ofertar produtos e serviços de qualidade superior. Os preços praticados, por sua vez, eram coerentes com a oferta realizada.

Os concorrentes eram compostos por empresas varejistas menores, com atuação local, focadas, em sua maioria, na venda de roupas, como as lojas Wolens, Guaspari e Alfred. Dentre as poucas exceções encontravam-se as lojas Mesbla e Marisa. A primeira, uma ampla loja de departamentos, que, durante muitos anos, foi a maior empresa varejista do país. A segunda, uma rede bastante popular na época, focada em moda íntima feminina, operando exclusivamente através de vendas à vista.

O nível de profissionalização do setor era baixo. Os cargos de diretoria eram normalmente ocupados por membros da família proprietária do negócio, e os executivos de nível gerencial eram pessoas de confiança dos empreendedores, que haviam desenvolvido carreira nas respectivas empresas. No meio universitário, o desenvolvimento de carreira no varejo não era considerado motivador (GALLÓ, 2010). A fragmentação do setor fazia com que os benefícios decorrentes da escala, tanto em termos de compras, como de ações de comunicação, fossem uma conquista de poucas empresas.

O crescimento do setor foi incentivado pelas políticas econômicas dos governos militares, as quais favoreciam a industrialização, o consumo e, indiretamente, o desenvolvimento do varejo. Outro elemento que contribuiu para o desempenho positivo das empresas varejistas foi o crescimento da concentração populacional nos grandes centros urbanos do país nas referidas décadas (ALONSO; BANDEIRA; FISCHER, 1980). Essa realidade de relativa estabilidade para o setor perdurou até a primeira metade dos anos 1970. Os choques do petróleo, em 1973 e 1979, com reflexos sobre os juros internacionais, acabaram obrigando os governos dos chamados países em desenvolvimento, como o Brasil, a adotarem medidas restritivas ao consumo (HERMANN, 2005).

O bom posicionamento da empresa diante de fornecedores e clientes, combinado com a relativa estabilidade do setor, nos anos 1960 e boa parte dos 1970, fizeram com que a segunda geração, que assumiu a gestão em 1966, comandasse sem maiores sobressaltos a então loja de departamentos, cuja principal unidade ainda era a da Otávio Rocha, inaugurada em 1932. Em 1976, o faturamento dessa unidade respondia por 57% das vendas da rede (A BOA IMAGEM..., 1978).

A Empresa trabalhava durante os anos 1960 e 1970 com um escopo de segmento bastante amplo. Já em termos geográficos, a atuação limitava-se ao estado do RS. Se, por um lado, o escopo geográfico restrito simplificava as operações, por outro, o amplo *mix* de produtos tornava complexas as atividades relacionadas a compras, armazenagem, exposição e vendas. Havia bom nível de integração da Loja com a Fábrica nesse período (escopo vertical), apesar de jurídica e operacionalmente as duas unidades estarem separadas desde 1965. Por um lado, a venda de trajes masculinos sob encomenda, ajustados aos diferentes tipos físicos, tornava obrigatória a referida integração. Por outro, a área de compras da unidade comercial tinha liberdade para propor o desenvolvimento de novos modelos, de acordo com as tendências identificadas em suas pesquisas.

Os modelos de negócios operando no estado do RS nas décadas de 1960 e 1970, quando os *shoppings* ainda não haviam chegado, permitiram à LR a ampliação das fronteiras da indústria de atuação, através da oferta de maior *mix* de produtos. As denominadas lojas de departamento, como, por exemplo, a própria LR e a Mesbla, despenhavam o papel dos atuais *shopping centers*, oferecendo um ambiente amplo, climatizado, dotado de decoração diferenciada e com acessos facilitados aos diversos andares, com o uso de elevadores e escadas rolantes.

As entrevistas realizadas e os documentos de natureza secundária acessados permitiram identificar como estrategicamente relevantes (PORTER, 1989) para a LR, em função do seu impacto na posição de custos ou na diferenciação e dos reflexos em termos de margem e rentabilidade do negócio, as seguintes atividades: gestão do crédito; desenvolvimento de coleções e compras; logística interna; operações, *marketing* e vendas e recursos humanos. O aproveitamento de elos internos, entre as atividades, ou externos, com clientes e fornecedores (sistema de valor), embora não tenha sido citado como relevante nas entrevistas, está sendo considerado como tal, tendo em vista a importância atribuída a esses itens por Porter (1989). O Quadro 25 apresenta considerações que buscam justificar a referida identificação. Nos parágrafos seguintes, são realizadas considerações sobre o desempenho de tais atividades nas décadas de 1960 e 1970.

A área de crédito da LR foi criada em 1934, quando as primeiras vendas a prazo começaram a ser realizadas. O *know how* desenvolvido pela Empresa nessa atividade contribuiu para que a mesma fosse uma das fundadoras do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC-RS), na década de 1950. Até então, o processo de aprovação de vendas a prazo era bastante demorado, podendo demandar até três dias, na medida em que era investigada a pontualidade do comprador nos pequenos estabelecimentos comerciais do bairro onde ele

residia. Outro procedimento adotado para a liberação das compras a prazo envolvia a troca de informações com a Casa Masson, tradicional loja de joias de Porto Alegre, que operou até os anos 1980 (PERNAU, 2010).

Quadro 25 – Lojas Renner: Atividades Estrategicamente Relevantes

Atividade Estrategicamente Relevante	Justificativa
Gestão do Crédito	Anda de mãos dadas com o varejo (HRUBY, 2010). Alavanca vendas e margens e, portanto, afeta a rentabilidade da operação. O <i>know how</i> relacionado permite a ampliação do negócio. Por outro lado, sua má gestão pode comprometer a continuidade da empresa.
Desenvolvimento de coleções e compras	Implicam tanto no custo quanto na diferenciação. Erros cometidos nessas atividades provocarão a necessidade de realizar liquidações, comprometendo o resultado do período (HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010). Afetam volume de vendas, margens e rentabilidade.
Logística interna	Ter o produto certo, no momento certo, nos padrões, tamanhos e nas lojas adequadas alavanca vendas, influenciando no giro dos estoques e na rentabilidade do negócio.
Operações, marketing e vendas	A complexidade das rotinas operacionais relacionadas a vendas impacta na satisfação dos clientes. O mesmo ocorre com o <i>mix</i> de produtos, os preços, o ponto de venda e a comunicação. Afetam a posição de custos e/ou a diferenciação.
Recursos Humanos	A equipe gerencial deve ter capacidade de acompanhar e compreender as mudanças no ambiente de negócios e de implementar ações estratégicas coerentes. Atendimento ágil e de qualidade afeta o relacionamento com o cliente. Ganha relevância em períodos de expansão significativa da base de lojas.
Sistema de valor	O aproveitamento de elos entre as atividades desenvolvidas internamente, bem como o avanço em direção à cadeia de valor dos fornecedores e clientes (elos externos) afetam a posição de custos e/ou diferenciação.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas e documentos acessados

As atividades do crediário foram desenvolvidas de forma manual até o início da década de 1960. A partir de então, começaram a ser empregadas máquinas desenvolvidas especificamente para tanto, como, por exemplo, os equipamentos NCR. O controle das operações era realizado em fichas amarelas, divididas em colunas para data da operação, histórico, para o lançamento da compra (débito), para o lançamento dos recebimentos (crédito) e para apuração do saldo devedor. Os clientes, por sua vez, recebiam carnês (pequenos talonários) elaborados manualmente e compostos de tantas folhas quanto fosse o número de prestações ajustadas no momento da realização da venda. Por volta de 1965, a atividade começou a ser informatizada. Na época, a LR tornou-se cliente da IBM, a qual tinha escritório em Porto Alegre, e uma das primeiras atividades a receber atenção para o seu desenvolvimento de forma eletrônica foi o crediário. Assim, em 1972, todas as operações relacionadas à gestão do crédito passaram a ser desenvolvidas de maneira eletrônica, fato que contribuiu para que, no ano seguinte, 1973, a LR fosse pioneira no RS no lançamento do cartão de crédito próprio (Cartão Renner). A gestão do crédito sempre recebeu atenção

especial na Empresa e possuía gestor específico para tanto já no início da década de 1960 (HRUBY, 2010).

Nas décadas de 1960 e 1970, as atividades relacionadas ao desenvolvimento de coleções e compras foram beneficiadas pela realização de viagens ao exterior (Pernau e equipe), pela tradução de revistas internacionais especializadas em moda e pelo assessoramento de consultores de moda. O relacionamento com a Fábrica (A. J. Renner S.A.) e a liberdade concedida para a criação de novos modelos também influenciaram positivamente a atividade. Outro procedimento que consolidou a posição da empresa, nas décadas de 1960 e 1970, como lançadora de moda foram as campanhas relacionadas às novas coleções (*Lord Ascot*, por exemplo) e os desfiles de moda, realizados às quartas-feiras, à tarde, na unidade da Avenida Otávio Rocha (PERNAU, 2010).

Na época, havia equipes, divididas por linhas de produtos, encarregadas da realização das compras, as quais eram baseadas no desempenho de vendas apresentados nos períodos anteriores. Quatro coleções anuais eram adquiridas, com grande predominância para as compras relacionadas às modas inverno e verão (PERNAU, 2010). As encomendas eram realizadas com antecedência aproximada de seis meses (PERNAU, 2010), fato que proporcionava pouca flexibilidade à eventual correção de rumos em função de fatores climáticos inesperados ou de equívocos no desenvolvimento das coleções. Visando a minimizar possíveis efeitos decorrentes do clima nas suas vendas, a LR efetuava apontamentos relacionando as variáveis vendas e clima, bem como realizava pesquisas junto à Secretaria da Agricultura, buscando identificar previsões para a próxima estação (HRUBY, 2010).

Por ocasião da aquisição das coleções, equipes de compras capitaneadas pelo diretor comercial, Henrique Pernau, visitavam fabricantes do centro do país em busca de novidades, amparados por orçamentos específicos para cada setor da loja. A exclusividade de modelos não era uma prática comum e ocorria apenas eventualmente por solicitação da LR (PERNAU, 2010).

O desenvolvimento tecnológico dos anos 1960 e 1970 não proporcionava avançadas ferramentas de controle logístico como as atualmente existentes (2010). Adicionalmente, a LR operava com dois grandes depósitos, um localizado nos antigos pavilhões da fábrica, e o outro, no bairro Passo da Areia. Todas as mercadorias recebidas dos fornecedores transitavam pelo depósito, onde as mesmas eram preparadas para distribuição às lojas.

A Empresa adotava como política comercial a exposição apenas parcial de modelos e padrões nas lojas, objetivando, com isso, causar a sensação de exclusividade para as

mercadorias expostas. O procedimento provocava a necessidade da existência de pequenos depósitos em cada loja, denominados pela Empresa como “reserva de mercadorias”, os quais eram acessados pelos vendedores quando de uma solicitação diferenciada por parte do cliente.

A operação em duas unidades de armazenagem distantes fisicamente, a existência de pequenos depósitos em cada loja (em função da exposição apenas parcial) e a amplitude do *mix* de produtos (linhas dura e mole) trazia complexidade à logística interna, dificultava a identificação atualizada de estoques em cada unidade e, com isso, acabava contribuindo para a realização das liquidações de final de estação, visto que muitas oportunidades de venda eram perdidas por problemas de identificação e de alocação das mercadorias nas lojas com maior demanda.

O atendimento dos clientes era realizado necessariamente por um vendedor, em todos os departamentos. Ao entrar na loja, o cliente era recepcionado por um profissional que o acompanhava durante todo o processo de compra, desde a orientação inicial sobre localização das mercadorias solicitadas, até o pagamento da operação e o recebimento das compras. O processo de vendas era semelhante ao que ainda hoje é adotado em butikues especializadas em moda. A exposição apenas parcial dos produtos tornava necessário o deslocamento do vendedor até a reserva de mercadorias localizada nos fundos da loja, cada vez que o cliente solicitava um produto diferente (tamanho, cor, etc.) daquele que estava exposto.

Os trajes masculinos sob medida levavam dez dias para ficar prontos. Os semiprontos, apenas dois. Nos anos 1960, a baixa padronização de tamanhos, como no caso dos calçados, provocava a necessidade da existência de grandes estoques em cada loja. Nem todas as unidades da rede ofereciam o mesmo *mix* de produtos. Lojas maiores, como a da Avenida Otávio Rocha, ofereciam *mix* mais amplo, desde roupas até eletrodomésticos, móveis e tintas. Já as unidades menores comercializavam apenas artigos de vestuário e calçados (PERNAU, 2010). Na época, a localização das lojas fora de *shopping centers* favorecia a movimentação de itens de grande porte, como móveis, por exemplo.

O leiaute das lojas era inspirado em viagens ao exterior realizadas pelo diretor Pernau e sua equipe. Entretanto, nem todas as unidades eram atualizadas de forma simultânea, fato que implicava em alguma despadronização em termos de ponto de venda. Nesse sentido, os Relatórios Anuais acessados informavam a atualização gradual e constante das diversas lojas da Rede.

Quadro 26 – Lojas Renner: Localização das Lojas em 1958

Localização das lojas em 1958
Otávio Rocha, 184
Frederico Mentz, 1561
Princesa Isabel, 17
Assim Brasil, 944
Oswaldo Aranha, 1306
Presidente Roosevelt, 1295
Benjamin Constant, 1541
João Pessoa, 131

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados secundários acessados

As novidades introduzidas pela Empresa não ficavam apenas nas coleções. Decoração, iluminação, novas formas de exposição dos produtos e de atendimento também eram apresentadas. No início dos anos 1970, por exemplo, a empresa inovou com o lançamento do Kanto Kente, espaço destinado à comercialização de moda jovem.

A atividade de recursos humanos teve como primeiro gestor José Carlos Hruby, que, em 1965, foi nomeado para a chefia do departamento de pessoal. Os cargos de relevância estratégica eram ocupados nos anos 1960 e 1970 por profissionais de carreira na LR, seguindo, portanto, uma tendência do setor. Apesar de ter se tornado unidade independente apenas em 1965, a Empresa já era operacionalmente uma unidade separada da Fábrica, com estrutura de pessoal própria, desde os anos 1930 (PERNAU, 2010). A diretoria nomeada em 1966, por ocasião do afastamento do Sr. A. J. Renner da presidência da Loja, foi única até o ano de 1983 (LOJAS RENNER S.A., 1966; LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIOS ANUAIS DE 1970 e 1980; HRUBY, 2010). Embora não tenham sido identificadas ações relacionadas ao desenvolvimento de pessoal nos relatórios anuais publicados da década de 1970, sabe-se que o conhecimento adquirido nas viagens ao exterior era replicado internamente pela equipe gerencial (PERNAU, 2010). De acordo com Nelson Klumb, profissional que entrou na Empresa em 1947 e lá se aposentou em 1998, tendo atuado como gerente de várias unidades, a LR sempre investiu forte em treinamento de pessoal (LOJAS RENNER S.A., 2005). Outras ações relacionadas ao desenvolvimento da equipe de profissionais são as já relatadas traduções de revistas internacionais especializadas e a realização de palestras por consultores de moda.

A origem da LR está embasada na identificação da necessidade de maior proximidade com o consumidor final. O Sr. A. J. Renner, ao ampliar o *mix* de produtos da fábrica, com o lançamento do Traje Esporte Ideal, percebeu a necessidade de maior proximidade com o usuário do traje. O novo produto, de forma diferente das Capas Ideal, precisava ser ajustado aos variados tipos físicos dos clientes, já que a padronização de tamanhos não era uma realidade no início dos anos 1900. A integração da cadeia de valor da empresa com a do cliente, operação denominada por Porter (1989) como sistema de valor, embasa, portanto, a própria criação da LR, naquela época um elo intermediário na relação Fábrica – consumidor.

O relacionamento da Loja com a Fábrica era bastante próximo desde a abertura da primeira unidade comercial, e assim continuou durante os anos 1960 e 1970. Uma grande parte das roupas confeccionadas pela Fábrica atendia a encomendas individuais dos clientes. A Loja se encarregava de tomar as medidas, registrar a solicitação em formulário específico e de encaminhá-la à Unidade Industrial para o início da produção (A. J. RENNER S.A., 1949; 1951). A integração Loja – Fábrica era, portanto, uma necessidade. Outra questão importante a ser destacada diz respeito ao relacionamento da Fábrica com fornecedores internacionais desde o início do século, fato que serviu para abrir as portas aos profissionais da Loja para suas visitas a empresas da Europa e dos Estados Unidos, nos anos 1960 e 1970 (PERNAU, 2010).

As atividades estrategicamente relevantes eram desempenhadas, nas décadas de 1960 e 1970, em sincronia com o posicionamento escolhido pela LR. O *know how* adquirido na área de crédito, em operação na empresa desde 1934, permitia a análise e concessão sem que grandes crises geradas por perdas no recebimento de vendas tivessem sido identificadas nos documentos acessados. A mecanização, em 1965, a informatização e o lançamento do cartão de crédito nos anos 1970 trouxeram velocidade à operação e ainda mais segurança para a LR. Análise e concessão ágil de crédito, combinada com a oferta de um *mix* de produtos amplo e de qualidade fortaleciam o relacionamento com os clientes.

O desenvolvimento de coleções e as compras ajustavam-se às operações *marketing* e vendas de tal forma que contribuíram para a formação de uma imagem de *glamour* em torno da marca Renner. Como exemplo do ajustamento dessas atividades citam-se as viagens internacionais em busca de novidades, o desenvolvimento de coleções completas, como o “*Lord Ascot*”, moda masculina do chapéu ao calçado (PERNAU, 2010) e os desfiles de moda realizados às quartas-feiras, à tarde, na loja da Otávio Rocha. O atendimento personalizado, por sua vez, evidenciava-se adequado ao posicionamento da empresa e à uma época na qual alguns produtos necessitavam de ajustamento específico às características físicas dos

compradores, como era o caso dos trajes masculinos e dos *tailleurs* femininos, tinham baixa padronização em termos de tamanhos, como no caso dos calçados, ou demandavam a necessidade de transmitir informações técnicas aos compradores, como no caso dos eletrodomésticos.

A manutenção de uma diretoria, que foi única de 1966 a 1983, a existência de profissionais que realizavam carreira na Empresa e a política de busca e disseminação de informações relacionadas à atividade principal asseguravam, ao pessoal de vendas, o conhecimento necessário ao desempenho de suas atividades. Silva (2010), funcionária operacional da empresa nos anos 1970 e 1980, informou que, com relativa frequência o diretor Pernau visitava as áreas operacionais da empresa e questionava os funcionários acerca de características técnicas dos tecidos empregados nas roupas comercializadas pela LR.

Se direcionadores de valor explicam por que determinadas empresas desempenham atividades a um custo inferior, ou criam valor superior para seus clientes, as condições iniciais e as escolhas gerenciais realizadas ao longo do tempo afetam, de maneira determinante, os direcionadores de valor da empresa (PORTER, 1991). Dentre as condições iniciais, que afetaram positivamente escolhas, direcionadores e atividades, identificaram-se as habilidades e os valores do líder principal, seu senso de oportunidade, sua reputação, as condições favoráveis para a expansão da atividade comercial nos anos 1950 a 1960, o crescimento econômico dos anos 1960 e 1970 e a competição restrita ao ambiente regional até a metade dos anos 1970.

Algumas escolhas realizadas logo no início da história da LR marcaram o destino da referida empresa. A separação das empresas em 1965 e a decisão pela abertura do capital em 1967 contribuíram, respectivamente, para a continuidade do negócio e para a captação dos recursos necessários à sua expansão em diversos momentos, como, por exemplo, no ano de 1994. O mesmo senso de oportunidade que fez com que A. J. Renner empreendesse em diferentes negócios, muitos deles não relacionados, motivou-o a decidir-se pelo desdobramento dos negócios em unidades e comandos independentes. A idade avançada do líder, a amplitude e a complexidade das operações e a estrutura familiar recomendavam essa decisão.

A. J. Renner era bastante preocupado com a qualidade daquilo que vendia. Quando a LR passou a adquirir e comercializar itens fabricados por terceiros, o mesmo questionava, com frequência, sua equipe sobre a realização de testes de qualidade nas referidas mercadorias (PERNAU, 2010). A seriedade na condução dos negócios e a preocupação com a qualidade dos produtos e do atendimento eram características do Empreendedor, as quais

foram mantidas ao longo da trajetória da LR. Essa imagem foi determinante, por exemplo, para a recuperação da empresa por ocasião do incêndio na principal unidade da rede, ocorrido em abril de 1976 (A BOA IMAGEM ..., 1978).

A segunda geração da família Renner encarregada de levar adiante os negócios da Loja manteve enquanto pôde o conservadorismo financeiro característico de A. J. Renner. Os investimentos em modernização das instalações, em pesquisa e desenvolvimento de modelos e padrões e na atualização dos processos administrativos eram realizados basicamente com recursos próprios. Nas pesquisas realizadas nos arquivos da Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul, não foram identificados, nos anos 1960 e 1970, endividamentos bancários capazes de comprometer a liquidez da empresa.

O sucesso e o *glamour* da LR entre os anos 1960 e 1970 foi apoiado por um adequado posicionamento diante das forças do setor, pelo crescimento e as características competitivas da indústria, e pelo desempenho de atividades coerentes com o posicionamento escolhido. Um conjunto de direcionadores de valor, entretanto, influenciou o desempenho de tais atividades. Condições iniciais e escolhas gerenciais, por sua vez, afetaram os referidos direcionadores. A Figura 4 apresenta, em termos gráficos, essa colocação. A linha tracejada separa a parte visível da estratégia daquela considerada como invisível, identificada somente através do desdobramento das atividades e do estudo da história da empresa.

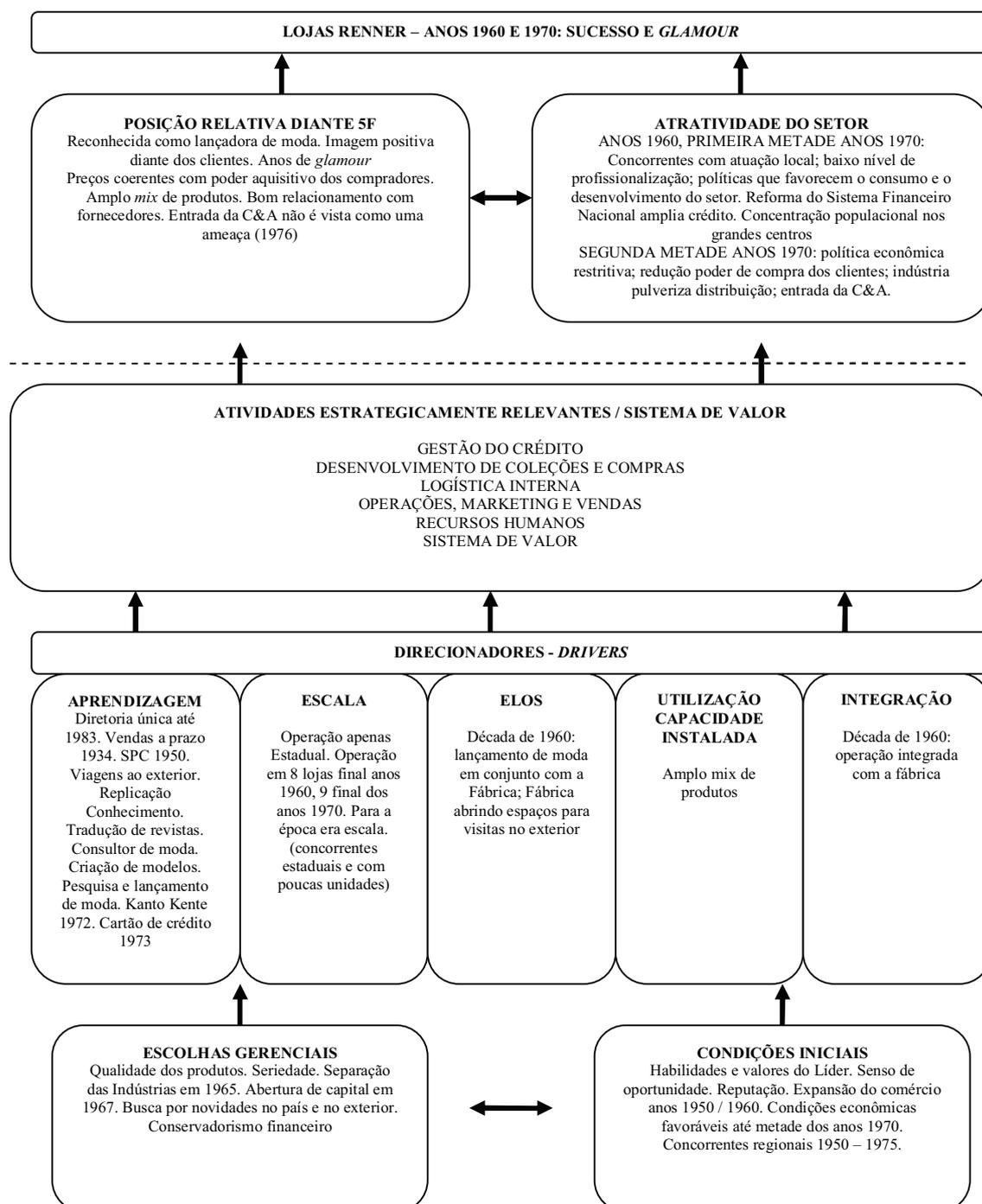
A Figura 4 também evidencia que foram identificados cinco direcionadores com interferência significativa nas atividades desenvolvidas e, conseqüentemente, com reflexos na posição de custos ou na diferenciação da empresa: aprendizagem, escala, elos, utilização de capacidade instalada e nível de integração.

O direcionador aprendizagem contribuiu significativamente para o sucesso da Empresa nos anos 1960 e 1970. A manutenção de diretoria única, durante essas duas décadas, que havia convivido com o Sr. A. J. Renner, contribuiu para a preservação dos valores do líder, dentre os quais se destacam a preocupação com a qualidade dos produtos, a seriedade na condução dos negócios e a busca por novos conhecimentos.

O contato com empresas do exterior, em parte facilitado pelos relacionamentos mantidos pela Fábrica, permitia a identificação antecipada de tendências. O conhecimento adquirido era replicado internamente, inicialmente para os compradores, e, posteriormente para a equipe de vendas. As inovações identificadas não estavam relacionadas apenas aos produtos, mas também às rotinas operacionais e de controle e às novas formas de exposição e comercialização dos produtos. O Kanto Kente, espaço destinado à comercialização de moda

jovem, dotado de *mix* de produtos, ambientação e atendimento coerentes com a proposta, foi o resultado de uma das viagens do Sr. Henrique Pernau.

Figura 4 – Escolhas e Direcionadores: Efeitos Sobre as Atividades e o Posicionamento da Lojas Renner Anos 1960 e 1970



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Porter (1991)

O desempenho contínuo da atividade de crédito, iniciada de forma quase pioneira em 1934, e a troca de informações com outras empresas sobre clientes e procedimentos administrativos relacionados à atividade, permitiram o desenvolvimento de habilidades que contribuíram para que a LR fosse uma das fundadoras do SPC-RS. A decisão pelo constante investimento em modernização das operações favoreceu a mecanização desse processo, a aproximação com a IBM nos anos 1960 e a informatização no início dos anos 1970. O cartão de crédito lançado de forma pioneira, segundo Hruby (2010), em 1973, foi o resultado dessa trajetória de aprendizado. Os reflexos de tal caminhada ampliaram-se a períodos posteriores aos anos 1960 e 1970.

A migração de aprendizagem (PORTER, 1989) era uma realidade no varejo. Exceção feita à propriedades de determinadas marcas, como era o caso da própria marca Renner, não havia no setor grandes mecanismos de proteção à preservação do aprendizado obtido, como ocorria no caso das patentes de propriedade industrial. A contratação de funcionários da concorrência, as informações obtidas com fornecedores e a observação no ponto de venda das estratégias de *marketing* adotadas pelos principais concorrentes forneciam valiosas informações que permitiam emular procedimentos. No caso da LR, a busca se dava no mercado internacional e através do acompanhamento de ações de empresas como, por exemplo, a Mesbla. Outras de menor porte, mas com localização geográfica bastante próxima da principal loja da rede, também eram monitoradas (PERNAU, 2010).

Durante os anos 1960 e 1970, o número de lojas da Rede não aumentou significativamente. Em 1958 havia oito unidades próprias em operação, todas localizadas em Porto Alegre. Em 1979, esse número havia subido para onze, com as inaugurações de Canoas, Pelotas (final dos anos 1960) e Novo Hamburgo (1979). Apesar de a operação ocorrer apenas em nível estadual, a escala obtida nas atividades vinculadas a artigos do vestuário favorecia as aquisições da LR, tendo em vista que raros eram os concorrentes desse segmento, com atuação no Rio Grande do Sul, que operavam com amplitude maior. As exceções ficavam por conta da Mesbla e da C&A, varejista que iniciou suas atividades no Brasil em 1976. Outros concorrentes de porte, como Marisa e Riachuelo, tinham, respectivamente, escopo de segmento e geográfico distintos daqueles adotados pela LR.

O *glamour* em torno das coleções lançadas pela LR sinalizava o aproveitamento de elos com o cliente. Se os novos modelos faziam sucesso, a tal ponto de a Empresa ser reconhecida como lançadora de moda no RS, era porque a sua gestão compreendia bem as necessidades de seus clientes-alvo. A Fábrica, por sua vez, favoreceu a aproximação com empresas internacionais, contribuindo para o êxito do lançamento de novas coleções. Não

havia, nos anos 1960 e 1970 procedimentos relacionados à maior integração da LR com a rede de fornecedores, como ocorre nos dias atuais.

A agregação gradual de produtos ao *mix* da Loja, se por um lado trouxe maior complexidade operacional ao negócio, por outro proporcionou a ocupação dos espaços existentes na principal unidade da rede, a loja da Otávio Rocha, fazendo com que aquela unidade aproveitasse melhor sua capacidade instalada.

O adequado posicionamento da LR em relação a clientes, fornecedores e concorrentes, e as favoráveis condições do setor, durante os anos 1960, até a metade dos anos 1970, contribuíram para que a empresa desfrutasse de anos de sucesso e *glamour*. De forma geral, as atividades estrategicamente relevantes amparavam adequadamente o posicionamento estratégico escolhido pela Empresa. As condições iniciais e as escolhas gerenciais realizadas ao longo da trajetória da empresa, acompanhadas pelo Líder fundador até 1965, influenciaram importantes direcionadores de valor, como, por exemplo, a aprendizagem e a escala de operação.

A partir da segunda metade dos anos 1970, duas importantes variáveis começaram a se modificar significativamente. Por um lado, a estrutura do setor começou a ser afetada pela entrada de um forte concorrente internacional, a C&A. Por outro, o macroambiente econômico alterou-se com reflexos importantes sobre a capacidade e os hábitos de compra dos clientes-alvo da LR. A demora na identificação dessas alterações reservaria anos difíceis para a empresa na década seguinte.

4.5.2 Anos 1980: Introspecção e Continuidade Estratégica

Com exceção de breves períodos, como nos anos 1985 e 1986, a década de 1980 revelou-se desafiadora para o varejo como um todo. A sucessão de planos econômicos que marcou o período contribuiu para desajustar os preços relativos da economia e enfraquecer o poder aquisitivo da população, sem resolver de maneira definitiva o problema inflacionário agravado a partir do final dos anos 1970. As políticas econômicas adotadas na década visaram à geração de excedentes comerciais exportáveis (GIAMBIAGI, 2005). Para tanto, provocaram arrocho salarial, restringiram o crédito e, por consequência, o consumo. Apesar dos planos econômicos impostos ao país naquela década, ao seu final, em 1989, a inflação anual medida pelo INPC chegou a 1.863%. A escalada inflacionária incentivava a compra nos primeiros dias do mês, quando a inflação do próprio mês ainda não havia corroído os salários. Se, por

um lado, os planos econômicos de 1986 e 1989 controlaram, por breves períodos, a inflação e serviram de alento ao consumo, por outro, provocaram batalhas entre fabricantes e varejistas em função do desequilíbrio nos preços relativos e dos problemas de abastecimento.

Paralelamente a tais questões de ordem macroeconômica, a competição no setor aumentava. A C&A, que havia se instalado no Brasil em 1976, expandiu sua rede de lojas e contava, ao final da década de 1980, com mais de 30 unidades em operação no país. Com gestão profissionalizada, um *mix* de produtos bem definido, exclusivamente roupas, e o uso estratégico do conceito de marcas próprias, a empresa começava a ocupar espaços nas principais cidades das regiões sul e sudeste.

O conceito de marcas próprias, essência da estratégia competitiva da C&A, dava à empresa um posicionamento diferenciado diante de clientes, fornecedores e demais competidores. Investimentos em ações de comunicação buscavam valorizar as marcas da empresa e novas formas de exposição dos produtos, que dispensavam o acompanhamento de vendedores e reduziam os custos operacionais. O poder de negociação com fornecedores, por sua vez, aumentava em função dos grandes volumes de compras e da utilização das marcas próprias. Uma nova escola de gestão no varejo estava alterando a realidade competitiva do setor (GOUVEA DE SOUZA, 2010).

Durante os anos 1980, a posição da LR em relação às forças do setor fragilizou-se gradativamente. A empresa custou a perceber que seu público-alvo não tinha mais o poder aquisitivo das décadas anteriores. A C&A, por sua vez, não era vista como uma concorrente (RENNER, M., 2010; PERNAU, 2010; HRUBY, 2010), pois era considerada uma empresa com foco popular, enquanto a LR era sofisticada (PERNAU, 2010). A realidade, entretanto, indicava que a Empresa estava sendo atacada exatamente no segmento de produtos mais representativo de seu faturamento. A venda de artigos do vestuário sempre representou a parcela mais relevante das vendas da Renner (PERNAU, 2010).

A manutenção de um *mix* de produtos inconsistente com o poder aquisitivo da população trouxe reflexos financeiros para a LR. Vendas e margens encolheram. A margem bruta, de 43,1% ao final dos anos 1970, baixou para 36,1% em 1989. A margem líquida caiu de positivos 6,5% para negativos 1,1% no mesmo período. A liquidez, por sua vez, diminuiu para menos da metade (De 2,30 unidades monetárias, em 1979, para 1,0, em 1989).

O *mix* de produtos amplo não favorecia a negociação com fornecedores, notadamente os de móveis e eletrodomésticos. A redução das vendas provocou falta de capital de giro para a aquisição de mercadorias, e a Empresa começou a ceder espaço em suas lojas para

franquias. A realização de compras na modalidade condicional foi outra saída encontrada para a falta de recursos.

As rotinas relacionadas à atividade de compras pouco se alteraram nos anos 1980. As encomendas continuaram sendo realizadas com antecedência entre cinco e seis meses, tendo como base quatro coleções anuais, com preponderância para as coleções de inverno e verão. Com a insistência em produtos com posicionamento de preço mais elevado, a aquisição evidenciava desajuste com o poder aquisitivo dos clientes (GALLÓ, 2010; HRUBY, 2010). Como declarado por Galló (2010, p. 7), “Não é que a Renner era cara, ela praticava exatamente a mesma margem bruta do mercado, só que ela aplicava a margem bruta sobre o produto errado.”.

No período, a operação de vendas continuou sendo realizada com a interferência de vendedores. Embora tenha sido iniciado o processo de automação da rede de lojas no ano de 1986, envolvendo as atividades relacionadas à emissão de notas fiscais, liberação de crédito e controle de estoque, o desempenho da atividade continuou complexo, em função da manutenção da sua forma básica de operação (interferência de vendedores do início ao fim do processo, exposição apenas parcial dos produtos, existência de estoques em cada unidade).

A gestão principal da LR mudou duas vezes nos anos 1980. Profissionais de carreira deixaram a Empresa. Os relatórios anuais publicados nos anos de 1980 a 1986 nada mencionam sobre a política de desenvolvimento de pessoal.

Em 1983, a Terceira Geração chegou ao poder. Ricco Harbich, que ocupava o cargo de diretor superintendente desde 1966, foi substituído por Henrique Pernau. Mathias Renner, em 1983, e Fernando Renner, em 1984, passaram a integrar o Conselho de Administração. De acordo com Renner M. (2010), o fraco desempenho dos anos anteriores foi determinante para a substituição. Os relatórios anuais dos exercícios encerrados entre fevereiro de 1980 e fevereiro de 1983 indicam que as vendas efetivamente haviam caído no último exercício, e que o mesmo vinha acontecendo com o pagamento de dividendos nos últimos dois anos. Cabe destacar que o setor como um todo enfrentou períodos difíceis nos primeiros anos da década de 1980 (EXAME MELHORES E MAIORES, 1981; 1982; 1983; 1984; UM SETOR..., 1983, p. 72). Essa, portanto, não era uma exclusividade da LR.

A nova administração manteve o modelo de negócio em termos de *mix* de produtos, forma de operar das lojas e posicionamento de preços. Resultados mais significativos não apareceram. Em 1987, após dois anos de uma breve melhora no desempenho de vendas (1985 e 1986), a qual havia ocorrido muito mais em função de fatores externos do que por decisões realizadas, a administração fez uma escolha errada: realizou compras tendo como base o

desempenho de vendas dos anos anteriores, anos atípicos em termos de demanda, em função do processo de redemocratização de 1985 e do plano econômico de 1986. As projeções de vendas não se materializam, pois 1987 foi um dos piores exercícios para o varejo brasileiro na década de 1980 (EXAME MELHORES E MAIORES, 1988). Com isso, os estoques permaneceram elevados e, para saldar compromissos assumidos, tornou-se necessária a realização de liquidações. Como consequência, as condições financeiras se deterioraram ainda mais. Uma nova alteração de comando ocorreu em 1988. Henrique Pernau deixou a superintendência. Em seu lugar, assumiu Cristiano Renner.

Por um lado, as condições iniciais favoráveis ao desenvolvimento do comércio e a competição restrita ao RS verificadas nos anos 1960 e 1970, alteraram-se desfavoravelmente durante os anos 1980. Por outro, a nova administração realizou escolhas pela manutenção de um modo de operar que se revelava desajustado à nova realidade do mercado. As atividades estrategicamente relevantes sofreram as consequências de tais fatos, conforme pode ser observado no Quadro 27.

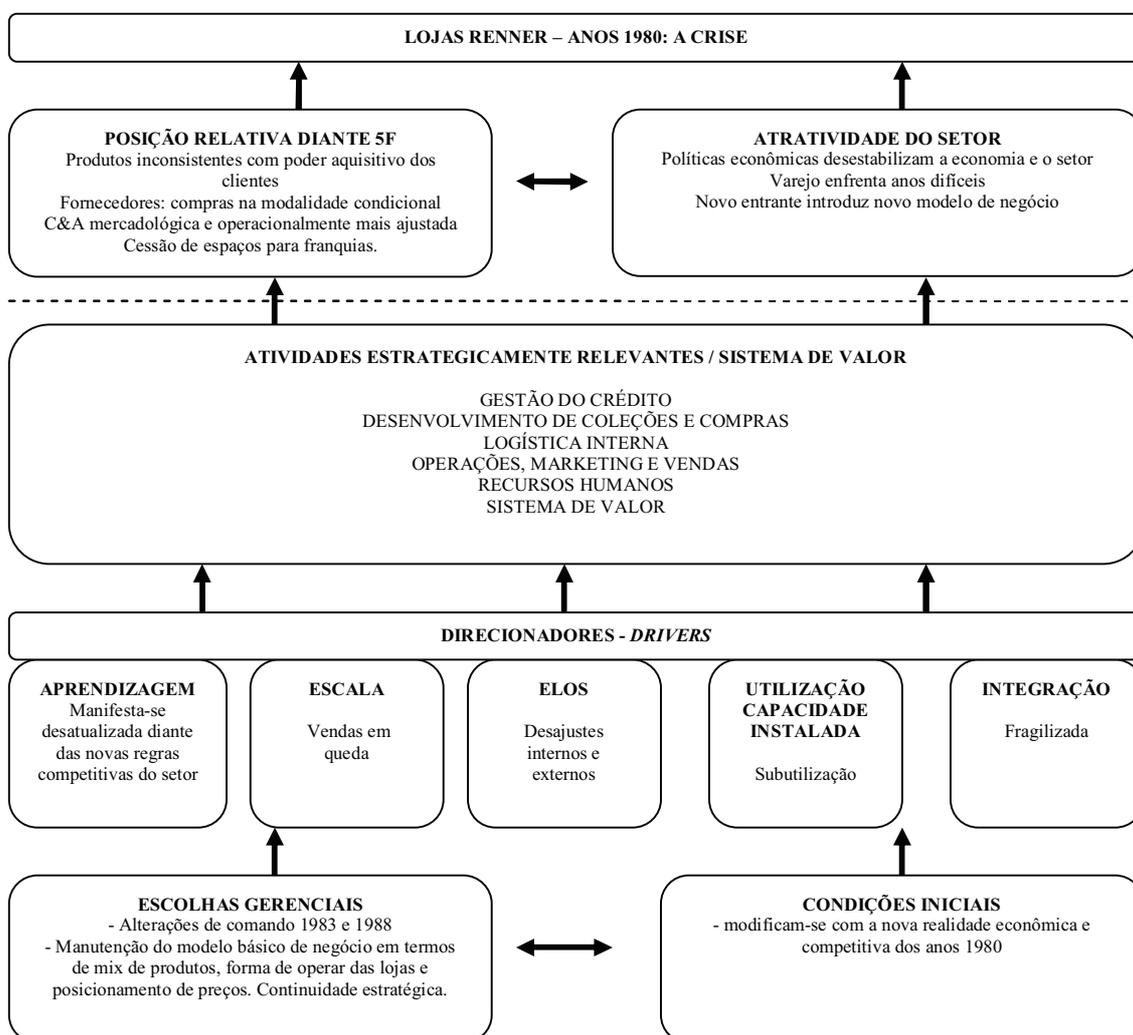
Quadro 27 – Lojas Renner: Desempenho de Atividades Estrategicamente Relevantes nos Anos 1980

Atividade	Situação nos anos 1980
Gestão do Crédito	Houve manutenção no <i>know how</i> desenvolvido nas décadas anteriores. Novos investimentos em tecnologia foram realizados. A Renner Financiadora entrou em operação em 1982. O problema não estava na atividade propriamente dita, mas na política econômica restritiva adotada pelo governo.
Desenvolvimento de coleções e compras	A atividade estava sendo desenvolvida de forma inadequada à nova realidade do mercado.
Logística Interna	A operação em dois centros de distribuição continuava.
Operações, <i>marketing</i> e vendas	A operação das lojas continuava complexa. As vendas sofriam as consequências da aquisição inadequada.
Recursos Humanos	Houve duas modificações na administração principal. Foi um período de instabilidade. Profissionais de carreira deixaram a empresa.
Sistema de valor	Havia desajuste entre atividades internas (compras e vendas, por exemplo) e em relação a cadeia de valor de clientes e fornecedores. Elos não explorados adequadamente.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos documentos acessados

O conhecimento e a aprendizagem que tanto haviam contribuído para o *glamour* da LR nos anos 1960 e 1970 não eram mais suficientes para a realidade dos anos 1980. Com escolhas inadequadas em termos de *mix* de produtos e de posicionamento competitivo, as vendas diminuíram, e a empresa passou a conviver com problemas de subutilização da capacidade instalada.

Figura 5 – Escolhas e Direcionadores: Efeitos Sobre as Atividades e o Posicionamento da Lojas Renner Anos 1980



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Porter (1991)

Ao final dos anos 1980, início dos anos 1990, os rumores no mercado financeiro eram de que a Empresa pediria concordata, embora essa decisão nunca tivesse sido cogitada pela sua administração (RENNER, M., 2010). A gravidade da situação, entretanto, indicava que a Renner precisava mudar. Isso aconteceu nos primeiros anos da década de 1990.

4.5.3 Anos 1990 e 2000: Reposicionamento e Expansão do Negócio

O desempenho financeiro do ano de 1990 consolidou um período de quatro exercícios sociais consecutivos de involução dos negócios da LR. Entre 1987 e 1990, foram apurados

três anos com rentabilidade negativa. A exceção ficou por conta de 1988, com insatisfatórios 5,6%. A margem bruta praticada pela Empresa era inferior à média do setor. Vendas e liquidez também evidenciaram queda no período. Não houve distribuição de dividendos nos anos de 1987, 1989 e 1990. A fragilidade da situação financeira da empresa tornava imperiosa uma decisão. Entre 1987 e 1990, a receita líquida reduziu-se para menos da metade.

As escolhas gerenciais que mudariam o destino da Empresa foram tomadas no início do ano de 1991. Após o exame das contas relativas ao exercício social de 1990, os Controladores colocaram em prática um conjunto de medidas que tinha como objetivo reverter o quadro negativo apresentado na década anterior. A primeira medida de impacto nesse sentido foi a alteração do Conselho de Administração. O Conselho anterior, composto por membros da família Renner e por profissionais de carreira na empresa foi reorganizado. Profissionais e empresários com destacada experiência nos respectivos setores de atuação passaram a compor o colegiado. As diretorias também sofreram alterações.

A mudança de rumo do negócio sustentou-se em três pilares: saneamento financeiro, reorganização operacional e reposicionamento mercadológico (RENNER, M., 2010). As decisões relacionadas ao saneamento financeiro envolveram a alienação de imóveis através da realização de operação conhecida como *sale and leaseback*. O prédio da Otávio Rocha, de propriedade da Empresa desde a primeira metade do século, fez parte dessa operação. O mesmo ocorreu com os imóveis de Santa Maria e do bairro Passo da Areia, em Porto Alegre. Renegociações com fornecedores e bancos também foram realizadas, tendo como objetivo alongar o prazo do endividamento.

Em termos operacionais, houve enxugamento significativo de pessoal. A estrutura hierárquica ficou reduzida a quatro níveis, dos vendedores ao diretor presidente (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1993). Atividades não relacionadas ao negócio principal foram terceirizadas, dentre as quais se destacam segurança, transportes e alimentação. A armazenagem de mercadorias, até então realizada em dois depósitos diferentes, foi centralizada no prédio do Passo da Areia. A unificação trouxe economias em termos de gastos com pessoal e aluguéis, além de proporcionar a otimização de procedimentos (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992; GALLÓ, 2010).

Paralelamente a tais providências, a nova administração contratou o consultor José Galló para realizar o primeiro planejamento estratégico da Empresa (RENNER, M., 2010). Após a realização do trabalho, o referido profissional acabou convidado para ocupar o cargo de diretor superintendente e implementar as ações aprovadas no plano (GALLÓ, 2010). O documento estabelecia os passos para a reorganização mercadológica da LR. Escopos

geográfico e de segmento deveriam sofrer alterações. Foi estabelecido, como um dos objetivos estratégicos, tornar-se uma rede regional, avançando para os estados de Santa Catarina e Paraná. Por sua vez, o *mix* de produtos ficou reduzido a artigos do vestuário, tendo como foco a mulher, responsável por parcela significativa do faturamento. Tais decisões provocaram importantes reflexos no posicionamento da LR diante das forças competitivas do setor.

Ao definir seu escopo do segmento como varejo especializado em moda, a LR não apenas redefiniu seu negócio, mas tornou claros elementos que disso eram decorrentes, como, por exemplo, a identificação de seus reais concorrentes. A partir de então, a C&A, até bem pouco tempo ignorada como principal competidor, passou a receber atenção especial. O poder de negociação com fornecedores também foi afetado pela escolha. O *mix* amplo dos anos 1960 e 1970 tornava necessário o relacionamento com fornecedores poderosos, como fabricantes de eletrodomésticos, por exemplo. Por sua vez, as dificuldades em termos de capital de giro fragilizaram a posição da empresa até mesmo diante dos fornecedores da chamada linha mole (artigos do vestuário e calçados), normalmente de poder menor, em função da fragmentação do setor. Visando a recompor seu posicionamento diante dessa força setorial, a nova administração selecionou fornecedores considerados como estrategicamente relevantes e desenvolveu ações para obter uma reaproximação vantajosa para ambos.

Para fortalecer o posicionamento diante dos clientes, a LR tomou como uma das primeiras medidas, o rearranjo do *mix* de produtos e dos preços. Estes precisavam ser coerentes com a realidade do poder aquisitivo dos compradores. Embora os elementos ponto de venda e promoção também apresentassem problemas, a falta de recursos de toda a ordem impedia uma ação simultânea (GALLÓ, 2010). O conceito de marcas próprias começou a ser adotado.

Para implementar as ações previstas no plano estratégico, a LR recompôs seu quadro de funcionários, buscando, inclusive, alguns profissionais que haviam trabalhado na concorrência. Dentre as atividades de valor que receberam reforço estavam o desenvolvimento de coleções e compras. Um ex-gerente de compras da C&A foi contratado. A reorganização profissional que havia começado no primeiro escalão gerencial avançou para os níveis intermediários.

As escolhas realizadas por ocasião do processo de planejamento estratégico, desenvolvido no início dos anos 1990, exigiram que as atividades da Empresa fossem reformuladas de maneira a dar suporte ao novo posicionamento diante das forças do setor. A aplicação do conceito de marcas próprias, por exemplo, exigiu o fortalecimento das equipes

de desenvolvimento de coleções e compras. Como relatado, o reforço veio através da contratação de profissionais que haviam trabalhado na concorrência, e também através da contratação de consultores internacionais especializados em moda. A habilidade desenvolvida com o tempo permitiu o encurtamento dos prazos envolvendo o desenvolvimento, a aprovação, a encomenda, o recebimento, a exposição e a venda dos produtos. A redução de prazos não apenas passou a beneficiar o giro dos estoques, como contribuiu para minimizar o risco proporcionado pelo lapso de tempo decorrido entre o desenvolvimento e a exposição do produto. O Quadro 28 destaca as atividades consideradas como estrategicamente relevantes e dá detalhes sobre a situação de cada uma delas nos anos 1990 e 2000.

Quadro 28 – Lojas Renner: Atividades Estrategicamente Relevantes – Situação nos anos 1990 e 2000

Atividade	Situação nos anos 1990 / 2000
Gestão do Crédito	Ampliação do <i>know how</i> desenvolvido nas décadas anteriores, mediante o emprego de novas tecnologias, como o <i>credit scoring</i> . As habilidades relacionadas à atividade permitiram a ampliação do <i>mix</i> de produtos através da oferta de produtos financeiros.
Desenvolvimento de coleções e compras	Fortalecimento das equipes de desenvolvimento de coleções e compras. Desenvolvimento do conceito de marcas próprias. Consultores internacionais de moda. Desenvolvimento mais rápido de coleções. Encurtamento de prazos envolvendo o desenvolvimento, aprovação, encomenda, exposição e venda. <i>Lifestyles</i> . Minicoleções quinzenais (<i>fast fashion</i>) para aqueles produtos com maior apelo de moda.
Logística Interna	Centralização em um único local. Mercadorias passam a chegar ao CD preparadas para a exposição. A expansão geográfica provocou a transferência e a ampliação do número de CDs. Produtos passaram a ser expostos de maneira integral nas lojas. Benefícios do relacionamento com a JCP. Implantação de sistemas proporcionam maior controle qualitativo aos estoques (<i>Software Retek</i>). <i>Warehouse Management System</i> aperfeiçoa gerenciamento dos CDs.
Operações, <i>marketing</i> e vendas	Muda a forma de operar das lojas. Autosserviço. Depósitos existentes em cada loja são eliminados com a exposição total dos produtos no salão de vendas. Redefinição do <i>mix</i> e foco na mulher. Abandono das grifes de terceiros e uso intensivo de marcas próprias. Processos relacionados à venda são agilizados. Decisão pela ampliação de escopo geográfico em 1991 e 1996. <i>Lifestyles</i> . <i>Fast fashion</i> . Produtos financeiros e comércio eletrônico.
Recursos Humanos	Políticas de desenvolvimento de pessoal retomam com força. Profissionalização do Conselho de Administração e das Diretorias. Equipe gerencial passa a ser reforçada com profissionais com experiência no setor. Programas de qualidade, de liderança executiva, participativa e de sucessão. Gestão local mantida durante e após o controle societário pela JCP.
Sistema de valor	Reaproximação e qualificação da rede de fornecedores. Pesquisas de mercado visam compreender necessidades dos clientes. Conselho do consumidor (1993). Encantômetro (1995). Em 1997 começam a desenvolver <i>softwares</i> para maior integração com fornecedores. Colhem benefícios do relacionamento com a JCP nesse sentido. Em 1997, sistemas de <i>EDI</i> permitem perfeita comunicação entre lojas, lojas e CD, dando agilidade à alocação de mercadorias de acordo com a demanda. Em 2002, começou o controle de qualidade na origem (no fornecedor). Em 2005, o projeto qualidade Renner aumentou a integração com a rede de fornecimento: as mercadorias passaram a ser preparadas para exposição no próprio fornecedor. Manuseio mínimo de produtos no CD. 60% das mercadorias eram inspecionadas na origem.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas e dados secundários acessados

A atividade de análise e concessão de crédito ampliou o *know how* adquirido nas décadas anteriores. Agilidade e segurança foram melhoradas através da aplicação de novas tecnologias, como o *credit scoring*, metodologia desenvolvida para identificar a capacidade de pagamento do solicitante de crédito, a qual leva em consideração sua renda, seu tempo de emprego, tempo de residência em determinado local e o comportamento passado relacionado

à liquidação de dívidas. A aprendizagem desenvolvida na atividade também contribuiu positivamente para a ampliação do *mix* de produtos da LR, com a introdução dos produtos e serviços financeiros na segunda metade da década de 2000, acompanhando tendência mundial do setor.

Uma das primeiras medidas implementadas pela nova administração foi a reaproximação da base de clientes. Para tanto, a LR realizou pesquisa visando a identificar a imagem da empresa diante de seu público e passou a aplicar procedimentos (criação do conselho de consumidores, encantômetro, política do encantamento) com o objetivo de manter-se atualizada a respeito das necessidades e preferências de seus compradores. Houve, também, reaproximação da base de fornecimento. A seleção de fornecedores considerados estratégicos, realizada no começo dos anos 1990, o desenvolvimento de alianças com tais empresas, o emprego de novas tecnologias favorecendo a comunicação e os projetos de qualificação da rede são exemplos de procedimentos que contribuíram para a melhor integração de atividades. Identificou-se que o aproveitamento de elos a montante e a jusante (PORTER, 1989) proporcionou melhor organização e otimização de atividades relacionadas ao desenvolvimento de coleções, compras, logística, exposição e vendas.

A forte expansão da empresa, nas décadas de 1990 e 2000, exigiu o emprego de medidas relacionadas à contratação e ao desenvolvimento de pessoal (atividade de recursos humanos), capazes de proporcionar à LR o equipamento humano necessário ao seu crescimento e à sustentação do novo posicionamento. Os relatórios anuais, publicados a partir do início da década de 1990, passaram a revelar preocupações nesse sentido, dando destaque às políticas desenvolvidas para tanto.

As operações de vendas passaram a ser realizadas através da modalidade de autosserviço. O foco em um *mix* mais reduzido de produtos, exclusivamente moda, o abandono da imagem de butique e a adoção de novo posicionamento (como uma empresa mais popular), além da maior padronização dos produtos em termos de tamanhos e cores, verificados a partir dos anos 1980, tornaram desnecessária a realização de atendimento através de vendedores. A exposição total de produtos, com a eliminação dos depósitos de loja, a informatização (instalação dos leitores de códigos de barras) e a unificação de atividades (pagamento, empacotamento e entrega sendo realizado em um único local, por um único funcionário), trouxeram agilidade e economia.

As escolhas realizadas pela nova administração afetaram direcionadores, atividades e o posicionamento. A aprendizagem, um dos mais importantes direcionadores de valor, foi afetada de maneira significativa pela decisão da Família Controladora em renovar o Conselho

de Administração, pela decisão do Conselho em renovar a Diretoria e pela renovação na Gerência Intermediária. A aprendizagem começava a migrar dos concorrentes para a LR através da contratação de profissionais que haviam trabalhado em tais empresas. Migrava, também, para o alto escalão, através da convivência com conselheiros com ampla experiência de mercado.

A escala também foi afetada positivamente. O plano estratégico de 1991 definiu o escopo regional de atuação. Ao dar-se conta de que a escala decorrente era insuficiente para fazer frente ao principal competidor, que possuía escopo geográfico mais amplo, o plano foi revisto em 1996, e a atuação em nível nacional foi estabelecida. Só com esse nível de operação seria possível obter as vantagens decorrentes da escala em atividades como pesquisa e desenvolvimento de produtos, compras e publicidade.

A nova gestão recebeu total apoio da Família Renner, inclusive para a adoção de medidas que afetavam a renda dos Controladores, como foi o caso da unificação dos depósitos de mercadorias. Eventuais descontentamentos foram resolvidos através da realização de reuniões periódicas entre a nova gestão e os Acionistas. A decisão de apoiar a nova administração foi determinante para o sucesso da trajetória de reposicionamento (GALLÓ, 2010).

A ampliação do escopo geográfico passou a exigir da empresa a posse de recursos financeiros que a mesma não tinha. A discussão entre os Controladores, para a busca de tais recursos, transitou por duas alternativas: endividamento ou busca de um sócio com capacidade de injetar os recursos necessários para a expansão, os quais eram estimados em US\$ 100 milhões. Preponderou a segunda alternativa.

As negociações, que iniciaram visando à entrada de um novo sócio no negócio, culminaram com a venda do controle acionário para a J. C. Penney (JCP). A condição de sócio nunca fora o objetivo da referida multinacional. Sua pretensão, desde o início das negociações, era a aquisição do controle societário. A decisão da Família Renner sobre vender ou não o negócio não foi fácil. Houve oposição à venda, mas ao final, preponderou a escolha pela transferência do controle (RENNER, M., 2010). Essa foi mais uma decisão realizada pela terceira geração que impactou de forma determinante o futuro da LR. Como relatado por Porter (1991), as escolhas realizadas em determinado momento moldam a trajetória das organizações, em algumas situações, de maneira irreversível. No caso da LR, não foram poucas as escolhas estratégicas realizadas pela terceira geração que impactaram de maneira importante nos rumos do negócio. O Quadro 29 apresenta uma síntese de tais escolhas.

Quadro 29 – Escolhas da Terceira Geração da Família Renner

Ano	Decisão ou escolha
1983	Alteração na administração principal do negócio. Manutenção do <i>mix</i> de produtos, do escopo geográfico e da forma de operar. Imagem de <i>butique</i> . C&A não era considerada concorrente. Opção pela continuidade estratégica.
1987	Nova alteração na administração principal do negócio. Manutenção do <i>mix</i> de produtos, do escopo geográfico e da forma de operar. Imagem de <i>butique</i> . C&A não era considerada concorrente. Opção pela continuidade estratégica.
1991	Recomposição do Conselho de Administração e formação de nova diretoria. Reorganização financeira, operacional e mercadológica. Concessão de autonomia à nova diretoria. Definição de novos rumos para o negócio: primeira versão do plano estratégico.
1994	Aumento de capital trouxe os recursos financeiros necessário à expansão para a região sul
1996	Revisão do Plano Estratégico. Reconhecimento da necessidade de expansão para competir em igualdade de condições com o principal <i>player</i> e obter os benefícios decorrentes da escala. Definição de escopo nacional
1997	Busca de novo sócio
1998	Decisão pela venda do controle acionário para a JCP

Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas e do material secundário acessado

A reputação da Empresa e os fortes valores corporativos, condições iniciais (PORTER, 1991) preservadas com o passar do tempo, foram determinantes para a aquisição do controle acionário por parte de J. C. Penney (JCP). A referida empresa estava passando por problemas no Chile em seu processo de expansão pela América Latina, e a pretensão dos gestores era preservar a gestão local da empresa que fosse adquirida no Brasil. Para tanto, a existência de fortes valores corporativos era um requisito essencial, e isso a LR tinha de sobra. De acordo com Galló (2010, p. 6)

[...] a Renner, ela sempre foi do seu A. J., principalmente, muito do Pernau, talvez o seu Ricco Harbich, ela sempre foi, assim, muito seriedade, qualidade, coisas bem feitas, ineditismo. Isso tudo feito durante vários anos deixou uma imagem extremamente positiva da Renner. [...] depois nós ratificamos isso com uma pesquisa [...] em 1992.

O relacionamento com o novo controlador trouxe os recursos de que a gestão precisava para dar andamento ao processo de expansão. Trouxe também benefícios em termos de aprendizagem quanto à gestão logística, de controles internos e de gerenciamento do relacionamento com a cadeia de fornecimento (HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010). Os direcionadores aprendizagem, escala e o aproveitamento de elos internos e externos foram fortalecidos pelo relacionamento com a JCP. Detalhes são apresentados no Quadro 30.

Quadro 30 – Lojas Renner: Efeito do Relacionamento com a JCP Sobre os Direcionadores

Direcionador	Observações
Aprendizagem	Houve intensa relação de troca com o novo controlador. De acordo com os entrevistados, a JCP trouxe importantes conhecimentos relacionados a controles internos, gestão de informações, logística e relacionamento com fornecedores. Em termos de desenvolvimento de coleções, <i>mix</i> de produtos, gerenciamento do crédito e das operações de loja, os benefícios não foram considerados significativos pelos entrevistados.
Escala	O novo controlador trouxe os recursos financeiros necessários à expansão, sem os quais os benefícios decorrentes da escala não teriam sido obtidos.
Elos internos e externos	Dentre os principais benefícios obtidos do relacionamento com o novo controlador está o aproveitamento de elos com a cadeia de fornecedores, envolvendo ações relacionadas à logística externa e à qualificação da rede de fornecimento. Questões envolvendo controles internos e gerenciamento da logística interna também foram relatadas nas entrevistas.

Fonte: elaborado pelo Autor

A JCP manteve o controle acionário das LR por pouco mais de seis anos (1998 a 2005). Problemas relacionados à perda de competitividade no negócio principal levaram a administração americana a decidir pela venda do negócio brasileiro. A escolha relacionada ao modo de saída do Brasil foi mais uma decisão que beneficiou a preservação da Renner. A saída via mercado de capitais com a transformação da empresa na primeira companhia brasileira de capital totalmente pulverizado preservou-a. Seu destino teria sido totalmente diferente se a escolha tivesse sido pela venda para um concorrente. As escolhas gerenciais (PORTER, 1991) marcaram de maneira determinante a trajetória da Empresa, sejam as realizadas pela família Renner, sejam as adotadas pela Controladora multinacional. Conforme declarado por Galló (2010, p. 14):

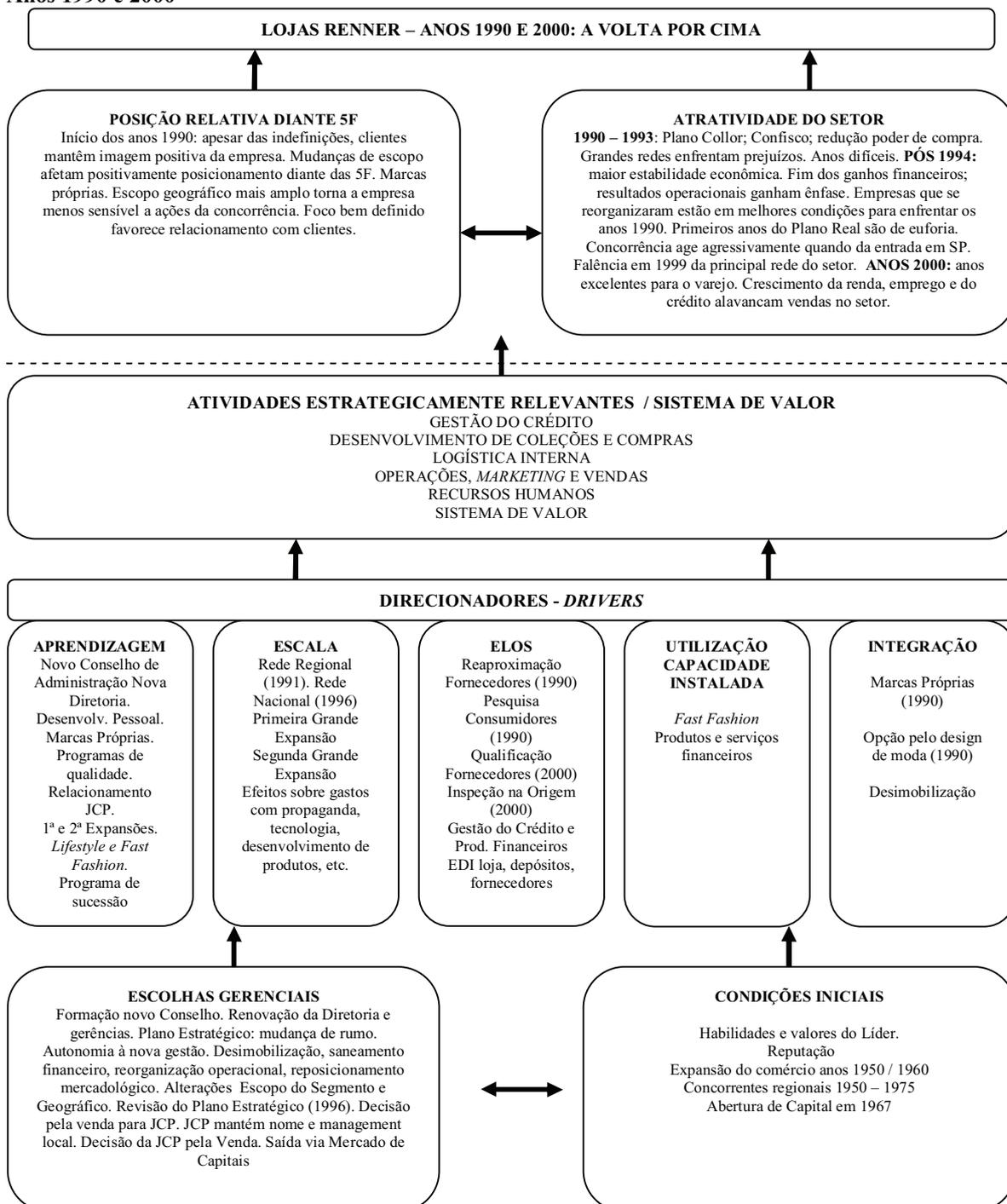
[...] quando a JC Penney decidiu sair, Ela podia ter vendido para um estratégico, mas [...] nós tínhamos um relacionamento tão bom com a JC Penney que Ela disse: nós vamos preservar vocês. É bom que a história da Renner continue. Porque Ela podia ter vendido para um estratégico, mas Ela nos colocou no mercado, criando a primeira *corporation* brasileira. Tem muito, certo, de respeito aos princípios, aos valores, de a gente sempre ter entregue o que prometeu, sempre ter tido um excelente relacionamento com Eles. Tem certas coisas que estão acima de valores monetários. É uma história que foi decidida em conjunto, certo, com o chairman da JC Penney e comigo, que nós íamos sair via mercado de capitais, criando a primeira *corporation*. E Eles, como não sabiam que não existiam *corporations* no Brasil, acharam a coisa mais natural do mundo, porque eu acho que se Eles soubessem que seria a primeira eu acho que teriam se assustado. Mas como Eles são uma *corporation*, disseram não, vamos sair via mercado. Então vamos.

As migrações de aprendizagem (PORTER, 1991) foram bem aproveitadas pela LR a partir do início da década de 1990. A introdução do conceito de marcas próprias e seus efeitos, em termos de relacionamento com clientes e fornecedores, e a modificação na forma de operação das lojas, com a eliminação das vendas através do acompanhamento de vendedores e a exposição plena dos produtos, são exemplos aplicáveis a essa época. Nos anos 2000 outros procedimentos relacionados ao tema foram identificados, como o conceito de estilos de vida (*lifestyles*) e as minicoleções quinzenais (*fast fashion*).

A exposição de produtos segundo o conceito de estilos de vida (*lifestyles*) era uma tendência mundial e que vinha sendo adotada no Brasil, embora não na sua plenitude, também por outras redes varejistas, como Riachuelo, a partir de 1997 (HERZOG, 2000b), e Marisa, a partir de 1999 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2007). Segundo o Relatório da Administração das LR de 2004, a Empresa era uma das poucas no mundo que explorava de forma plena esse conceito. O *fast fashion*, por sua vez, uma estratégia criada pela Zara nos anos 1990 (GHEMAWAT; NUENO, 2003; ÁLVAREZ; BLANCO, 2006), foi implementada na LR a partir de 2004. As migrações de aprendizagem (PORTER, 1989), uma realidade no

setor varejista nos anos 1960 e 1970, continuavam a ocorrer nos anos 2000, apesar da criação de mecanismos de proteção como, por exemplo, o conceito de marcas próprias.

Figura 6 – Escolhas e Direcionadores: Efeitos Sobre as Atividades e o Posicionamento da Lojas Renner Anos 1990 e 2000



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Porter (1991)

As ações implementadas pela LR, nos primeiros anos da década de 1990, proporcionaram à mesma um novo posicionamento diante das forças competitivas do setor. Com o escopo geográfico mais amplo, a Empresa estava agora menos suscetível a ações da concorrência. O foco bem definido e a adequação dos elementos do *mix* de marketing favoreceram-na em seu relacionamento com os clientes. Lidando com fornecedores fragmentados e utilizando, de forma ampla, o conceito de marcas próprias, a LR estabeleceu posição favorável diante dessa força. Novos entrantes, como a Zara, por sua vez, enfrentavam dificuldades para se estabelecer na escala desejada, quer seja pelos problemas macroambientais brasileiros, como a maxidesvalorização da moeda no ano de 1999, quer seja pela dificuldade de encontrar locais adequados para instalar novas unidades.

A atratividade do setor começou a melhorar a partir de 1993, com a edição da primeira fase do Plano Real. Na década de 1990, muitas empresas varejistas encerram suas atividades. Entretanto, aquelas que iniciaram o período bem organizadas, em termos societários, mercadológicos e operacionais, tiveram boas oportunidades. Esse foi o caso da LR. Os espaços deixados pela Mesbla, no ano de 1999, parcialmente aproveitados pela Empresa, são um exemplo dessa realidade. A concorrência reagiu agressivamente à sua entrada no mercado da região sudeste. A referida reação não impediu a ocupação gradual de espaços.

A primeira década dos anos 2000, por sua vez, pode ser considerada como a década de ouro do varejo brasileiro. Com o crescimento da renda, do emprego e do crédito, o setor varejista experimentou anos de significativo crescimento. Conforme demonstrado no capítulo sobre análise do setor, entre 2000 e 2009 os cinco principais *players* (Lojas Renner, C&A, Marisa, Riachuelo e Zara) inauguraram 327 lojas, uma expansão de 101%. Bem organizada em termos operacionais e mercadológicos, a LR colheu bons frutos no período, e viu seus indicadores financeiros refletirem essa realidade.

4.5.4 Considerações Finais Sobre a Análise do Caso com Base no Posicionamento e nas Atividades

Durante os anos 1960 a 1970, a empresa desfrutou de bom posicionamento diante das forças competitivas do setor. A mesma era reconhecida como lançadora de moda e por oferecer produtos e serviços de qualidade superior. Os preços praticados guardavam coerência com a oferta efetuada e não encontravam resistência por parte do público alvo.

Com concorrentes atuando preponderantemente de forma local e com baixo nível de profissionalização, a LR transpôs sem sobressaltos o período. As políticas econômicas da

época, que incentivavam o consumo e o crescimento da concentração populacional nos grandes centros urbanos, também contribuíam para aumentar a atratividade do setor.

A partir da segunda metade dos anos 1970, o ambiente de negócios começou a mudar, e tais ocorrências passaram a exigir decisões que provocassem as necessárias alterações de posicionamento diante das forças setoriais. A LR custou a perceber as mudanças e a realizar as escolhas que proporcionassem a necessária readequação. Os primeiros anos da terceira geração foram marcados pela introspecção e continuidade estratégica. No início dos anos 1990, a situação financeira da Empresa evidenciava-se bastante fragilizada, fruto de uma combinação de ambiente de negócios hostil com posicionamento inadequado no setor. A Renner precisava mudar!

Assim, os anos 1990 foram marcados pela reversão total da introspecção verificada na década anterior. A primeira escolha de impacto, e que começou a mudar os rumos da LR, foi a renovação do Conselho de Administração. Iniciava-se, com essa medida, uma reação que culminaria com o favorável reposicionamento da Empresa nos anos seguintes, e com a conquista de rentabilidade superior à dos principais *players* do setor, a partir de 2004.

De acordo com Porter (1991), as atividades estrategicamente relevantes precisam ser desenvolvidas de maneira a sustentar o posicionamento da empresa e a contribuir para a vantagem competitiva. As escolhas que as organizações fazem, ao longo de sua trajetória, moldam os direcionadores de valor, os quais interferem no desempenho das atividades. Apesar das dificuldades enfrentadas nos anos 1980, escolhas não faltaram na história da LR (Quadro 31).

Quadro 31 – Lojas Renner: Escolhas Gerenciais

Escolhas Gerenciais da LR		
Até anos 1970	Anos 1980	Anos 1990 e 2000
<ul style="list-style-type: none"> - Separação das Indústrias em 1965. - Abertura de capital em 1967. - Oferta de produtos e serviços de qualidade. - Seriedade nas negociações. - Buscas por novidades no país e no exterior. - Conservadorismo financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações de comando em 1983 e 1988. - Manutenção do posicionamento diante das 5F. - Manutenção do modelo original em termos de <i>mix</i> de produtos, forma de operar das lojas e de posicionamento de preços. - Período de introspecção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renovação do Conselho de Administração. - Renovação das diretorias e gerências. - Concessão de autonomia à gestão. - Plano estratégico. - Desimobilização, saneamento financeiro, reposicionamento mercadológico. - Redução do escopo de segmento. - Ampliação do escopo geográfico. - Venda do controle acionário (entra JCP). - Manutenção da gestão local. - Saída da JCP via mercado de capitais. - Profusão de decisões (escolhas).

Fonte: elaborado pelo Autor

Examinando-se o Quadro 31, verifica-se que algumas decisões marcaram a trajetória da Empresa de maneira especial, tendo contribuído para a preservação da sua existência.

Numa extremidade da linha do tempo, está a decisão de realizar a separação das empresas que compunham as Indústrias A. J. Renner, no ano de 1965. A idade avançada do empreendedor, a complexidade operacional dos negócios e a estrutura familiar recomendavam essa decisão. O grande comboio foi separado, sendo que alguns vagões, após alguns anos, pararam (HRUBY, 2010). Qual teria sido o destino da LR, se a separação das demais empresas do grupo não houvesse ocorrido?

Num ponto intermediário da linha do tempo, está a decisão de renovar o conselho de administração, as diretorias e as gerências intermediárias. Como relatado anteriormente, o processo de reposicionamento e recuperação da empresa começou com essa escolha. Qual teria sido o destino da empresa se a decisão tivesse sido pela continuidade?

Na outra extremidade da linha do tempo, encontra-se a decisão da J. C. Penney (JCP) pela venda do controle acionário via mercado de capitais. Para a concretização de tal feito, o Estatuto Social da LR foi alterado. O objetivo era permitir que a mesma passasse a integrar o chamado “Novo Mercado Acionário Brasileiro”, constituindo-se na primeira empresa de capital totalmente pulverizado do Brasil. A imposição de um limite estatutário de 20% de participação acionária máxima, sob pena da obrigatoriedade de venda das ações possuídas, tornou desinteressante a aquisição da LR por empresas concorrentes do setor (aquisição hostil). Que destino teria tido a LR se a decisão pela pulverização acionária não tivesse sido tomada, e se a saída da JCP tivesse ocorrido de outra maneira?

A reputação da empresa (condições iniciais) junto a clientes, fornecedores e mercado de capitais foi importante em diversos momentos da sua trajetória. A imagem de produtos e serviços de qualidade, construída ainda na primeira metade dos anos 1900 e fortalecida pelas ações desenvolvidas pela segunda geração (1966 a 1983), restou preservada durante os difíceis anos 1980, apesar de quase uma década de continuidade estratégica, e contribuiu para o processo de recuperação da empresa, iniciado em 1991. Na época, pesquisa realizada pela nova administração indicou que 24% das consumidoras entrevistadas pensavam na Renner na hora de adquirir roupas, mas que apenas a metade concretizava a compra, pois a Empresa apresentava uma imagem elevada de preços.

A identificação de fortes valores corporativos originários do Líder, tais como o compromisso com a qualidade e o fazer bem feito, foi determinante para a negociação com a JCP. Mais do que pontos de venda, os quais logo ficaram disponíveis com a saída de mercado da Mesbla, os investidores americanos buscavam uma empresa com fortes princípios e valores corporativos, fato que ajudaria bastante no processo de transição de comando.

O desempenho das atividades estrategicamente relevantes para a LR foi influenciado por um conjunto de direcionadores de valor, dentre os quais se identificaram como mais importantes a aprendizagem, a escala, o aproveitamento de elos internos e externos, a utilização de capacidade instalada e a integração.

A decisão de ampliação da rede, primeiro para o âmbito regional (1991) e depois para o âmbito nacional (1996), proporcionou os benefícios da escala em itens como pesquisa e desenvolvimento de coleções e gastos com publicidade. O uso de marcas próprias, combinado com maior volume de compras, fortaleceu o poder de negociação da empresa com fornecedores. Uma das consequências foi o aumento gradual da margem bruta de vendas, a partir de 1996 (Tabela 16).

Tabela 16 – Lojas Renner: Margem Bruta (%) de 1996 a 2009

Ano	MB %
1996	37,4
1997	38,4
1998	41,2
1999	42,0
2000	43,0
2001	42,7
2002	43,9
2003	44,6
2004	45,7
2005	45,6
2006	49,0
2007	51,2
2008	52,0
2009	53,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos relatórios anuais publicados

O aproveitamento de elos internos e externos que evidenciaram desajustes nos anos 1980 foi fortalecido pelas escolhas realizadas a partir do início dos anos 1990. O abandono de conceito de boutique, das grifes de terceiros e o início da exploração do conceito de marcas próprias, de estilos de vida (*lifestyles*) e de minicoleções quinzenais (*fast fashion*) promoveram a reaproximação com os clientes e fornecedores. Atividades internas precisaram ser fortalecidas, para dar sustentação à nova realidade, tais como pesquisa e desenvolvimento de produtos, compras e operações das lojas.

O direcionador aprendizagem, entretanto, foi um dos mais afetados pelas decisões realizadas pelas administrações. Até os anos 1970, a LR beneficiou-se de “migrações de aprendizagem”, obtidos através da observação de empresas no exterior, da tradução de revistas internacionais e pelo procedimento de replicação interna dos conhecimentos

adquiridos. A manutenção de uma diretoria única, entre 1966 e 1983, contribuiu para a preservação dos valores do líder, dentre os quais, seu senso de oportunidade e a busca por atualização.

Durante os anos 1980, a empresa passou por um período de negação. O ambiente de negócios havia começado a mudar na segunda metade dos anos 1970. A atratividade do setor diminuía com as medidas restritivas ao consumo, os consumidores modificaram seus hábitos e, como se não bastasse, um novo entrante promovia uma nova forma de realizar varejo no Brasil. A não percepção das mudanças impediu a ocorrência de “migrações favoráveis de aprendizagem”, que haviam ocorrido nos períodos anteriores. A consequência foi o desajuste diante das novas regras competitivas do setor. Quando a administração admitiu a mudança, no início dos anos 1990, os benefícios decorrentes das migrações de aprendizagem retornaram. O Quadro 32 apresenta ocorrências relacionadas ao direcionar aprendizagem em três períodos distintos da história da Empresa.

Quadro 32 – Lojas Renner: Ocorrências Relacionadas ao Direcionador Aprendizagem

Direcionador Aprendizagem		
Até anos 1970	Anos 1980	Anos 1990 e 2000
Diretoria única até 1983. Viagens ao exterior. Tradução de revistas internacionais. Replicação interna. Apoio de consultores de moda. Pesquisa e lançamento de moda. Credíário: trajetória de aprendizagem. Migrações favoráveis de aprendizagem.	Desatualizada diante das novas regras competitivas do setor. Negação das novas regras competitivas, impedindo migrações favoráveis de aprendizagem.	Benefícios decorrentes do novo Conselho de Administração, da nova Diretoria e da contratação de novos profissionais. Empresa passa a acompanhar principais tendências do setor. Migrações favoráveis de aprendizagem através da observação da concorrência, da contratação de novos profissionais, do relacionamento com a J. C. Penney.

Fonte: elaborado pelo autor

A estabilidade inflacionária, conquistada após o plano real, e as políticas econômicas dos anos 2000 renovaram a atratividade do setor. O crescimento de 101% do número físico de unidades dos cinco principais *players* reforça essa afirmação. A combinação atratividade setorial e melhor posicionamento diante das forças do setor fizeram com que os anos 1990, e principalmente os anos 2000, fossem novamente um período de sucesso para a LR. A empresa tinha conseguido superar as dificuldades dos anos 1980 e retomar o crescimento.

Para enfrentar concorrentes internacionais de peso, crescer e prosperar no setor a LR precisou superar o período de introspecção e continuidade estratégica dos anos 1980 e buscar reposicionar-se adequadamente diante da nova realidade das forças competitivas do setor. O processo de reposicionamento teve início com a decisão dos Controladores em renovar o Conselho de Administração e as Diretorias, no começo dos anos 1990. Essa escolha provocou

outras, como, por exemplo, as relacionadas aos escopos de segmento e geográfico, as quais influenciaram direcionadores de valor, como aprendizagem e escala. O efeito decorrente pode ser observado na reconfiguração das atividades estrategicamente relevantes, as quais foram redesenhadas, tendo como objetivo amparar o novo posicionamento da empresa.

A combinação entre o posicionamento adequado em relação a concorrentes, fornecedores e clientes e a execução coerente de atividades proporcionou um contexto favorável para que a LR aproveitasse as oportunidades oferecidas pela nova realidade do setor, vivenciada a partir do início da década de 2000. Quando a década de ouro do varejo brasileiro iniciou, a Empresa estava preparada para aproveitar suas oportunidades e enfrentar suas ameaças.

Todo esse processo de realização de escolhas, reposicionamento e reconfiguração de atividades foi amparado por um importante ativo organizacional: a reputação da LR. Os depoimentos apresentados pelos entrevistados, a pesquisa efetuada pela empresa no início dos anos 1990 e o estudo realizado por Lemos (1999), embasam essa afirmação. Esse elemento foi determinante em momentos decisivos da trajetória organizacional.

A análise do desempenho financeiro da empresa permitiu constatar que a LR começou a melhorar sua margem bruta de lucro a partir de 1992, ultrapassou a média do setor em 1995, e superou concorrentes importantes (Marisa e Riachuelo) em 2007. A rentabilidade do patrimônio líquido também começou a apresentar evolução a partir de 1993, período em que as ações começaram a ser implementadas. Dos últimos cinco anos, a empresa apresentou *ROE* superior a tais concorrentes em quatro. Como elemento consequente, os demonstrativos financeiros capturaram os efeitos decorrentes das escolhas organizacionais.

Durante os anos 1960 e 1970 a LR pautou suas ações buscando diferenciar-se das demais empresas do setor. A decoração da loja da Otávio Rocha, os desfiles de moda, o lançamento de coleções e a imagem de *glamour* em torno da marca amparam esta colocação. Entretanto, as dificuldades impostas pelo ambiente econômico a partir dos anos 1980, o acirramento da competição e o novo modelo de negócio introduzido pela C&A, a partir de 1976, obrigaram a LR a dar maior atenção a variável custos e, também, a buscar paridade competitiva, nesse sentido, com a nova competidora. Para que isto fosse conquistado, a LR precisou ampliar sua atuação geográfica, abandonar o conceito de boutique e o atendimento personalizado, e adotar instalações mais despojadas. Atualmente a LR ainda desenvolve ações características de empresas que buscam se diferenciar, embora com menos intensidade do que aquelas desenvolvidas nas décadas de 1960 e 1970. A criação do Conselho do Consumidor, a política do encantamento e a busca de maior apelo *fashion* em suas coleções são exemplos

neste sentido. Nos comunicados emitidos aos analistas de investimentos, a Empresa informa adotar uma política de preços e um apelo *fashion* em suas coleções superiores àqueles adotados pelas concorrentes C&A, Marisa e Riachuelo.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS: RBV E CAPACIDADES DINÂMICAS

Este capítulo destina-se à análise dos dados coletados, tendo como lentes teóricas a Visão da Empresa Baseada em Recursos (RBV) e as Capacidades Dinâmicas (CD). Adotou-se, na presente tese, o desenvolvimento de categorias a priori. Os ativos organizacionais, identificados ao longo do procedimento de análise, foram classificados, em função de suas respectivas características, como fatores de produção, recursos, capacidades, capacidades dinâmicas e competências organizacionais.

Os resultados apresentados dão destaque para a posição dos ativos organizacionais em três diferentes períodos da história da Lojas Renner (LR), a partir do momento em que a mesma tornou-se unidade independente da A. J. Renner S.A.. Os períodos são: a) décadas de **1960 e 1970**. Esses foram anos de *glamour* na história da Empresa. Foi um período de relativa tranquilidade em sua trajetória. As vendas cresciam, resultados positivos eram apurados e dividendos eram distribuídos com regularidade. b) década de 1980. Esse foi um período de introspecção e continuidade estratégica com vendas, lucros e dividendos declinantes; c) décadas de 1990 e 2000. Nesse período, ocorreu a recomposição operacional, mercadológica e financeira e a expansão dos negócios da LR. Cabe destacar, entretanto, que o procedimento de análise não foi segmentado, ao contrário, levou em consideração a trajetória organizacional como um todo.

4.6.1 Fatores de Produção da Lojas Renner

Fatores de produção são *inputs* não diferenciados disponíveis de forma desagregada no mercado. Como tal, não apresentam especificidade à empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Na análise da trajetória das LR, identificaram-se, como fatores de produção, o acesso a bons pontos de venda, o capital aplicado no negócio, além de outros ativos de menor valor estratégico.

4.6.1.1 Acesso a Bons Pontos de Venda

O acesso a bons pontos de venda é um importante fator de produção para a atividade varejista. Pode representar uma barreira à entrada ou à expansão da base instalada de lojas, constituindo-se, assim, num empecilho ao crescimento das empresas do setor. O Quadro 33 resume a posição dos pontos de venda da LR a partir da década de 1960.

Quadro 33 – Lojas Renner: Acesso a Bons Pontos de Venda

Recurso / Capacidade	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 2000
Acesso a bons pontos de venda	Até a primeira metade dos anos 1970, a Empresa possuía unidades apenas na Capital. Como a maioria dos principais competidores também estava instalada apenas na capital, a maior base de unidades da LR lhe proporcionava uma vantagem relativamente importante. A entrada da C&A, em 1976, mudou as regras do setor.	A atuação de forma preponderante no Estado evidenciava uma fragilidade estratégica da Renner. O acesso mais intenso a bons pontos de venda passou a ser uma necessidade.	Fragilidade no início dos anos 1990. A falência das redes Mappin e Mesbla favoreceu o acesso a esse ativo. A partir de então, a empresa passou a demonstrar bom posicionamento em termos de pontos de venda.

Fonte: elaborado pelo autor

Nos anos 1960 e 1970, a LR atuava apenas no Rio Grande do Sul. Em 1979, havia oito unidades da Empresa instaladas no Estado, sete delas, na Capital. A principal loja era a da Otávio Rocha, responsável, em 1976, quando do incêndio, por 57% das vendas. Essa unidade constituiu-se, no período, num dos seus principais ativos. A sua localização central, em um ponto de grande circulação de pessoas, numa época em que os *shoppings* ainda não haviam chegado a Porto Alegre, combinada com as ações de *marketing* que eram desenvolvidas, contribuíram para a formação de uma imagem positiva da LR diante dos compradores.

Durante o referido período, outros competidores importantes como as lojas Wolens, Guaspari e Alfred, também operavam apenas na capital e, além disso, possuíam menor número de unidades instaladas. As exceções ficavam por conta da Mesbla, na época já com atuação em vários estados, e da C&A, a partir de 1976. Assim, a base instalada da LR, durante os anos 1960 e 1970, lhe garantiu uma posição de relativa vantagem em comparação com a maioria dos seus competidores.

Nos anos 1980, a LR ampliou seus pontos de venda, embora a atuação ainda permanecesse apenas estadual. Na época, a Empresa atuava de maneira preponderante em lojas de rua. A exceção ficava por conta da unidade do Shopping Iguatemi de Porto Alegre, inaugurada em abril de 1983. Essa unidade uniu-se à da Otávio Rocha em termos de importância e representatividade no faturamento da Empresa. A chegada da C&A, em 1976,

com sua atuação em nível geográfico mais amplo, revelou uma fragilidade da Renner. Escala passou a ser importante e, para tanto, bons pontos de vendas, espalhados nas principais cidades do país tornaram-se necessários.

A decisão por novos rumos, a partir do início dos anos 1990, e a ambição pela expansão geográfica em termos nacionais, a partir de 1996, acabou por revelar para a administração a existência de uma forte barreira de entrada em outros estados: a disponibilidade de bons espaços comerciais nas principais cidades da região sudeste. Nesse momento, a LR foi favorecida pela falência dos grupos Mappin e Mesbla (1999). A Empresa conseguiu contratar boa parte dos espaços que então foram disponibilizados e, com isso, alavancou o seu desenvolvimento. A velocidade de expansão, verificada nos anos de 1999 e 2000, não teria sido a mesma se essa oportunidade não tivesse surgido.

Considerando o escopo geográfico amplo como uma necessidade para competir em igualdade de condições com as principais redes do país, principalmente a partir de 1976, com a entrada da C&A, pode-se afirmar que a LR não tinha ativos bem desenvolvidos em termos de ponto de venda, a partir da segunda metade dos anos 1970 e durante os anos 1980. Enquanto concorrentes como Mesbla e C&A já atuavam nas principais regiões do país, a Renner ainda operava de forma preponderante apenas no RS. A posse mais favorecida de tais ativos só se consolidou a partir dos anos 1990. Em 1995, a LR operava com apenas 11 unidades, todas localizadas na região sul. Em 2009, esse número havia crescido para 120, e a abrangência era nacional. A expansão da base instalada, entre 1995 e 2009, foi de 990%.

4.6.1.2 Ativos Financeiros

A posse de ativos financeiros foi determinante para o processo de expansão da LR. Nos dois momentos mais significativos, em termos de crescimento da base instalada de lojas, a Empresa teve acesso aos recursos monetários necessários ao seu avanço. Assim como ocorreu com os pontos de venda disponibilizados pelas redes Mappin e Mesbla, o crescimento da LR teria sido bem menor se a mesma não tivesse acessado tais ativos. O Quadro 34 resume a situação da empresa diante desse fator de produção, em três diferentes momentos da sua trajetória.

A análise financeira realizada permitiu identificar que, durante os anos 1960 e 1970, a LR apresentou posição financeira confortável. Os resultados obtidos proporcionavam boa liquidez, e a empresa operava com baixos níveis de endividamento bancário. Havia

conservadorismo financeiro, uma característica do Sr. A. J. Renner. Por outro lado, a velocidade de expansão do número de lojas não demandava maiores investimentos.

Quadro 34 – Lojas Renner: Ativos Financeiros

Recurso / Capacidade	Anos 1960 e 1970	Anos 1980	Anos 1990 e 2000
Ativos Financeiros	Posição confortável. Baixos níveis de endividamento bancário. Período de conservadorismo financeiro. Velocidade de expansão do número de lojas não demandava maiores investimentos.	Situação financeira fragilizase. Faltam recursos até mesmo para o financiamento do capital de giro.	Recomposição das finanças a partir das ações colocadas em prática em 1991. A geração de resultados operacionais positivos, o contrato de mútuo realizado com a J. C. Penney e o aumento de capital de 2005 forneceram os recursos necessários à expansão do negócio.

Fonte: elaborado pelo autor

Nos anos 1980, a situação financeira da Empresa, como resultado do seu desajuste mercadológico, agravou-se. Faltaram recursos até mesmo para o financiamento do capital de giro. O equívoco relacionado às compras no ano de 1987 agravou ainda mais a situação. No início dos anos 1990, a liquidez seca apresentava apenas 0,40 centavos para cada unidade monetária de dívida no curto prazo. Essa foi a pior liquidez da LR em toda a sua história. A situação só melhorou a partir de 1991.

A posse ou o acesso a ativos financeiros é determinante para o processo de expansão de qualquer empresa, e na LR não foi diferente. Após a conclusão do plano de recuperação operacional, mercadológica e financeira, colocado em prática no início dos anos 1990, as decisões da Administração estiveram relacionadas à expansão geográfica do negócio. As pretensões iniciais envolviam transformar a Renner numa rede regional de lojas, avançando para os estados de Santa Catarina e Paraná. Esse movimento inicial foi realizado com recursos próprios.

Entretanto, ainda na primeira metade dos anos 1990, os Administradores verificaram que a LR apresentava uma fragilidade estratégica em relação à concorrência. A atuação em nível apenas regional tornava a Empresa bastante sensível às ações de seus principais concorrentes, os quais operavam em nível nacional (GALLÓ, 2010). Assim, o escopo geográfico precisava ser novamente ampliado, e a região sudeste passou a ser o novo alvo. Os primeiros investimentos na região foram financiados parcialmente com recursos próprios e parcialmente com recursos bancários (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1997).

Como a necessidade de capital para a expansão era estimada em US\$ 100 milhões, a saída encontrada pelos acionistas foi buscar um novo sócio. As negociações decorrentes culminaram com a venda do controle acionário para a J. C. Penney. O novo controlador

aportou, no início de 1999, US\$ 80 milhões sob a forma de contrato de mútuo de longo prazo, com vencimento previsto para 2009. Esse recurso foi determinante para que as oportunidades surgidas com a falência dos grupos Mappin e Mesbla fossem aproveitadas. Nos anos de 1999 e 2000, a LR inaugurou 28 unidades na região sudeste, tendo mais do que dobrado sua base total instalada, que era de 21 unidades, em 1998. Essa expansão não teria ocorrido nessa velocidade sem que os grupos Mappin e Mesbla tivessem deixado boas localizações disponíveis (GALLÓ, 2010). Também não teria se materializado sem o acesso ao capital necessário.

A partir da segunda metade da década de 2000, o varejo brasileiro passou a viver uma de suas melhores fases. Condições econômicas favoráveis incentivaram o consumo, e as principais redes de lojas aumentaram a velocidade de inaugurações. A LR acompanhou esse movimento. Entre 2005 e 2009, foram inauguradas 58 unidades. A Empresa novamente dobrou sua base instalada, tendo passado de 62 lojas, em 2005, para 120, em 2009.

A expansão da rede de lojas, a partir de 2005, foi financiada com o aumento de capital realizado pela Empresa. A oferta pública de ações, realizada no segundo semestre daquele ano, injetou mais de R\$ 343 milhões em seus cofres. A posse de tais ativos financeiros foi novamente determinante para que mais uma boa oportunidade oferecida pelo ambiente de negócios fosse aproveitada.

A situação financeira da LR melhorou, gradativamente, a partir das ações colocadas em prática no início dos anos 1990. O retorno proporcionado pelos bons resultados apurados a partir de então, o contrato de mútuo realizado com a J. C. Penney em 1999, e liquidado em 2005, e o encaixe decorrente da oferta pública de ações, realizada em 2005, proporcionaram não só os recursos necessários para a expansão do negócio, bem como para a busca de oportunidades de diversificação. As negociações com a Leader, durante o ano de 2008, não concluídas em função da instabilidade econômica vivida naquele ano (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2008), e a aquisição da Maxmix Comercial Ltda (Camicado Houseware), em 2011 (LOJAS RENNER S.A. COMUNICADO DE FATO RELEVANTE, 2011), retratam essa situação.

4.6.1.3 Outros Fatores de Produção de Menor Valor Estratégico

Outros fatores de produção de menor valor estratégico foram identificados, como, por exemplo, os “inéditos manequins que faziam pequenos movimentos” (PERNAU, 2010), importados no início dos anos 1970, a frota própria de veículos utilizada para o transporte de

mercadorias dos centros de distribuição para as lojas (anos 1980), além dos equipamentos administrativos e comerciais livremente disponíveis no mercado, passíveis de serem acessados por outras empresas do ramo.

4.6.2 Recursos da Lojas Renner

Recursos são ativos específicos da firma que são difíceis de imitar e de transferir (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Podem ser tangíveis ou intangíveis, entretanto, não são produtivos por si só. Para tanto, precisam ser coordenados, e a habilidade de torná-los produtivos, ou de fazê-los desempenhar alguma tarefa, denomina-se capacidade (GRANT, 1991). Na análise da trajetória da LR, identificaram-se como recursos estratégicos os seguintes ativos: a sua reputação, as marcas próprias desenvolvidas a partir da década de 1990, as instalações e os equipamentos das lojas, os recursos humanos, o conhecimento acessado através do novo Conselho de Administração e da nova Diretoria, eleitos em 1991, o conhecimento acessado pelo relacionamento com a J. C. Penney no período 1998 a 2005 e o *software* Retek. Os parágrafos seguintes apresentam detalhes sobre esses itens.

4.6.2.1 Reputação

A boa ou má reputação de uma empresa decorre da sua trajetória, da história que a mesma construiu junto àqueles com os quais se relacionou ao longo dos caminhos que percorreu. As escolhas realizadas ao longo do tempo formam a imagem de uma empresa diante de clientes, fornecedores, mercado financeiro, investidores, governos e sociedade. Essa imagem influenciará seu destino, trazendo, ou não, credibilidade às suas proposições para o futuro.

A preocupação em ofertar produtos de qualidade marcou a trilha percorrida pela LR desde a primeira unidade comercial, na Rua Vigário José Inácio, onde apenas produtos de fabricação própria eram oferecidos. Mais adiante no tempo, com a ampliação do mix e a comercialização de mercadorias fabricadas por terceiros, o Sr. A. J. Renner costumava questionar a equipe a respeito da qualidade das mercadorias oferecidas em suas lojas (PERNAU, 2010). A oferta de trajes masculinos sob encomenda, ajustados aos diferentes tipos físicos dos clientes, com caimento perfeito, contribuía para a satisfação dos compradores. O mesmo ocorria com os primeiros *tailleurs* femininos. Para esse produto,

também havia alfaiate específico na unidade da Otávio Rocha. Durante os anos 1960 e 1970, a imagem da Empresa diante dos clientes foi de *glamour*.

Quadro 35 – Lojas Renner: Reputação

Recurso	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Reputação	Durante os anos 1960 – 1970 a empresa desfruta de excelente reputação com fornecedores, clientes e junto aos mercados financeiro e de capitais.	A continuidade estratégica arranha a reputação da empresa com clientes. Boatos a respeito de eventual pedido de concordata afetam a imagem da Empresa junto ao mercado financeiro.	Apesar de arranhada pelo período de continuidade estratégica nos anos 1980, a reputação foi determinante para o processo de recuperação da empresa. Período de reconstrução da imagem. A entrada e o modo de saída da J. C. Penney foram influenciados pela reputação da LR.

Fonte: elaborado pelo autor

Entretanto, a continuidade estratégica verificada nos anos 1980, apesar das mudanças ocorridas no ambiente de negócios, afetou a imagem da LR diante dos *stakeholders*. A oferta de produtos com preços não consistentes com a realidade do poder aquisitivo verificado naquela época afastou muitos clientes e trouxe, como consequências, falta de capital de giro, desajuste ainda maior do *mix* de produtos, desatualização das instalações e queda da pontualidade no pagamento de impostos e fornecedores. Apesar dos equívocos cometidos na época, no início dos anos 1990 a reputação da Empresa diante dos compradores ainda era positiva. Esse importante ativo foi determinante no seu processo de recuperação. Como relatado por Tatsch (2011, p.2) “a imagem da empresa era tão forte que quando ela ajustou o seu *mix* de produtos os clientes retornaram”.

Durante o processo de reposicionamento, iniciado nos anos 1990, a empresa buscou novos fornecedores. Apesar dos boatos sobre eventual pedido de concordata nos anos 1980 (RENNER, M., 2010), a imagem junto aos fabricantes ainda era positiva. “Não faltavam empresas interessadas em vender para a Renner apesar dos arranhões na sua imagem apurados na década anterior” (TATSCH, 2011, p.2). A boa imagem diante de clientes e fornecedores foi determinante para o processo de recuperação da Empresa no início dos anos 1990 (GALLÓ, 2010; TATSCH, 2011). Externamente, a sua reputação positiva foi constatada por Lemos (1999). A referida pesquisadora solicitou a executivos que participavam de uma reunião-almoço na Federasul que listassem as cinco melhores empresas do comércio varejista gaúcho. As respostas apresentadas evidenciaram a LR em primeiro lugar.

Em outros dois importantes momentos da sua história, a reputação da LR impactou positivamente em seu destino. Um deles foi por ocasião da compra do controle acionário por parte da J. C. Penney (JCP). O outro foi quando da saída desse Controlador.

Conforme relatado por Galló (2010), pesou na aquisição do controle societário, em 1998, a imagem positiva da LR em termos de seriedade, comprometimento com o cliente e a capacidade da sua equipe gerencial. Mais do que espaços comerciais, a Multinacional Americana buscava uma empresa com forte reputação no mercado. A intenção era manter a gestão local, evitando, assim, os equívocos que a mesma havia cometido quando realizou outras aquisições na América Latina.

Por outro lado, o bom relacionamento dos executivos brasileiros com o Controlador, no período de 1998 a 2005, e a imagem construída ao longo de sua história junto a acionistas não controladores, tais como os investidores institucionais, foram determinantes para o sucesso da operação de oferta pública de ações. A boa reputação mais uma vez contribuía para a preservação da Renner. Seu destino teria sido outro, se a opção tivesse sido pela venda do controle para um concorrente (GALLÓ, 2010).

4.6.2.2 Marcas Próprias

O Quadro 36 evidencia a posição desse recurso ao longo da trajetória da LR.

Quadro 36 – Lojas Renner: Marcas Próprias

Recurso	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Marcas próprias	Até os anos 1970, a marca Renner esteve fortemente associada à moda masculina. Importante ativo adequadamente explorado até então.	Não se verificaram, nesse período, ações que visassem a fortalecer o conceito. Ao contrário, a continuidade estratégica e a inadequação do mix de produtos contribuíam para o seu enfraquecimento.	A partir do reposicionamento, no início dos anos 1990, o conceito de marcas próprias passou a desempenhar papel central na estratégia competitiva da empresa. A sua adoção ajudou no reposicionamento diante das forças setoriais.

Fonte: elaborado pelo Autor

A marca Renner esteve fortemente associada à moda masculina durante boa parte da sua trajetória. Os anúncios dos Trajes Renner, apontando a elaboração sob medida, seu caimento perfeito, as promoções que a Empresa realizava como a Lord Ascot, “moda masculina de qualidade do chapéu ao calçado” (PERNAU, 2010, p. 5), e a prioridade dada à exposição dos produtos masculinos, situados nos primeiros andares da principal loja, nos anos 1950 e 1960, sustentam essa colocação.

Entretanto, quando a Empresa realizou seu reposicionamento estratégico, no início dos anos 1990, a mesma escolheu como público alvo a mulher, apesar de a moda masculina não

ter sido abandonada. A escolha da mulher como foco deu-se em função da sua representatividade e influência em relação às compras da família (GALLÓ, 2010). Outra medida que começou a ser desenvolvida por essa época envolvia a adoção do conceito de marcas próprias. Com um novo alvo recém definido, a LR precisava, então, realizar investimentos para desenvolver esse ativo.

A adoção do conceito de marcas próprias, cerne da estratégia da C&A (GOUVEA DE SOUZA, 2010), precisava ser desenvolvida também na Renner. Isso lhe proporcionaria um novo posicionamento diante de quatro das cinco forças do setor: fornecedores, clientes, concorrentes estabelecidos e novos entrantes. A construção desse importante ativo ocorreu a partir de 1991. Contribuiu positivamente para o seu desenvolvimento a experiência trazida por profissionais que haviam trabalhado recentemente na concorrência. Por trás desse conceito, havia mais do que apenas uma estratégia comercial. Tratava-se de uma ação importante para a consolidação do reposicionamento da empresa diante das forças do setor.

Os recursos organizacionais interagem entre si, anulando-se ou reforçando-se. Neste último caso, essa interação proporcionou o desenvolvimento de capacidades e competências. Para a construção de marcas próprias na LR, outros recursos precisaram ser empregados, ou aproveitados, como, por exemplo, a reputação da empresa diante de clientes e fornecedores, o conhecimento já estabelecido e o novo conhecimento, proporcionado pela renovação funcional realizada.

As escolhas realizadas ao longo da trajetória empresarial podem anular ou reforçar a base de recursos, capacidades e competências organizacionais. A decisão da J. C. Penney em não interferir na política comercial ajudou a preservar as marcas próprias, na época (a partir de 1991) um elemento central também na estratégia da Renner. Como relatado por Galló (2010), na ocasião da aquisição do controle acionário, as marcas próprias já representavam 80% das vendas da Renner, enquanto que na J. C. Penney essa participação situava-se em torno de 30%. Enfraquecer o conceito de marcas próprias implicaria no consequente enfraquecimento do posicionamento diante das forças setoriais.

4.6.2.3 Instalações e Equipamentos das Lojas

O Quadro 37 evidencia a posição do recurso “instalações e equipamentos das lojas” em três diferentes momentos da trajetória da LR.

Quadro 37 – Lojas Renner: Instalações e Equipamentos das Lojas

Recurso / Capacidade	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Instalações e equipamentos das lojas	A loja da Otávio Rocha era a principal unidade da Rede. Foi amplamente reformada em 1958. Contribuía significativamente para a imagem de atualização da LR. As demais unidades, notadamente menores, careciam de padronização.	Apesar da inauguração de novas unidades, a crise dos anos 1980 trouxe insuficiência de recursos para os necessários investimentos em modernização das instalações.	A modernização das instalações e dos equipamentos iniciou em 1991. Em 1995 a base instalada de lojas estava padronizada. A partir de então iniciou-se o processo de expansão geográfica.

Fonte: elaborado pelo Autor

A principal unidade da Rede, até o início dos anos 1980, era a da Otávio Rocha. Como a Empresa operava, na época, com onze unidades, oito das quais localizadas em Porto Alegre, essa loja contribuía fortemente para a formação da imagem de atualização e modernidade da Renner diante de seus clientes. Os gabinetes da diretoria estiveram localizados nesse endereço até 1976.

Essa unidade passou por diversas reformas ao longo de sua história. A primeira ampliação ocorreu em 1935, apenas três anos após a sua inauguração, e envolveu a aquisição do terreno ao lado, na Rua Dr. Flores, além da instalação de nova decoração com iluminação dirigida, dando destaque aos produtos expostos (PELANDA, 1937). Em 1958, a referida loja foi ampliada e reformada, passando a contar com dez pavimentos, ar condicionado e elevadores. Esse processo de reformulação contou com o auxílio do Sr. Luiz Florêncio Braga, renomado decorador de Porto Alegre naquela época (PERNAU, 2010). No ano de 1976, a mesma foi destruída por um incêndio. A reconstrução começou no mesmo ano, e a reinauguração ocorreu em novembro de 1977.

Os Relatórios Anuais divulgados pela empresa revelam a realização constante de investimentos em atualização e modernização das unidades, embora muitas vezes não apresentem detalhes específicos sobre o tipo de modernização realizada. As unidades menores, quase que totalmente localizadas em imóveis de terceiros, também receberam atualizações, porém, nem sempre ao mesmo tempo e adotando o mesmo padrão em termos de decoração e instalações. Como as reformas eram coordenadas pelos gerentes das respectivas lojas, havia alguma despadronização em relação ao ponto de venda.

A crise dos anos 1980 trouxe, como consequência, a redução do nível de investimentos em atualização das instalações. Se, por um lado, novas unidades foram inauguradas, como a Lojas de Santa Maria, em 1981, Passo Fundo, em 1982 (amplamente

modificada em 1988), e Iguatemi, em 1983, por outro lado, as unidades já estabelecidas passaram a carecer de maior nível de investimento para a sua modernização.

De acordo com Galló (2010), no início dos anos 1990 havia despadronização do ponto de venda. Esse era mais um dos elementos do *mix de marketing* que se revelava merecedor de atenção. Como não havia recursos financeiros que permitissem uma ação imediata, os investimentos precisaram ser realizados aos poucos.

O processo de readequação das lojas em termos de instalações, iniciado em 1991, foi considerado concluído em 1995. O Relatório da Administração de 1994 comunicou que, no ano seguinte, a unidade do Shopping Iguatemi - Porto Alegre seria reformada. Da base instalada na época, esta foi a última unidade a receber modernização. A partir de então, todas as lojas passaram a contar com padronização em termos de forma de operar, leiaute, equipamentos, cores e demais itens. A recomposição desse recurso precisou esperar a geração de caixa proporcionada por ações anteriores, as quais estiveram relacionadas ao *mix de produtos* e ao reposicionamento dos preços.

A redefinição da forma de operar das lojas, do conceito de atendimento personalizado para o conceito de autosserviço, exigiu também a atualização dos equipamentos de exposição, na medida em que todas as mercadorias à venda passaram a ser expostas nas lojas. A área de vendas foi ampliada, com a eliminação dos locais destinados à reserva de mercadorias (depósitos existentes em cada loja, na época).

Outra ação visando a dar maior velocidade operacional implementada, a partir do início dos anos 1990, foi a modernização dos terminais de ponto de venda. A instalação de leitores óticos, o redimensionamento das operações, a substituição dos terminais por computadores de pequeno porte e a instalação de câmeras de monitoramento são exemplos das primeiras medidas adotadas no sentido de modernizar os equipamentos comerciais da Empresa.

Os relatórios da administração, da década de 2000, destacam a realização continuada de investimentos em modernização dos equipamentos comerciais e das instalações das lojas. Terminais de ponto de venda, expositores e a instalação de caixas móveis nas lojas são exemplos de ações relacionadas, encontrados nos referidos relatórios. Outros investimentos realizados nas esferas de operações logísticas e administrativa, com impacto sobre os procedimentos de loja, foram, respectivamente, as instalações do *software* Retek, iniciada em 2005 e continuada nos anos seguintes com agregação de módulos complementares, e do novo *software* de gestão corporativa em 2007.

4.6.2.4 Recursos Humanos

O Quadro 38 apresenta a situação da base de recursos humanos da LR ao longo da trajetória examinada. Os parágrafos seguintes procuram detalhar ações relacionadas ao desenvolvimento desse importante ativo organizacional.

Quadro 38 – Lojas Renner: Recursos Humanos

Recurso / Capacidade	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Recursos Humanos	Cargos de relevância estratégica ocupados por membros da família e por profissionais de carreira na empresa. Período de estabilidade nos níveis gerenciais superiores. Operação em nível apenas estadual e a menor velocidade do nível de expansão favoreciam a adequação do corpo gerencial.	Houve duas mudanças significativas nos níveis gerenciais superiores. Terceira geração assume a condução dos negócios. Distanciamento dos valores do empreendedor. Profissionais de carreira deixam a empresa. Base de RH fragiliza-se.	Dentre as ações implementadas pela nova gestão, esteve a recomposição da base de RH da empresa. Profissionais com experiência foram agregados à equipe. Políticas de desenvolvimento de pessoal foram implementadas.

Fonte: elaborado pelo autor

Nos anos 1960 e 1970, havia pouca profissionalização no varejo brasileiro. Os cargos de relevância estratégica eram ocupados por pessoas da família proprietária do negócio ou por profissionais que haviam realizado carreira nas empresas (GALLÓ, 2010; GOUVEA DE SOUZA, 2010). Na LR, a realidade não era diferente. O superintendente, Ricco Harbich, era pessoa de confiança de A. J. Renner e dividia seu tempo entre a administração da Fábrica e a da Loja. O referido profissional permaneceu no cargo no período de 1966 a 1983. Durante esse mesmo período, o cargo de diretor comercial foi ocupado por Henrique Pernau, profissional que havia sido admitido na Loja em 1939. Entre 1983 e 1987, Pernau ocupou o cargo de diretor superintendente.

A gerência das lojas também era ocupada por profissionais de carreira na Empresa. Como exemplo, cita-se o gerente Nelson Klumb, admitido como vendedor na loja do bairro Navegantes, em 1947, e que se aposentou em 1998, tendo exercido a gerência de diversas unidades, como Otávio Rocha, Benjamin Constant, João Pessoa e Passo da Areia (RENNER S.A., 1987).

Na área administrativa, apresenta-se, como exemplo de profissional que desenvolveu carreira na empresa, José Carlos Hruby, admitido em 1960 na A. J. Renner S.A., e que, em 1965, passou a ocupar o cargo de Chefe de Pessoal da LR. Quando da realização da entrevista (2010) com o Sr. Hruby, o mesmo ocupava o cargo de Diretor Administrativo Financeiro e de

Relações com Investidores. Atualmente (2011), o referido profissional é membro do Conselho de Administração da LR.

A convivência com o Empreendedor, até 1966, proporcionou à equipe que dirigiu a LR nas décadas de 1960, 1970 e início da de 1980, contato direto com os valores do líder. O ímpeto inovador de A. J. Renner, que serviu de alavanca para que a Fábrica superasse as dificuldades iniciais e prosperasse, contagiou a gestão principal de então. Dentre as medidas que proporcionavam a adoção posterior de procedimentos considerados inovadores para a época, estavam as viagens internacionais realizadas pela equipe do diretor Pernau, a tradução de revistas internacionais especializadas e as palestras realizadas por especialistas em moda. Os gerentes das lojas e as equipes de compra participavam diretamente de tais ações, e ficavam encarregados de disseminar o conhecimento decorrente para a equipe de vendedores.

A operação em nível apenas estadual e a menor velocidade de expansão da rede de lojas são outros eventos de natureza interna que favoreciam a adequação do corpo gerencial às necessidades da época. No âmbito externo, merecem destaque um ambiente de negócios mais estável e a atuação de concorrentes preponderantemente locais, como no caso das lojas Wolens, Alfred e Guaspari. Uma exceção nesse sentido era a Mesbla.

Nos anos 1980, ocorreram duas alterações na administração principal da LR. Uma, em 1983, quando a Terceira Geração assumiu a liderança dos negócios, e outra, em 1987, quando a superintendência passou a ser exercida por Cristiano J. Renner. As modificações no Conselho de Administração e nas Diretorias não proporcionaram os efeitos desejados. A década de 1980 revelou-se desafiadora. No ambiente externo, inflação, planos econômicos e redução no poder aquisitivo da população restringiam a evolução dos negócios. No âmbito interno, houve distanciamento dos valores do Empreendedor. Cessaram as viagens internacionais, o ímpeto inovador arrefeceu, as decisões custaram a ser tomadas e a continuidade estratégica foi uma realidade. Esse foi um período de introspecção.

A partir de 1991, a Administração, juntamente com as medidas de reposicionamento estratégico, passou a desenvolver ações visando à recomposição e à atualização de seu quadro de funcionários. Profissionais que haviam atuado na concorrência foram contratados (GALLÓ, 2010; HRUBY, 2010; COSTA, C., 2011). Os documentos acessados e as entrevistas realizadas permitiram identificar que houve reforço nas equipes de desenvolvimento de coleções, de compras e de gerências das lojas. Programas de desenvolvimento de pessoal, coordenados com os objetivos fixados no planejamento estratégico então desenvolvido, foram lançados. Um dos objetivos do referido documento era transformar a Empresa em uma rede regional. Para tanto, pessoas qualificadas seriam

necessárias. Posteriormente, em 1996, esse escopo geográfico foi ampliado para nível nacional.

As ações do departamento de recursos humanos (RH), até o final dos anos 1980, estiveram mais voltadas ao cumprimento de obrigações trabalhistas do que propriamente para o desenvolvimento coordenado das diferentes capacidades funcionais. Havia ações relacionadas ao treinamento de funcionários naquela época, porém, tais ações eram planejadas de maneira desagregada pelos respectivos gerentes de área. Careciam, portanto, de uma coordenação mais específica. Isso só passou a ocorrer a partir do início dos anos 1990, com a contratação de Clarice Martins Costa, atual diretora de recursos humanos da Empresa. A partir de então, a área de RH passou a ser estruturada visando à realização de efetivos programas de desenvolvimento de pessoas, de acordo com as necessidades da LR. Tais ações foram determinantes para que a expansão bem sucedida do negócio viesse a ocorrer nos anos seguintes. A carência de profissionais preparados para ocupar cargos em níveis de supervisão e gerência, de áreas como compras, e vendas poderia representar uma barreira à expansão.

Os exames realizados nos relatórios da administração corroboram essa colocação. A primeira ação destacada nos referidos documentos, relacionada ao desenvolvimento de pessoal, foi identificada apenas no ano de 1987.

Os relatórios examinados evidenciam o início dos programas de *trainees* em 1992. A partir do reforço na equipe gerencial, realizado em 1991, com a contratação de profissionais atualizados para as áreas de desenvolvimento de coleções e compras, diversas ações foram desenvolvidas para a qualificação dos recursos humanos da LR. Como exemplo, cita-se a evolução da média de horas de treinamento por colaborador. Esse indicador evoluiu de 31 horas ano, em 1993, para mais de 150 na segunda metade dos anos 2000 (Quadro 39).

Quadro 39 – Lojas Renner: Programas da Área de Recursos Humanos

Ano	Nº Funcionários	Ação implementada	Fonte
1987	1.960	Programa de desenvolvimento de gerentes de loja. Funcionários eram selecionados com o objetivo de participar de um programa específico visando o seu desenvolvimento para assumir a posição de gerente de loja no futuro.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 1987
1989	1.776	Melhorias nos programas de treinamento e nos benefícios diminuem a rotatividade de pessoal.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 1989
1991	1.043	Desenvolvido extenso programa de reestruturação gerencial. Reforço da equipe com profissionais especializados.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 1991
1992	824	Programa de incentivos com base no desempenho. Programa de <i>trainees</i> visando a formação de pessoal para ocupar áreas importantes na empresa, merecendo destaque áreas de compras, supervisão e gerenciamento de lojas.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 1992
1993	866	Lançamento do programa de qualidade. Média de 31 horas ano de treinamento por colaborador.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 1993

Quadro 39 (Continuação) – Lojas Renner: Programas da Área de Recursos Humanos

Ano	Nº Funcionários	Ação implementada	Fonte
1995	1.313	Intensificados programas de formação de pessoal, com vistas a atender as necessidades por ocasião da expansão empresarial a iniciar em 1996. Instalação do encantômetro. Média de 56 horas ano de treinamento por colaborador.	Lojas Renner S. A. Relatório Anual, 1995
1996	1.584	Programa 5S. Avaliação do clima organizacional. Programa Magia Renner visa preparar pessoal de loja para excelência no atendimento, visando o encantamento do cliente. Média de 86 horas de treinamento por colaborador.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 1996
1997	1.722	Plano de opção de compra de ações para os níveis gerenciais. Programa Escalada 2001 para executivos de nível gerencial. Visava preparar para as mudanças que ocorreriam na organização nos próximos quatro anos. Times Renner: equipes de funcionários apresentam propostas para a redução de gastos. Programa Jornada com as Estrelas. Ação que visavam trocar experiências com executivos bem sucedidos de outras organizações. Média de 103 horas ano de treinamento por colaborador.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 1997
2002	5.014	Instituído o MBA em Varejo em parceria com Fundação Getúlio Vargas para profissionais de nível executivo. Média de 135 horas de treinamento por colaborador.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 2002
2004	5.809	Instituída a Academia Renner: cursos e formação de pessoal para colaboradores de nível operacional. Média de 135 horas de treinamento por colaborador.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 2004
2005	6.262	Intranet passa a ser usada intensivamente para treinamento virtual (<i>e-learning</i>). Média de 152 horas ano de treinamento por colaborador.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 2005
2006	7.764	Lançado Programa de Sucessão. Visa identificar talentos e realizar planejamento da sucessão de cargos de liderança. Média de 152 horas ano de treinamento por colaborador.	Lojas Renner S. A. Relatório Anual, 2006
2007	9.183	Reestruturado o programa de integração de novos executivos, visando proporcionar imersão na cultura e no negócio da empresa. Implementado Programa de Sucessão.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 2007 Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 2009
2008	9.647	Lançado o Programa de Liderança Executiva. Tem como objetivo desenvolver novos líderes, tendo como base três pilares: cultura, gestão e proposição de valor (sustentabilidade dos negócios) Média de 154 horas ano de treinamento por colaborador.	Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 2008
2009	11.002	Realizado o mapeamento dos executivos de alto potencial tendo como objetivo a elaboração de planos de desenvolvimento profissional específicos de acordo com as diferentes necessidades. Média de 140 horas ano de treinamento por colaborador.	Costa, C. (2011) Lojas Renner S.A. Relatório Anual, 2009

Fonte: elaborado pelo Autor

O ápice das ações da área de RH foram os lançamentos dos programas de sucessão (2006) e de liderança executiva (2008). Os referidos programas têm como objetivo, respectivamente, a identificação e o desenvolvimento de talentos visando à sucessão planejada de todos os níveis executivos da Empresa e o desenvolvimento de novos líderes tendo como base três pilares: cultura, gestão e proposição de valor (sustentabilidade dos negócios).

4.6.2.5 *Software Retek*

Em 2005, a LR iniciou a implantação de um *software* desenvolvido pela Oracle denominado “Retek”. O procedimento teve como objetivo a melhoria do controle qualitativo e da distribuição dos estoques através das lojas e dos centros de distribuição. Com a ferramenta, as mercadorias passaram a ser mais bem distribuídas, levando em consideração a demanda específica de cada loja e os mais variados padrões, modelos, cores e tamanhos. O processo logístico como um todo se tornou mais ágil, na medida em que o referido *software* trabalha integrado com outros, como, por exemplo, o de compras. O benefício material decorrente foi a melhoria da margem bruta de lucro da empresa. Com a melhor distribuição dos estoques, diminuiu a necessidade de realização das tradicionais liquidações de final de estação. De acordo com o Relatório Anual (2009, p.1):

A Lojas Renner foi a primeira empresa no Brasil a utilizar o Sistema Retek, desenvolvido pela Oracle para gerir seus estoques por cor, tamanho e *mix* de produtos, o que vem lhe garantindo um processo logístico mais ágil, complementado por sistemas integrados de gestão de estoques e planejamento de compras. A Companhia acredita que esse sistema está contribuindo para melhorias importantes nos negócios, pois a Lojas Renner tem a habilidade e os sistemas necessários para organizar o sortimento de produtos, conforme a localização das lojas, atendendo diferentes mercados, de acordo com as temperaturas, classes sociais e outras variáveis importantes.

A análise financeira realizada no presente trabalho efetivamente identificou que, a partir de 2005, passou a haver maior distância entre a margem bruta de lucro da LR e a média do setor. Em 2004, a LR apresentou margem bruta 6,3% superior à média do setor. Em 2008, essa diferença havia subido para 10,9%.

Cabe destacar que outras ações também contribuíram positivamente nesse sentido. O desenvolvimento do conceito de minicoleções quinzenais (*fast fashion*) é uma delas. A sensação de escassez provocada por essa estratégia comercial acelera a decisão de compra e reduz, também, o nível de sobras ao final das estações.

4.6.2.6 Conhecimento

O conhecimento foi identificado como importante ativo organizacional ao longo da trajetória da LR. Profissionais que conviveram com o Sr. A. J. Renner desempenharam papel importante na sua formação e difusão através da organização durante os anos 1960 e 1970. Dentre eles, destacam-se Henrique Ernesto Pernau e José Carlos Hruby. O primeiro é

reconhecido, pelos entrevistados, com um dos grandes responsáveis pelo sucesso comercial da empresa nos anos 1960 e 1970. O segundo é reconhecido como destacado gestor das áreas administrativa e financeira, responsável pelo desenvolvimento de controles, estatísticas, e pela ampliação das capacidades organizacionais relacionadas à gestão do crédito. Adicionalmente, foram citados pelos entrevistados dois importantes eventos ocorridos na década de 1990, os quais contribuíram para o crescimento do conhecimento organizacional da LR: a) a formação do novo Conselho de Administração, em 1991; b) o relacionamento com a J. C. Penney, no período 1998 – 2005.

O conhecimento do Conselho de Administração, eleito pelos Acionistas Controladores em 1991, e da Diretoria encarregada de mudar a rotina de resultados negativos apurados na década anterior foram identificados como importantes ativos intangíveis acessados pela LR. Como destacado por Renner, M., (2010) esse grupo desempenhou papel determinante para a mudança de rumo dos negócios. Houve intensos debates entre os Conselheiros e a nova diretoria. Dentre as sugestões apresentadas pelo novo organismo de aconselhamento superior, estiveram as providências para o saneamento financeiro e o desenvolvimento do primeiro plano estratégico da Empresa.

O conhecimento acessado durante o período em que a LR esteve sob controle acionário da J. C. Penney (JCP) também foi identificado como importante recurso organizacional. De acordo com Gouvêa de Souza (2010 p. 3):

[...] a aquisição pela JCP trouxe conceitos internacionais, descortinou as melhores práticas de gestão do varejo dos EUA e a LR pode absorver tudo isso numa velocidade muito grande, não por livro ou por visita, mas como *insider*, pois recebeu toda esta injeção de competência, de informação, de práticas, processos, *benchmarks*, diretamente na veia. E quando a JCP saiu da Renner deixou como legado um modelo de gestão, de profissionalização, uma estrutura equivalente a de uma grande corporação do varejo de moda global, coisa que, de outra forma, a LR não teria conseguido.

Os principais benefícios decorrentes do relacionamento com a JCP, reconhecidos pela atual gestão, estão relacionados a controles operacionais, auditorias, logística e gestão do relacionamento com fornecedores.

Efetivamente, foi a partir do relacionamento com a J. C. Penney (JCP) que ações visando à qualificação da rede de fornecedores foram identificadas nos relatórios anuais publicados pela LR. Um importante benefício decorrente foi a melhoria verificada na sua margem bruta de lucro. Foram implementados, no Brasil, procedimentos semelhantes aos aplicados pela JCP nos Estados Unidos. Houve também a contratação da *SGA Business Systems*, importante empresa internacional de consultoria para orientar a realização do controle de qualidade da rede de fornecimento (GALLÓ, 2010).

4.6.3 Capacidades da Lojas Renner

As capacidades dizem respeito à habilidade de fazer com que os recursos desempenhem alguma tarefa ou atividade. São o resultado dos recursos trabalhando em conjunto (GRANT, 1991) e deles podem ser distinguidas, na media em que os mesmos são seus *inputs* (HAFEEZ, MALAK, ZHANG, 2007). As capacidades estão baseadas funcionalmente, ou seja, manifestam-se através do desempenho de uma função (JAVIDAN, 1998).

Foram identificadas como capacidades da LR as habilidades relacionadas ao *marketing*, à gestão do crédito, ao desenvolvimento de coleções e compras, à logística e à gestão de estoques. Os parágrafos seguintes detalham aspectos de cada uma de tais capacidades ao longo da trajetória da Empresa, a partir do momento em que a mesma se tornou unidade independente da A. J. Renner S.A..

4.6.3.1 Capacidades em *Marketing*

A Empresa revelou avançadas capacidades em *marketing* até o final dos anos 1970. As viagens internacionais em busca de novidades, tanto em termos de moda como de operação das lojas, as campanhas de sucesso, como *Lord Ascot*, *La Mode Nouvelle* e Futura 70, e a imagem de *glamour* diante dos clientes reforçam essa afirmação. O lançamento do Kanto Kente, em 1972, evidencia a capacidade em conciliar, numa mesma loja, em ambientes adequadamente decorados de acordo com as respectivas propostas, o tradicional (trajes Renner) e o irreverente (moda jovem). Os anos 1960 e 1970 foram muito bons em termos de vendas e lucros (PERNAU, 2010). Isso pode ser considerado como a manifestação, em termos de resultados, das capacidades em *marketing* da LR na época.

Quadro 40 – Lojas Renner: Capacidades em *Marketing*

Recurso / Capacidade	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Capacidade em <i>marketing</i>	Período revela a existência de avançadas capacidades em <i>marketing</i> . Desenvolvimento de produtos e realização de campanhas proporcionam bom retorno financeiro ao negócio. Anos de <i>glamour</i> .	Ímpeto relacionado à atualização mercadológica arrefeceu. O ambiente de negócios mudou e a LR custou a constatar a mudança. Desajuste em termos de posicionamento, <i>mix</i> de produtos, política de preços. Escopo de segmento amplo proporciona complexidade operacional.	“A Renner decidiu mudar”. A recomposição das capacidades em <i>marketing</i> ocorreu no início dos anos 1990. Mudança nos níveis hierárquicos superiores. Definição de escopo mais restrito. Foco na mulher. Elementos do <i>mix</i> de <i>marketing</i> são ajustados pouco a pouco.

Fonte: elaborado pelo Autor

Nos anos 1980, essa realidade mudou. As alterações ocorridas no ambiente de negócios não foram percebidas com a rapidez necessária. Em menos de cinco anos, houve duas alterações na administração principal da LR. As viagens internacionais cessaram, e o ímpeto relacionado à atualização mercadológica arrefeceu. Como relatado anteriormente, esse foi um período de introspecção e continuidade estratégica. A realidade, entretanto, estava a exigir o contrário: mudanças e readequação. A empresa insistiu na comercialização de produtos sofisticados, de grife, adotando um posicionamento incoerente com a capacidade de compra do seu público alvo. O atendimento personalizado, eficaz diante da realidade e da proposta das décadas anteriores, revelava-se desajustado à nova realidade dos anos 1980.

Por outro lado, a amplitude do *mix* de produtos trazia complexidade operacional ao negócio. Gerenciar a compra, o estoque, a movimentação, a exposição e a venda de produtos tão diferenciados, de móveis a calçados, exigiam elevados níveis de investimentos em termos de instalações, equipamentos, tecnologia e pessoas. A tentativa de atender necessidades tão amplas revelava, na verdade, uma miopia mercadológica (GALLÓ, 2010).

A queda das capacidades relacionadas ao *marketing* pode ser observada através das entrevistas, dos relatórios anuais e do desempenho financeiro verificado no período. Os entrevistados relataram o desajuste do *mix* de produtos, a prática de preços superiores a capacidade aquisitiva da época, a desatualização do ponto de venda e a perda de clientes (HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010; TATSCH, 2011; RENNER, M., 2010). A análise financeira relevou que, exceção feita a alguns anos, como 1985 e 1986, a década de 1980 foi de retração nas vendas e nas margens de lucro da LR. Isto foi, entretanto, apenas a manifestação de uma inadequação mercadológica.

A recomposição das capacidades relacionadas ao *marketing* começou no início dos anos 1990. A origem de tal recomposição está na decisão de renovação do Conselho de Administração e nas deliberações tomadas a partir de então. Os principais níveis decisórios da LR foram modificados na época, do Conselho de Administração às gerências de nível intermediário. A contratação de José Galló, inicialmente para a elaboração do plano estratégico, e, posteriormente, para dar andamento à sua implementação, ocupando o cargo de diretor superintendente, foi uma das decisões realizadas pelo novo Conselho Superior. Esse profissional liderou a reorganização das capacidades em *marketing* da Renner.

A escolha deliberada de um escopo de segmento mais restrito, a definição da mulher como público alvo, a busca de fornecedores mais atualizados, a reorganização do *mix* de produtos e do posicionamento de preços resgataram clientes e trouxeram os recursos

necessários para que o ponto de venda fosse modernizado e para que campanhas de comunicação fossem elaboradas. Como destacado no início do Relatório da Administração de 1992, na década de 1990 “A Renner decidiu mudar!” (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992, p.1).

A recomposição da base de fornecedores, a busca de profissionais atualizados às modernas técnicas do varejo de moda, a adoção do conceito de marcas próprias, a redefinição de novo leiaute e de nova forma de operar das lojas e a reaproximação dos clientes com medidas como a instalação do Conselho do Consumidor e da política de encantamento embasam o argumento de que a LR estava recuperando suas capacidades de *marketing*, a partir dos anos 1990. O retorno dos bons resultados financeiros, a partir de então, também corroboram, como elemento consequente, essa colocação.

No início do processo de recuperação, em 1991, a LR operava oito unidades. Ao final de 2009, a base instalada de lojas era de 120. Nessa época a Empresa já atendia a todas as regiões do país, algumas delas sabidamente bastante diferentes, em termos climáticos e de preferências dos consumidores, como as regiões sul e norte. Outras estratégias que se revelaram exitosas foram a exposição dos produtos por estilos de vida (*lifestyles*), a adoção do conceito de minicoleções quinzenais (*fast fashion*) e a comercialização de produtos pela *web* (rede eletrônica de alcance mundial).

4.6.3.2 Capacidades Relacionadas à Gestão do Crédito

A LR começou a desenvolver capacidades relacionadas à gestão do crédito em 1934, quando começou a realizar vendas a prazo. Na época, todas as rotinas relacionadas à aprovação do crédito eram realizadas manualmente, e a finalização da transação poderia levar até três dias, na medida em que eram realizadas pesquisas a respeito da assiduidade financeira do comprador junto aos estabelecimentos comerciais do bairro onde o mesmo residia. Havia, também, a troca de informações com outras empresas comerciais. A Casa Masson era uma delas. As habilidades relacionadas à atividade contribuíram para que, nos anos 1950, a LR fosse uma das fundadoras do Serviço de Proteção do Crédito do Rio Grande do Sul (PERNAU, 2010).

Nos anos 1960, as atividades passaram a ser realizadas de maneira mecanizada. No início dos anos 1970, a aprovação e a liberação do crédito revelou-se um dos gargalos operacionais da LR. Os clientes demonstravam insatisfação com a demora dos procedimentos. Percebendo isso, pesados investimentos na área foram realizados. Houve a contratação de

novos profissionais, bem como houve, ainda, treinamento da equipe e informatização de operações (TATSCH, 2011). As capacidades decorrentes permitiram que, em 1973, a LR fosse uma das pioneiras no Brasil no lançamento do cartão de crédito próprio. Participou desse processo a empresa Direção de Porto Alegre.

Quadro 41 – Lojas Renner: Capacidades Relacionadas à Gestão do Crédito

Recurso / Capacidade	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Gestão do crédito	Começou a desenvolver capacidades relacionadas à gestão do crédito em 1934. Foi uma das fundadoras do SPC nos anos 1950. Considera-se pioneira no lançamento do cartão de crédito próprio (1973).	Operações a crédito exclusivamente mediante o uso do cartão (1983). As capacidades desenvolvidas anteriormente foram preservadas, apesar da crise vivida no período.	Ampliação do <i>know how</i> adquirido em períodos anteriores. Nível de desenvolvimento da capacidade contribuiu positivamente para a ampliação do <i>mix</i> de produtos através da oferta de serviços financeiros.

Fonte: elaborado pelo Autor

Em 1983, todas as transações a prazo passaram a ser realizadas exclusivamente através de cartão de crédito, próprio ou de terceiros. As rotinas relacionadas à aprovação do crédito, no momento da compra, foram encerradas, na medida em que o gerenciamento da base de cartões antecipava esse procedimento. Não foram identificados indícios, nas entrevistas e nos documentos secundários acessados, de que as capacidades relacionadas a esta atividade tenham enfraquecido, nos anos 1980, em função das dificuldades enfrentadas pela Empresa no período.

Nos anos 1990, o *know how* adquirido anteriormente foi ampliado com a aplicação de novos métodos de aprovação de crédito, como o *credit scoring* - metodologia que analisa a capacidade de pagamento do cliente, considerando fatores como o tempo de emprego em determinada empresa, de residência num mesmo endereço e o seu comportamento passado em relação à liquidação de débitos.

A aprendizagem relacionada à atividade contribuiu para que a empresa ampliasse o seu *mix* de produtos e passasse a oferecer produtos financeiros, tais como empréstimos pessoais, aplicações financeiras e seguros, nos anos 2000.

4.6.3.3 Capacidades Relacionadas ao Desenvolvimento de Coleções e Compras

As capacidades relacionadas ao desenvolvimento de coleções e compras estão sendo tratadas em conjunto, tendo em vista que a atividade de compras é influenciada diretamente pela análise de tendências e pelo consequente desenvolvimento de coleções. Em outras

palavras, de nada adiantariam capacidades relacionadas a compras bem desenvolvidas, se a atividade antecedente, desenvolvimento de coleções, apresentasse fragilidades capazes de comprometer a aquisição. O Quadro 42 apresenta a posição de tais capacidades em três diferentes momentos da história da LR.

Quadro 42 – Lojas Renner: Capacidades no Desenvolvimento de Coleções e Compras

Recurso / Capacidade	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Desenvolvimento de coleções e compras	Capacidades bastante desenvolvidas. A LR era reconhecida como lançadora de moda. Viagens internacionais, tradução de revistas e assessoramento de consultor de moda favoreciam o desenvolvimento de tais capacidades.	Realidade do mercado muda. Capacidades relacionadas não acompanham a mudança. Boa parte da responsabilidade cabe, entretanto, à opção pela continuidade estratégica. Capacidades fragilizam-se com o tempo.	Período de recomposição e desenvolvimento de capacidades. Profissionais com experiência no setor reforçam a equipe. Convivência com a J. C. Penney favorece indiretamente o desenvolvimento de capacidades. Equipe e tecnologia de ponta.

Fonte: elaborado pelo Autor

As capacidades relacionadas ao desenvolvimento de coleções e compras estavam bem desenvolvidas nos anos 1960 e 1970. A liderança exercida pelo diretor comercial da época, Henrique Pernau, os procedimentos relacionados à pesquisa de tendências (viagens internacionais, tradução de revistas internacionais, assessoramento de consultor de moda) e a liberdade para apresentação de sugestões concedida à Loja, na época em que a A. J. Renner S.A. ainda era o seu principal fornecedor, favoreceram o desenvolvimento de tais capacidades. Nos anos 1960 e 1970, as coleções lançadas pela Empresa faziam sucesso. A Renner era reconhecida, no RS, como lançadora de moda (PERNAU, 2010).

Já nos anos 1960, havia equipes de compras especializadas em segmentos de produtos, como, por exemplo, especialistas em compras de calçados masculinos, femininos, moda masculina, moda jovem e moda feminina. A Empresa não apenas comprava a produção realizada por terceiros, mas também apresentava sugestões para o desenvolvimento de modelos, de acordo com as tendências que havia identificado. Esse procedimento, entretanto, não era o preponderante.

O desempenho das vendas de anos anteriores amparava a realização das compras dos anos seguintes. Orçamentos por departamentos da loja eram elaborados, para que os respectivos compradores fossem a campo (PERNAU, 2010). Havia também pesquisas relacionadas ao comportamento futuro do clima, visando minimizar os riscos da compra, em função de eventual ocorrência de invernos com temperaturas médias superiores às normais (HRUBY, 2010). O grande distanciamento, em termos de tempo, entre a realização da compra e o recebimento e a exposição das mercadorias era um problema não apenas para a LR, mas

para todas as empresas do setor. Como não havia as atuais tecnologias da informação e comunicação, as compras precisavam ser realizadas com antecedência aproximada de cinco a seis meses. Assim, eventuais equívocos cometidos no processo de compra não tinham como ser corrigidos a tempo.

Os resultados positivos, demonstrados pela empresa nos anos 1960 e 1970, e o seu reconhecimento como lançadora de moda evidenciam que a mesma tinha capacidades relacionadas ao desenvolvimento de coleções e compras bem desenvolvidas no período.

Nos anos 1980, essa realidade mudou, as viagens internacionais cessaram e o poder aquisitivo dos compradores diminuiu, mas a Empresa continuou oferecendo os mesmos produtos de antes. Como relatado por Galló (2010) na sua entrevista, a LR tinha imagem de preço elevado, sem, contudo, praticar margens superiores. Ao contrário, as margens praticadas eram equivalentes às de mercado. O problema é que a Empresa comprava mal e aplicava a margem sobre o produto errado, sobre um produto que o consumidor dos anos 1980 não podia mais comprar. Pouco a pouco, o *mix* de produtos foi se descaracterizando, em função do baixo nível de capital de giro. A opção pela continuidade estratégica minou, aos poucos, as capacidades relacionadas ao desenvolvimento de coleções e compras que a Empresa possuía. O relacionamento com fornecedores sofreu as consequências decorrentes.

No ano de 1987, a empresa apostou na continuidade das vendas em patamares equivalentes aos dos anos de 1985 e 1986, um período diferenciado para o varejo, como um todo, em função do crescimento das vendas (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 1987). A realidade, entretanto, foi outra. O ano de 1987 foi um dos piores da década, proporcionando elevados prejuízos aos varejistas. Empresas com capacidades superiores, no que diz respeito ao desenvolvimento de coleções e compras, como a C&A, também enfrentaram prejuízos (VASSALLO, 1999b). O natal de 1987 foi considerado o pior da década para o setor (EXAME MELHORES E MAIORES, 1988). Para a LR, entretanto, esse equívoco teve um peso maior. A Empresa já vinha passando por dificuldades, e a sua situação financeira agravou-se significativamente a partir de então.

Os sucessivos resultados negativos apurados nos anos 1980 revelavam desacordo entre a oferta realizada pela LR e as necessidades de seus clientes. A análise financeira permitiu identificar que vendas e lucros estiveram em queda no período. Boa parcela da responsabilidade, entretanto, cabia à escolha pela continuidade estratégica.

A recomposição da equipe de desenvolvimento de coleção e compras, realizada no início dos anos 1990, ampara a afirmação de que as capacidades relacionadas haviam se fragilizado nos anos anteriores. O novo posicionamento, adotado a partir de então, exigiu a

renovação das capacidades. A evolução positiva das vendas e das margens, verificada a partir de 1992, revela que a Empresa passou a acertar nos produtos que oferecia. As capacidades vinculadas ao desenvolvimento de coleções e compras haviam se restabelecido.

Se o relacionamento com a J. C. Penney, no período entre 1998 e 2005, não trouxe benefícios significativos vinculados com a atividade comercial (GALLÓ, 2010), trouxe no que diz respeito ao relacionamento com fornecedores. Assim, pode-se afirmar que a atividade de compras foi uma das beneficiadas indiretamente pelo relacionamento com o referido controlador. Avanços em relação à cadeia de valor do fornecedor passaram a ser realizados. A qualificação da rede de fornecedores e o emprego de novas tecnologias da informação e da comunicação, a partir dos anos 2000, trouxeram benefícios em termos de compras, logística e vendas para a LR.

As capacidades relacionadas ao desenvolvimento de coleções estão, atualmente (2010), bastante desenvolvidas na Empresa. A aplicação do conceito de *fast fashion* não teria sido possível sem que tais capacidades estivessem em estágio avançado. Marcas próprias e estilos de vida (*lifestyles*), outros conceitos aplicados pela LR, dependem substancialmente de capacidades avançadas em termos de desenvolvimento de coleções e compras. Estilos de vida diferentes exigem o desenvolvimento de diferentes coleções a cada estação, colocando em teste as capacidades relacionadas da equipe de profissionais.

4.6.3.4 Capacidades Relacionadas à Logística e Gestão de Estoques

Até o início dos anos 1990, a empresa tinha dois centros de distribuição em Porto Alegre. Um localizado nos antigos pavilhões da fábrica, no bairro Navegantes, e outro, no Passo da Areia. Nas lojas, as mercadorias eram expostas apenas parcialmente. Argumentava-se que o procedimento proporcionava a sensação de exclusividade da oferta realizada pela Renner. Como consequência, existia a denominada “reserva de mercadorias”: pequenos depósitos existentes em cada loja, não visíveis ao consumidor.

Na ocasião, todas as mercadorias comercializadas transitavam pelos centros de distribuição. Após o seu recebimento, as mesmas eram examinadas, etiquetadas, precificadas e organizadas para a distribuição às lojas. As instalações, os equipamentos e os veículos, utilizados na movimentação das mercadorias dos centros de distribuição para as lojas, eram próprios.

Quadro 43 – Lojas Renner: Capacidades em Logística e Gestão de Estoques

Recurso / Capacidade	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Logística e gestão de estoques	A operação em dois centros de distribuição, a exposição apenas parcial das mercadorias nas lojas, a amplitude do <i>mix</i> e o trânsito das mercadorias pelos depósitos traziam complexidade à operação.	Os investimentos em automação realizados pela empresa não chegaram a provocar melhorias na logística e na gestão de estoques.	Capacidades relacionadas evoluem significativamente a partir dos anos 1990. Relacionamento com a J.C. Penney favoreceu ainda mais o desenvolvimento de tais capacidades. Reflexos em termos de margem bruta de lucro são observados.

Fonte: elaborado pelo autor

A amplitude do *mix* de produtos, a operação em dois centros de distribuição, a prática da exposição apenas parcial nas lojas e a preparação interna de todas as mercadorias comercializadas traziam complexidade à operação. Não existiam, nas décadas de 1960 e 1970, as modernas tecnologias de gerenciamento de estoques atualmente existentes (2010). Como não havia um ajuste mais fino entre o estoque e a demanda das diferentes lojas da Rede e a comunicação, na época, era realizada exclusivamente por telefone, ao final das temporadas apuravam-se sobras de coleções, e isto tornava necessária a realização das chamadas liquidações.

Na década de 1980, a Empresa realizou investimentos em automação comercial. Em 1986, teve início, na unidade do Passo da Areia, um projeto piloto de automação da rede. Eram esperados benefícios em termos de maior agilidade no atendimento dos clientes e de maior controle sobre o gerenciamento dos estoques, tendo em vista a atualização das movimentações em tempo real (*on line*) (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1986). Entretanto, os investimentos e as melhorias decorrentes ocorriam com lentidão, tendo em vista as dificuldades pelas quais passava a Empresa em termos de recursos financeiros. A automação da loja da Otávio Rocha, na década de 1980, ainda uma das principais da Rede, só veio a ocorrer em 1988 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1988). Assim, a integração apenas parcial das unidades continuava a provocar dificuldades em termos de gerenciamento da distribuição das mercadorias entre as lojas.

Na década de 1990, ocorreu a unificação dos centros de distribuição. A unidade localizada no bairro Navegantes deixou de operar, e as mercadorias adquiridas passaram a transitar apenas pela unidade do Passo da Areia. Essa foi uma das medidas adotadas visando à melhoria operacional e ao saneamento financeiro da Empresa (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992; 1997).

No ano de 1992, foi realizada a instalação de leitores de códigos de barra em todas as lojas. Também nesse ano foi abandonado o conceito e *mainframe* e adotado o de estações de

trabalho. As expectativas eram de redução no tempo de resposta das solicitações envolvendo, por exemplo, a emissão de notas fiscais, e sobre a posição de estoques (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992). A substituição dos terminais de ponto de venda, iniciada nesse ano, só foi concluída em 1995.

No ano de 1997, a LR realizou mudança no sistema de distribuição de mercadorias para as lojas e, com isso, melhorou a produtividade da atividade e diminuiu a necessidade de estoques em 15%. Equipamentos de radiofrequência passaram a ser utilizados no centro de distribuição e nas lojas, acelerando o processo de captura de dados relacionados à movimentação de mercadorias. Um sistema de *EDI (Eletronic Data Interchange)* começou a ser utilizado internamente, o qual agilizou e melhorou a qualidade da troca de informações relacionadas à movimentação de mercadorias entre as lojas e entre as lojas e o centro de distribuição. O procedimento funcionou como parte de um projeto maior, que tinha como objetivo realizar a troca eletrônica de dados também com fornecedores (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1997). Os procedimentos relacionados à melhor gestão dos estoques contribuíram para que a margem bruta de lucro apresentasse evoluções a partir de então (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1998; 2002).

Tendo em vista o deslocamento da comercialização principal para a região sudeste, a LR inaugurou o seu segundo centro de distribuição em 1998, na Cidade de São Bernardo, em São Paulo.

O relacionamento com a J. C. Penney, a partir de 1998, trouxe benefícios para a LR em áreas como auditoria de processos, gestão da informação, logística e relacionamento com fornecedores (HRUBY, 2010; GALLÓ, 2010). Assim, na primeira parte da década de 2000, a Empresa partiu para a implementação de ferramentas de gerenciamento da informação ainda mais modernas. Uma delas foi o *software* Retek, da Oracle, que entrou em operação em 2005 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2005).

De acordo com as informações divulgadas pela LR, essa era a mais avançada ferramenta de controle de estoques disponível no mercado. Com ela, a distribuição das mercadorias entre as lojas, considerando a demanda específica de cada unidade, os padrões, tamanhos e cores, seria mais bem gerenciada. O resultado foi o aumento da margem bruta de lucro, na medida em que as sobras, ao final das estações, e a consequente necessidade da realização de liquidações foram diminuídas substancialmente (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2005). Isso foi comprovado através da análise financeira realizada na presente tese, apesar de terem sido identificadas outras ações que também favoreceram a

melhoria da margem bruta de lucro, como, por exemplo, o desenvolvimento de minicoleções quinzenais (*fast fashion*).

A melhoria gradual dos processos relacionados à logística passou a permitir que as mercadorias permanecessem nos centros de distribuição por um prazo não superior a 48 horas, reduzindo, dessa forma, a necessidade de investimentos em estoques e em capital de giro. Nos primeiros anos da década de 2000, as mercadorias passaram a ser recebidas já preparadas para a distribuição às lojas (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2005).

Ainda no ano de 2005, a LR deu início ao projeto de desenvolvimento e qualificação da rede de fornecimento e, para tanto, contratou empresa de consultoria especializada em controle da qualidade. No ano de 2006, outros módulos do sistema Retek foram implantados, dentre eles o módulo de planejamento de compras. Em 2007, a *Bain & Company* foi contratada para reforçar a equipe que vinha trabalhando desde 2005 na qualificação da rede de fornecimento.

O novo centro de distribuição (CD) da Empresa, localizado em Palhoça, Santa Catarina, entrou em operação em 2005. A transferência do CD do RS para SC tinha como objetivo dar maior agilidade à movimentação de mercadorias, na medida em que 30% das compras realizadas pela Empresa tinham como origem fornecedores localizados naquele Estado (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2007).

Os procedimentos relacionados à melhoria da logística e da gestão de estoques, intensificados a partir de 1999, envolveram ações tais como a avaliação periódica dos fornecedores, da sua capacidade produtiva e da qualidade das suas instalações (Projeto Qualidade Renner), a maior padronização de produtos, principalmente em termos de tamanhos, a inspeção de qualidade e a preparação das mercadorias para encaminhamento às lojas ainda na origem (no fornecedor) (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2007).

O Centro de Distribuição de São Bernardo (SP), inaugurado em 1998, foi ampliado fisicamente em 2006. A capacidade de operação do referido CD foi aumentada, também em função do procedimento de verticalização dos estoques, o qual foi realizado no mesmo ano (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2006).

A modernização dos sistemas de informação relacionados à movimentação de mercadorias e à gestão de estoques contribuiu para que a expansão da LR, para diferentes mercados, fosse realizada com êxito, na medida em que as mercadorias destinadas às regiões norte e nordeste têm características diferentes daquelas destinadas às regiões sul e sudeste, tanto em função de questões climáticas, quanto em função de preferências dos consumidores

em termos de padrões e cores dos tecidos. A evolução da margem bruta da empresa, iniciada em 1997, e acentuada a partir de 2005, está associada também a essas ações (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2008).

As capacidades da LR relacionadas à logística e à gestão dos estoques evoluíram significativamente a partir dos primeiros anos da década de 1990. As melhorias conquistadas a partir de 1997, com a troca eletrônica de dados entre as lojas e o centro de distribuição, favoreceram a ampliação da margem bruta de lucro. Por sua vez, o relacionamento com a J. C. Penney, a partir de 1998, colaborou para aprimorar ainda mais tais capacidades. A aplicação de modernas ferramentas eletrônicas de gestão e os programas de qualificação da rede de fornecedores, desenvolvidos a partir de 2005, contribuíram para que a margem bruta da Renner se distanciasse, ainda mais, em relação à média do setor.

4.6.4 Capacidades Dinâmicas da Lojas Renner

Capacidades dinâmicas permitem às organizações integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, tendo como objetivo melhor lidar com as rápidas mudanças do ambiente de negócios (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Tais capacidades adquirem a forma de processos envolvendo rotinas relacionadas ao desenvolvimento de produtos, de alianças, de criação e replicação de conhecimento (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A análise relativa às capacidades dinâmicas da LR seguiu o procedimento aplicado no exame dos recursos, capacidades e competências. Houve a definição de três períodos distintos, em função do desempenho apresentado pela empresa a partir da sua separação da A. J. Renner S.A.

Quadro 44 – Lojas Renner: Capacidades Dinâmicas

Recurso / Capacidade	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Capacidades Dinâmicas	Capacidades dinâmicas bastante desenvolvidas. Havia rotinas que permitiam a renovação da base de recursos, capacidades e competências. A replicação entre as diferentes unidades apresentava alguma fragilidade.	Capacidades dinâmicas fragilizam-se. Foi um período de continuidade estratégica.	A partir de 1991 houve recomposição das capacidades dinâmicas. O elemento seminal desse processo foi a decisão de renovar o Conselho de Administração. A partir de então as rotinas que permitem a renovação da base de recursos, capacidades e competências foram restabelecidas.

Fonte: elaborado pelo Autor

Durante os anos 1960 e boa parte dos 1970 a LR evidenciou habilidade em renovar capacidades e competências e, dessa forma, obter congruência com o ambiente de negócios. Mais do que adaptação (ou congruência), em alguns momentos a Empresa serviu como modelo no varejo especializado em moda no RS. O sucesso das campanhas que eram realizadas, os desfiles às quartas-feiras à tarde, a imagem de lançadora de moda e o *glamour* em torno da marca Renner embasam essa afirmação.

A empresa tinha rotinas estabelecidas que favoreciam a renovação e a replicação de suas capacidades e competências. As viagens internacionais em busca de novidades, a disseminação de revistas de moda traduzidas para o português e as palestras realizadas por consultor de moda são exemplos de tais procedimentos. Todo esse ímpeto em busca de atualização ocorria numa época em que a disseminação de novidades era bem mais lenta do que nos dias de hoje (2010). Em termos de lançamento de moda, a LR identificava tendências, antecipava-se aos concorrentes e ajustava a novidade à realidade local.

Durante boa parte dos anos 1960 e 1970, a unidade da Otávio Rocha desempenhou papel determinante na formação da imagem da LR. Na metade dos anos 1970, mais de 40 anos após a sua inauguração, a referida loja ainda era responsável por quase 60% das vendas da Empresa. Boa parte das capacidades dinâmicas possuídas na época manifestava-se de forma preponderante nessa unidade. Ela recebia atenção especial no que diz respeito à divulgação de inovações, tanto em termos de produto como em termos de equipamentos, decoração e novas formas de exposição. A diretoria da Renner localizou-se nesse endereço até o incêndio, em 1976. A replicação (interna) das capacidades dinâmicas tinha, então, alguma limitação. Esse fato, entretanto, parecia não afetar sobremaneira a imagem da LR como um todo. Afinal, como destacado por Galló (2010, p. 5) em sua entrevista, ao relatar sobre o *glamour* em torno da Empresa, “A Renner era a Renner!”.

O lançamento do Kanto Kente, em 1972, revelou a capacidade da empresa em identificar novas oportunidades e em conciliar, tanto internamente, quanto diante de seus compradores, o tradicional com o irreverente. A ambientação, os produtos, a forma de atendimento e a comunicação do Kanto Kente eram diferentes dos demais departamentos da Loja. A aceitação da proposta pelo público jovem revelou a capacidade não de apenas criar uma novidade, mas também de comunicá-la ao mercado alvo.

Para o lançamento do Kanto Kente, as habilidades de compras precisaram ser renovadas, novos fornecedores tiveram que ser identificados, formas diferenciadas de

exposição foram desenvolvidas e equipes de vendedores precisaram ser contratadas e treinadas. Essa novidade foi disseminada por outras unidades. As lojas do Passo da Areia, do Centro Comercial João Pessoa e da Presidente Roosevelt, por exemplo, também possuíam seu Kanto Kente.

Durante os anos 1960 e 1970, a LR não apenas respondeu a tempo, de forma rápida e flexível, às mudanças verificadas no varejo, como, em alguns momentos liderou localmente essa mudança. Foi assim não apenas com o Kanto Kente, mas também com o lançamento do cartão de crédito, em 1973. Um gargalo operacional (TATSCH, 2011) foi transformado em oportunidade. Os processos estabelecidos pela Empresa, na área de gestão do crédito, passaram a servir de modelo para outras organizações varejistas (TATSCH, 2011). No início da década de 1970, a Empresa já pretendia utilizar o cartão como um instrumento de aproximação com o seu cliente (HRUBY, 2010). Hoje, o Cartão revela-se um importante ativo da LR, tendo sido responsável por 56% das vendas no ano de 2009 (LOJAS RENNER S.A. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, MAIO 2010), o equivalente a R\$ 1,7 bilhões.

Nos anos 1980, a empresa perdeu a capacidade de acompanhar e de, em determinados momentos, liderar as mudanças que aconteciam no ambiente de negócios. Por um lado, as políticas econômicas limitadoras do consumo reduziram o poder aquisitivo dos compradores. Por outro, um entrante poderoso introduziu novos conceitos relacionados à gestão de varejo no Brasil, a partir de 1976. A LR custou a perceber a mudança e optou por um período de quase dez anos de continuidade estratégica. Os resultados financeiros decrescentes foram o elemento consequente dessa escolha. As rotinas relacionadas à renovação dos recursos, capacidades e competências fragilizaram-se.

Exceção feita à entrada no Iguatemi, em 1983, nenhuma outra decisão de impacto, relacionada a acompanhar tendências do mercado, foi identificada naquela década. As viagens internacionais cessaram, o ímpeto inovador arrefeceu e a imagem da LR como lançadora de moda diminuiu. Se a Empresa não respondia na velocidade adequada às mudanças do ambiente de negócios, era porque suas habilidades de integrar, construir e reconfigurar recursos, capacidades e competências haviam diminuído. A opção pela continuidade estratégica estava enfraquecendo a sua base de recursos. Financeiramente, a Empresa encolheu e isso trouxe limitações em termos de novos investimentos. Houve a saída de profissionais de carreira, pouco a pouco o *mix* de produtos se descaracterizou, e as atualizações pontuais das instalações não garantiam a necessária velocidade de renovação do ponto de venda.

A decisão tomada pelos acionistas controladores, no início dos anos 1990, no sentido de renovar o Conselho de Administração e as diretorias constituiu-se no elemento seminal da recomposição das capacidades dinâmicas da LR. O período de continuidade estratégica chegava ao fim. Como mencionado por Renner, M., (2010), o conhecimento e as contribuições apresentadas pelo novo Conselho foram determinantes para a mudança de rumo dos negócios.

A prova documental e material de que as capacidades dinâmicas da LR estavam se recompondo, a partir dos primeiros anos da década de 1990, são a primeira versão do plano estratégico, aprovado em 1991, e a sua revisão, em 1996. No primeiro documento, objetivos foram definidos e ações foram implementadas. O sucesso das medidas adotadas a partir de 1991 ficou manifestado no desempenho financeiro. As vendas voltaram a crescer, e os lucros retornaram. Após alguns anos de execução, houve a percepção de que o escopo geográfico deveria ser ampliado para que a LR competisse em igualdade com outros concorrentes que atuavam nacionalmente. Finalmente, a Empresa recuperava a capacidade de responder com maior rapidez às mudanças ambientais.

Já foram relatadas, em outros pontos deste trabalho, as definições estabelecidas pela nova gestão organizacional, a partir do início dos anos 1990. A contratação de profissionais que haviam trabalhado na concorrência, a escolha de um escopo de segmento mais restrito, a definição da mulher como público alvo e as ações desenvolvidas para que os elementos do *mix de marketing* (produto, preço, ponto de venda e promoção) fossem restabelecidos em consonância com a realidade do mercado são aqui destacadas novamente como prova da recomposição da base de recursos, capacidades e competências da Renner a partir de então.

O lançamento de marcas próprias, a definição de estilos de vida (*lifestyles*), o conceito de *fast fashion*, o lançamento de produtos e serviços financeiros e de vendas pela *web* (rede eletrônica de alcance mundial), a ampliação significativa do número de lojas, as ações de qualificação da rede de fornecedores, a pulverização do capital e a aquisição do controle societário da Maxmix Comercial Ltda. (Camicado Houseware) são outros exemplos que manifestam a recomposição das capacidades dinâmicas da LR. Cada uma dessas ações exigiu a identificação de oportunidades e ameaças, e a construção ou a reconfiguração de recursos, capacidades e competências para que as respectivas oportunidades e ameaças fossem aproveitadas ou minimizadas. O Quadro 45 destaca os referidos elementos e apresenta exemplos de recursos, capacidades e competências (RCC) necessários à sua implementação.

Quadro 45 – Ocorrências que Manifestam Capacidades Dinâmicas e RCC Relacionados

Ocorrências identificadas	Exemplos de recursos, capacidades e competências necessários	Liderou ou acompanhou o processo de mudança
Marcas Próprias	Identificação de estilos e características socioculturais de diferentes segmentos de compradores, desenvolvimento da marca, desenvolvimento e seleção de fornecedores, desenvolvimento de coleções coerentes com a proposta da marca, identificação de tendências, compras, logística, comunicação, exposição.	Acompanhou
<i>Lifestyles</i>	Identificação de estilos e características socioculturais de diferentes segmentos de compradores, comunicação e exposição.	Acompanhou / passou a liderar
<i>Fast fashion</i>	Rápida e adequada comunicação e integração entre as equipes de desenvolvimento, compras, fornecedores, logística, exposição e vendas.	Acompanhou
Produtos e serviços financeiros	Habilidades relacionadas à gestão creditícia e financeira do negócio, posse de um banco de dados que permita a análise preliminar das potencialidades de cada cliente, conhecimento de regras específicas aplicáveis a instituições financeiras evoluindo questões como, por exemplo, normas do Banco Central e tributação das operações financeiras.	Liderou / Acompanhou
Vendas pela <i>web</i>	Desenvolvimento de sistemas eletrônicos e operacionais que permitam a realização da venda, a entrega e a cobrança dos pedidos realizados eletronicamente	Acompanhou
Ampliação do escopo geográfico	Identificação de bons pontos comerciais, capacidade de negociação, habilidade para adequadamente replicar os recursos, capacidades e competências empregados nas atividades de desenvolvimento de produtos e coleções, compras, logística, exposição, vendas e cobrança.	Acompanhou
Qualificação da rede de fornecedores	Conhecimento sobre atividades relacionadas à produção de artigos do vestuário, conhecimento de políticas da qualidade, capacidade de integrar atividades do fornecedor com as do varejista, capacidade de comunicação, poder de negociação.	Acompanhou
Pulverização do capital	Reputação junto ao mercado de capitais, conhecimento para cumprir as exigências envolvendo a publicação de informações e para implementar ações coerentes com as exigências do chamado “Novo Mercado”.	Liderou
Aquisição da Camicado Houseware	Identificar oportunidade, negociar a aquisição, gerenciar a operação de integração à cultura organizacional do novo controlador.	Acompanhou

Fonte: elaborado pelo autor

O conceito de capacidades dinâmicas está associado com a habilidade de simultaneamente lidar com o tradicional e o emergente, e associado a padrões de comportamento organizacional que busquem a adaptação de tais elementos. Diz respeito às capacidades que permitem às organizações integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, tendo como objetivo melhor lidar com as mudanças do ambiente (TEEE; PISANO; SHUEN, 1997). As referidas capacidades dinâmicas adquirem a forma de processos organizacionais, tais como rotinas de desenvolvimento de produtos, realização de alianças e de procedimentos que permitem identificar, aplicar e replicar conhecimento. As capacidades dinâmicas não são tautológicas, e, muitas vezes, adquirem a forma das melhores práticas. Tratam-se de condições necessárias para a vantagem competitiva, sem caracterizar-se, entretanto, como um elemento suficiente para tanto (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A recomposição das capacidades dinâmicas na LR iniciou-se em 1991. Como referenciado anteriormente, o elemento seminal de tal recomposição está na decisão tomada pelos acionistas controladores na época. A partir de então, e pouco a pouco, recursos,

capacidades e competências que haviam se fragilizado durante o período de continuidade estratégica (década de 1980) foram se recompondo. As rotinas que favoreciam a renovação e a replicação de tais elementos haviam sido restabelecidas.

A análise do setor, da concorrência e da trajetória da LR tornou possível observar que a recomposição das capacidades dinâmicas da LR, em determinados momentos permitiu que a Empresa acompanhasse as alterações havidas no ambiente de negócios, e, em outros, liderasse a mudança (QUADRO 45). Em todas essas situações, houve a necessidade de recompor, organizar e integrar diferentes bases de recursos.

Embora, na maioria das situações as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelas LR tenham permitido apenas acompanhar movimentos do ambiente de negócios (QUADRO 45), isso foi suficiente para que nos últimos anos da década de 2000 a Empresa desfrutasse de posição de vantagem competitiva em relação aos principais concorrentes do setor. Como destacado na análise financeira, desde 1995, a LR vem apresentando margem bruta de lucro superior à média do setor, e, desde 2007, vem apresentando margem bruta superior à das lojas Riachuelo e Marisa. A rentabilidade do patrimônio líquido (*ROE – Return on Equity*), por sua vez, foi superior a desses dois importantes competidores em quatro dos últimos cinco exercícios sociais analisados (2005 – 2009). A comparação com o desempenho financeiro das lojas C&A e Zara restou prejudicada, tendo em vista que essas empresas não estão obrigadas a divulgar informações financeiras relativas às suas operações no Brasil.

4.6.5 Competências Organizacionais da Lojas Renner

Na presente tese, considerou-se que competências organizacionais são habilidades coletivas de importância superior. Coletivas porque envolvem muitas funções e pessoas. De importância superior porque têm um valor maior do que aquele atribuído às habilidades de nível departamental ou funcional.

Enquanto as *core competencies* atravessam diferentes unidades de negócios em uma corporação (PRAHALAD; HAMEL, 1990), as competências organizacionais cruzam diversos departamentos dentro de uma unidade de negócio. São habilidades intangíveis que fazem uso de diferentes capacidades possuídas pelos departamentos que ela atravessa (JAVIDAN, 1998).

As competências organizacionais diferenciam a organização no seu espaço de atuação, contribuindo para uma posição de liderança ou de quase liderança, e são importantes para a preservação do negócio (RUAS, 2005). Fazem parte da rotina organizacional e envolvem

capacidades inerentes a funções desenvolvidas em atividades estrategicamente relevantes. Uma competência organizacional é decorrente da combinação bem sucedida de conjuntos de capacidades.

A identificação das competências organizacionais da LR começou com a análise da sua história. Tal procedimento possibilitou primeiro identificar recursos e capacidades. A partir daí, procurou-se identificar “coisas que a Renner fazia bem”, que fossem determinantes para a preservação do negócio, que ocupassem uma hierarquia superior em termos de importância estratégica e que envolvessem várias funções. Javidan (1998) desenvolveu um procedimento composto por oito passos para a identificação de capacidades, competências e *core competencies*. Como alguns dos passos sugeridos pelo referido autor envolvem a avaliação da durabilidade futura da vantagem competitiva, entendeu-se que os procedimentos eram bem aplicados ao processo de desenvolvimento do plano estratégico, mas não se adequavam a estudos organizacionais que tratassem da análise da história das organizações. Assim, o procedimento do autor foi simplificado para um conjunto de seis passos. Para que algo fosse considerado como uma competência organizacional, foi estipulado que deveria satisfazer a todos os quesitos. O Quadro 46 apresenta as questões propostas e detalha a sua justificativa.

Quadro 46 – Roteiro para Identificação de Competências Organizacionais

Questão	Justificativa
O item em análise se refere a algo que a empresa faz bem, a habilidades coletivas de ordem superior?	Para ser uma competência organizacional a empresa precisa realizar bem.
O item em análise atravessa funções dentro da empresa, exige conhecimentos e habilidades de diferentes funções e, como tal, envolve a coordenação de múltiplas capacidades?	Evitar que capacidades envolvendo poucas atividades sejam classificadas como uma competência de toda a organização.
É importante para a preservação do negócio?	Identificar se o tópico em análise pesa positivamente na preservação do negócio. Apenas habilidades importantes para a preservação do negócio podem ser consideradas estrategicamente relevantes.
Diferencia a organização no seu espaço de atuação, contribuindo para uma posição de liderança ou quase liderança?	Uma competência de nível superior deve contribuir para a conquista de vantagem competitiva.
As funções envolvidas são estrategicamente relevantes?	Uma função ou atividade é estrategicamente relevante quando impacta na posição de custos ou na diferenciação da empresa. Apenas conjuntos de capacidades relacionadas a funções estrategicamente relevantes podem contribuir para a liderança ou quase liderança de uma empresa.
O item em análise faz parte da rotina organizacional?	Competências organizacionais precisam estar incorporadas nas rotinas da empresa, de maneira tácita ou explícita. Algo que acontece eventualmente não evidencia uma competência organizacional.

Fonte: adaptado de Javidan (1998)

Tendo como base a hierarquia estratégica proposta por Javidan (1998), é possível inferir que as competências organizacionais são em menor número do que as capacidades. Enquanto as capacidades estão no segundo nível da hierarquia estratégica proposta pelo autor (recursos, capacidades, competências e *core competencies*), as competências estão no terceiro nível, resultam da integração de capacidades, têm maior valor estratégico e são mais difíceis de ser construídas.

Foram identificadas três competências organizacionais na LR, a saber: a) desenvolvimento de planejamento organizacional de longo prazo; b) gerenciamento da expansão do negócio; e c) gerenciamento do conceito de estilos de vida (*lifestyles*).

4.6.5.1 Competência no Desenvolvimento de Planejamento Organizacional de Longo Prazo

O desenvolvimento de um planejamento organizacional de nível superior exige a reunião de múltiplas capacidades aplicadas nas variadas funções das empresas. Requer não apenas que seus diferentes departamentos apresentem suas visões sobre o futuro, mas que também se proponham a discutir a respeito das oportunidades e ameaças em análise. O desenvolvimento de um mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004), por exemplo, com suas quatro perspectivas genéricas (financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento), exige a capacidade de reunir, compartilhar e relacionar informações de diferentes áreas funcionais.

A área de pesquisa e desenvolvimento de produtos, citada para fins de argumentação, pode utilizar parte de suas capacidades específicas para ajudar a identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas relacionadas à atividade e, adicionalmente, debater e justificar tais fatores no comitê de planejamento. O mesmo ocorre com outras áreas como produção, *marketing*, vendas, finanças e recursos humanos. Profissionais de diferentes áreas podem compartilhar suas visões e experiências durante o processo de desenvolvimento de novas estratégias de nível organizacional. Se uma empresa qualquer desenvolve repetidamente, e de forma bem sucedida, novas estratégias, então esse é um item que deve ser considerado como uma possível competência organizacional.

O Quadro 47 evidencia a posição da competência organizacional da LR relacionada ao desenvolvimento de planejamentos de longo prazo, em diferentes momentos de sua trajetória, a partir do período em que a mesma tornou-se unidade independente da A. J. Renner S.A..

Quadro 47 – Lojas Renner: Competência no Desenvolvimento de Planejamentos de Longo Prazo

Competência Organizacional	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Desenvolvimento de Planejamentos de Longo Prazo	A empresa possuía competências organizacionais relacionadas ao desenvolvimento de planejamentos de curto prazo, consistentes com a realidade da época.	Habilidades relacionadas fragilizam-se. Período de continuidade estratégica. Empresa com dificuldades de observar as alterações do ambiente de negócios e de reagir a elas.	Ampliação das capacidades relacionadas. Procedimento formal de desenvolvimento de estratégias. Os planos elaborados a partir de 1991 foram determinantes para a recuperação e o crescimento da empresa. Rotinas de planejamento são estabelecidas.

Fonte: elaborado pelo Autor

Ao se examinarem as competências relacionadas ao desenvolvimento de planejamentos da LR nos anos 1960 e 1970, dois fatores precisam ser levados em consideração. Primeiro, as ferramentas de planejamento estratégico não estavam suficientemente disseminadas pelos meios organizacionais, naquela época. Isso não significa, entretanto, que as empresas não possuíssem estratégia. O que não havia era o nível de formalização dos dias atuais. O segundo fator a ser considerado é o nível de competição da época. A realidade, nos anos 1960 e 1970, apresentava um setor fragmentado, em que redes com abrangência nacional evidenciavam-se em uma exceção. A Mesbla era uma delas. Tal situação contribuía para a conquista de uma posição de destaque no setor, mesmo sem um processo formal de desenvolvimento de estratégias. No caso da LR, contribuíram positivamente para tanto suas adiantadas capacidades em *marketing*.

Os documentos acessados e as entrevistas realizadas permitem inferir que, nas décadas de 1960 e 1970, a LR possuía competências organizacionais relacionadas ao desenvolvimento de planejamentos de curto prazo, consistentes com a realidade da época. As ações desenvolvidas pela diretoria tinham um objetivo bem definido: formar a imagem da Renner como lançadora de moda. Através dos depoimentos do Sr. Pernau (2010) é possível constatar que esse foi um alvo atingido.

O nível de turbulência dos anos 1980, no Brasil, principalmente no ambiente econômico, passou a exigir das empresas outro comportamento em termos de planejamento. Se, por um lado, a inflação e a sucessão de planos econômicos destinados ao seu controle tornavam difícil o planejamento organizacional de longo prazo, por outro, passaram a exigir a adoção de rotinas e de procedimentos mais estruturados em termos de acompanhamento do ambiente de negócios.

A opção por um longo período de continuidade estratégica, apesar de todos os sinais emitidos pelo ambiente de negócios, tais como a queda no poder aquisitivo do consumidor e a entrada de um poderoso competidor internacional, com seu novo modelo de negócio, revela que as competências relacionadas ao desenvolvimento de planejamentos da LR haviam declinado na década de 1980.

A partir do início dos anos 1990, a capacidade de planejamento da Empresa foi reconstituída e ampliada. Sua origem está na decisão dos Acionistas Controladores em renovar o Conselho de Administração e as diretorias. Uma das primeiras recomendações do órgão de aconselhamento superior foi a elaboração de um planejamento estratégico. Não foram necessárias muitas reuniões para que fosse feita a constatação de que a Empresa vinha ignorando concorrentes importantes, apostando em continuidades em termos de *mix* de produtos e desconsiderando a nova realidade dos compradores.

O planejamento estratégico desenvolvido pela LR, em 1991, foi decisivo para o processo de recuperação da Empresa iniciado naquela época. O referido documento foi revisado em 1996, quando um novo escopo geográfico foi definido. Os resultados apurados na análise financeira, realizada no presente estudo, sinalizam o sucesso das ações adotadas a partir do planejamento elaborado no início da década de 1990. A habilidade de desenvolver planejamentos de longo prazo foi decisiva para a preservação do negócio.

Atualmente (2011), estão envolvidos no processo de planejamento da LR a superintendência, as diferentes diretorias, os gerentes gerais dos diversos departamentos da empresa, os gerentes regionais e os gerentes de produtos (COSTA, C., 2011). Conhecimentos aplicados em diferentes funções na Empresa estão reunidos na atividade. Desde 1991, a LR realizou diversos planos estratégicos, já que a sua abrangência envolve um período que vai de três a cinco anos. O plano atual foi elaborado em 2007. Entre um documento e outro, alinhamentos estratégicos são realizados (COSTA, C., 2011).

O atual procedimento de planejamento, além da tradicional análise de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, da definição dos objetivos e das de ações a serem desenvolvidas, envolve a construção de um mapa estratégico. Nele, objetivos mais amplos são desdobrados para cada departamento. Prazos e indicadores são estabelecidos. Para verificar o andamento das ações propostas, reuniões de acompanhamento de resultados são realizadas de forma periódica (HRUBY, 2010; COSTA, C., 2011). Essa é, portanto, uma atividade inserida nas rotinas organizacionais da LR. O Quadro 48 apresenta as questões propostas para a análise das competências organizacionais e as respectivas respostas quanto ao desenvolvimento de planejamentos de longo prazo.

Quadro 48 – Roteiro para Identificação de Competências Organizacionais Aplicado a LR – Competência no Desenvolvimento de Planejamentos de Longo Prazo

Competência no desenvolvimento de planejamentos de longo prazo	
Questão	Justificativa
O item em análise se refere a algo que a empresa faz bem, a habilidades coletivas de ordem superior?	Sim. A recuperação da empresa a partir de 1991, a expansão dos negócios e o desempenho financeiro apresentado evidenciam que a LR realiza e implementa bons planejamentos.
O item em análise atravessa funções dentro da empresa, exige conhecimentos e habilidades de diferentes funções e, como tal, envolve a coordenação de múltiplas capacidades?	Sim. Participam do processo de planejamento a superintendência, as diretorias, os gerentes gerais dos diversos departamentos da empresa, os gerentes regionais e os gerentes de produtos.
Foi importante para a preservação do negócio?	Sim. Contribuiu decisivamente para a recuperação da empresa a partir de 1991.
Diferencia a organização no seu espaço de atuação, contribuindo para uma posição de liderança ou quase liderança?	Sim. A empresa consolidou-se como uma das cinco principais empresas do varejo especializado em moda no Brasil.
As funções envolvidas são estrategicamente relevantes?	Sim. Há representantes de todas as atividades organizacionais estrategicamente relevantes.
O item em análise faz parte da rotina organizacional?	Sim. A LR analisa o ambiente, desenvolve e implementa estratégias. Desde 1991, vários documentos foram elaborados e revisados. Há reuniões periódicas estabelecidas para acompanhar a execução e o sucesso das ações definidas.

Fonte: desenvolvido pelo Autor

4.6.5.2 Competência no Gerenciamento da Expansão

Durante os anos 1960 e 1970, a expansão do negócio da LR foi embasada no aumento de vendas através das unidades já estabelecidas. Entre o início dos anos 1960 e o final dos 1970, o número de lojas pouco mudou, tendo passado de oito para nove unidades. Não ocorreu, nesse período, uma expansão geográfica significativa. Ao final dos anos 1970, a atuação da empresa era apenas estadual.

Quadro 49 – Lojas Renner: Competência no Gerenciamento da Expansão

Competência Organizacional	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Gerenciamento da expansão	Expansão do negócio baseada no aumento de vendas nas unidades já estabelecidas. Competências relacionadas ao gerenciamento da expansão pouco desenvolvidas.	Amplia-se a base instalada de lojas, porém a atuação continua restrita ao RS. Competências relacionadas ao gerenciamento da expansão pouco desenvolvidas.	Competências relacionadas ao gerenciamento da expansão bastante desenvolvidas. A empresa passou por dois períodos de grande expansão da base instalada sem maiores problemas operacionais. Também houve expansão do negócio através da ampliação do escopo de segmento.

Fonte: elaborado pelo Autor

Durante os anos 1980, houve quatro inaugurações (Santa Maria, Rio Grande, Passo Fundo e Iguatemi, em Porto Alegre) e o fechamento de uma unidade (Av. Presidente Roosevelt, em Porto Alegre). Em 1989, a LR operava com 11 lojas, todas ainda localizadas apenas no Estado do Rio Grande do Sul.

A partir dos anos 1990, o negócio começou a expandir e o seu crescimento envolveu a ampliação dos escopos geográfico e de segmento. Para ampliar geograficamente o negócio, estiveram envolvidas habilidades de diversas áreas ou funções da Empresa. A lista que se apresenta é exemplificativa. Pesquisa de mercado: analisando qualitativa e quantitativamente possíveis destinos; recursos humanos: proporcionando a força de trabalho em tamanho e qualidade necessários; finanças: dimensionando o nível de investimento, a estrutura de capitais que financiaria o processo de crescimento, os lucros e das taxas de retorno decorrentes; pesquisa e desenvolvimento de produtos: identificando preferências dos consumidores dos novos destinos, as quais não necessariamente eram iguais àquelas onde a empresa já atuava; compras: desenvolvendo fornecedores em posição geográfica coerente com as novas localizações e capazes de fabricar produtos com o padrão de qualidade requerido pela Empresa; logística: proporcionando a movimentação de mercadorias nas quantidades e especificações demandadas.

A ampliação do escopo de segmento, através da oferta de produtos e serviços financeiros, também exigiu a combinação de diferentes habilidades. As áreas de *marketing* e vendas precisaram desenvolver ações para oferecer o novo produto. A área de gestão do crédito precisou aplicar seus conhecimentos para identificar clientes, limites e produtos a serem oferecidos para diferentes perfis. Além disso, precisou incorporar novos conhecimentos para atender às exigências relacionadas ao desempenho de atividades sujeitas à regulamentação pelo Banco Central do Brasil. O setor de recursos humanos precisou identificar, selecionar e desenvolver pessoas com habilidades relacionadas a operações financeiras. A área de tecnologia da informação, por sua vez, precisou desenvolver as ferramentas necessárias para que a atividade ocorresse com a segurança e a velocidade necessárias.

O aumento do número de produtos financeiros ofertados, e a participação crescente das receitas decorrentes na venda total evidenciam que essa é uma operação que a LR vem desenvolvendo bem. Ao acompanhar essa tendência de mercado, a Empresa desenvolveu uma ação que está ajudando a preservar sua existência, garantido, dessa forma, a continuidade do

negócio. O crescimento da base instalada de cartões, instrumento que deu origem à oferta de produtos e serviços financeiros, revela que a LR é uma das principais empresas do setor a adotar o procedimento. A adoção dos cartões de bandeira múltipla, em combinação com as empresas Mastercard e Visa, assinala a importância da LR para as referidas administradoras.

Os elementos acima permitem inferir que a LR desenvolveu competências relacionadas ao gerenciamento da sua expansão. Tanto a ampliação da base de lojas, como a ampliação do *mix* de produtos contribuíram para o aumento da receita da Empresa. O reconhecimento de novas oportunidades de negócios, seja através da busca de novos pontos de vendas (expansão da base de lojas), através da incorporação de novos produtos (produtos financeiros), ou através da diversificação (Camicado Houseware), revela a existência de uma competência organizacional relacionada.

Quadro 50 – Roteiro para Identificação de Competências Organizacionais Aplicado a LR – Competência Relacionada ao Gerenciamento da Expansão

Competência relacionada ao gerenciamento da expansão	
Questão	Justificativa
O item em análise se refere a algo que a empresa faz bem, a habilidades coletivas de ordem superior?	Sim. A empresa expandiu de forma bem sucedida a base de lojas e o <i>mix</i> de produtos.
O item em análise atravessa funções dentro da empresa, exige conhecimentos e habilidades de diferentes funções e, como tal, envolve a coordenação de múltiplas capacidades?	Sim. Para a ampliação do número de lojas, capacidades de diversas funções foram requeridas. O mesmo ocorreu com a oferta de produtos financeiros.
Foi importante para a preservação do negócio?	Sim. Contribuíram para o aumento das vendas e dos lucros. O lançamento de produtos financeiros permitiu que a empresa acompanhasse uma tendência do setor.
Diferencia a organização no seu espaço de atuação, contribuindo para uma posição de liderança ou quase liderança?	Sim. A LR é uma das principais redes do país e está presente em todas as regiões. É a terceira empresa varejista de moda em termos de base instalada de cartões.
As funções envolvidas são estrategicamente relevantes?	Sim. Participam áreas estratégicas tais como diretorias, conselho de administração e gerências de planejamento.
O item em análise faz parte da rotina organizacional?	Sim. A rede de lojas vem crescendo anualmente e a Empresa discute periodicamente novas oportunidades de expansão através de eventos anuais destinados a debater o seu futuro, tais como o Renner Day.

Fonte: elaborado pelo Autor

4.6.5.3 Competência no Gerenciamento do Conceito de Estilos de Vida (*lifestyles*)

O Quadro 51 evidencia a posição da referida competência em três diferentes momentos da trajetória da LR.

Quadro 51 – Lojas Renner: Competência no Gerenciamento de Estilos de Vida

Competência Organizacional	Anos 1960 – 1970	Anos 1980	Anos 1990 – 2000
Estilos de vida	Não desenvolvida	Não desenvolvida	Conceito começou a ser aplicado em 2003. Desde então, vem ganhando relevância estratégica e é considerado pela LR como um elemento que contribui para a vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelo Autor

O conceito de estilos de vida (*lifestyles*) começou a ser adotado na primeira metade da década de 2000, quando a LR realizou nova alteração no leiaute de suas lojas e deixou de efetuar a exposição dos produtos por categorias, passando a realizá-la segundo diferentes *lifestyles* (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2004). As lojas foram, então, segmentadas em espaços específicos, destinados à exposição de coleções completas orientadas segundo o novo conceito.

O procedimento não é considerado, pela administração da LR, como uma mera exposição diferenciada de produtos. O mesmo envolve a coordenação de diferentes capacidades funcionais, desde aquelas relacionadas ao desenvolvimento do *lifestyle* até as relacionadas à comunicação, à exposição e à venda das mercadorias. Sob o enfoque de resultados, o conceito incentiva a compra por impulso, favorece o aumento de vendas cruzadas e contribui para a redução da necessidade de realização de liquidações, refletindo-se, portanto, de forma positiva, na margem bruta de vendas (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2005; 2006; 2007; 2008; 2009). Para os clientes, as vantagens dizem respeito ao melhor aproveitamento do tempo de compra, à maior facilidade de escolha e à oferta de produtos para toda a família, contemplando os diferentes estilos de vida de seus respectivos membros (LOJAS RENNER S.A. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, MAIO 2011).

As coleções, os volumes específicos de compras e as lojas para as quais as mesmas se destinam são definidos por uma equipe que envolve os gerentes de produto, de planejamento e de estilo. Ao todo, a equipe contempla 18 pessoas, na medida em que cada marca recebe acompanhamento de três gerentes (de produto, de planejamento e de estilo) (COSTA, C., 2011).

Quadro 52 – Roteiro para Identificação de Competências Organizacionais Aplicado a LR – Competência Relacionada ao Gerenciamento de Estilos de Vida

Competência relacionada ao desenvolvimento e gerenciamento de estilos de vida	
Questão	Justificativa
O item em análise se refere a algo que a empresa faz bem, a habilidades coletivas de ordem superior?	Sim. Trata-se de um conceito abrangente que exige o envolvimento de diferentes capacidades. A Empresa julga-se ser única no gerenciamento do conceito.
O item em análise atravessa funções dentro da empresa, exige conhecimentos e habilidades de diferentes funções e, como tal, envolve a coordenação de múltiplas capacidades?	Sim. Estão envolvidas, dentre outras, as capacidades relacionadas ao desenvolvimento de estilo, de planejamento de vendas, gerenciamento de produtos, exposição, logística de distribuição, estoques, compras, <i>marketing</i> , exposição e vendas.
Foi importante para a preservação do negócio?	Sim. A Empresa considera o conceito importante para a busca de vantagem competitiva.
Diferencia a organização no seu espaço de atuação, contribuindo para uma posição de liderança ou quase liderança?	Sim. A Empresa considera-se a única no Brasil a explorar de forma ampla o conceito.
As funções envolvidas são estrategicamente relevantes?	Sim, como, por exemplo, as funções de <i>marketing</i> e planejamento de vendas.
O item em análise faz parte da rotina organizacional?	Sim. O conceito foi introduzido em 2003, e, desde então, vem sendo adotado e ampliado.

Fonte: elaborado pelo Autor

A LR considera a sua competência relacionada ao gerenciamento de diferentes estilos de vida (*lifestyles*) um diferencial importante no varejo brasileiro especializado em moda, capaz de lhe conferir vantagem competitiva. Embora outras empresas também adotem o conceito, como as concorrentes Marisa e Riachuelo, a LR considera-se a única no Brasil a explorá-lo integralmente, na medida em que a mesma gerencia cinco diferentes *lifestyles*, tendo como base seis marcas próprias (COSTA, C., 2011; LOJAS RENNER S.A. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL, MAIO 2011). O Quadro 53 apresenta os *lifestyles* gerenciados pela LR.

Quadro 53 – Estilos de vida (*lifestyles*) Gerenciados pela LR

Marca	<i>Lifestyle</i>	Coleções
Request	Contemporâneo	Feminina e Masculina
Marfinno	Casual	Feminina e Masculina
Blue Steel	Jovem	Feminina e Masculina
Cortelle	Neo-Tradicional	Feminina
Preston Field	Neo-Tradicional	Masculina
Just Be	Fashion	Feminina

Fonte: Elaborado pelo autor

A competência organizacional relacionada ao gerenciamento de diferentes estilos de vida não pode ser confundida com a capacidade no desenvolvimento e gerenciamento de

marcas próprias. Estilos de vida exigem o gerenciamento e a integração de diferentes capacidades funcionais e, como tal, representam um conceito mais abrangente. A capacidade relacionada ao desenvolvimento de marcas próprias é apenas um elemento integrante da competência de gerenciar diferentes *lifestyles*.

A própria origem dos conceitos, ocorrida em diferentes momentos do tempo, justifica a sua separação. A LR passou a adotar o conceito de marcas próprias na primeira metade da década de 1990. Por sua vez, a adoção do conceito de estilos de vida veio a ocorrer apenas em 2003 (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2004; COSTA, C., 2011). Para cada *lifestyle* há uma marca relacionada e, além disso, nele outras capacidades são agregadas como, por exemplo, as relacionadas ao planejamento, a compras, controle de estoques, distribuição para diferentes lojas e regiões do país, ao desenvolvimento de fornecedores, ao gerenciamento do leiaute das lojas e da forma de exposição das coleções, ao *marketing* e à comunicação.

A competência organizacional relacionada ao gerenciamento de diferentes estilos de vida é também mais abrangente do que a capacidade relacionada ao desenvolvimento de coleções e compras. Essas capacidades contribuem para o sucesso daquela competência e são por ela integradas e coordenadas.

O gerenciamento integrado de cada coleção envolvendo aspectos desde a definição de seu público alvo até a exposição, comunicação e venda, exige o envolvimento de diferentes capacidades funcionais. A complexidade decorrente torna esta uma competência difícil de ser imitada em sua plenitude pelos concorrentes, apesar de, na prática, já terem ocorrido tentativas nesse sentido (COSTA, C., 2011).

4.6.6 Considerações Finais Sobre Análise dos Recursos, Capacidades e Competências e das Capacidades Dinâmicas

A RBV assume os recursos como existentes em um determinado momento e, apesar da evolução dos estudos sobre o tema, continua a negligenciar informações sobre a verdadeira origem dos mesmos. A afirmação de que os recursos de uma empresa são dependentes da sua trajetória não passa de uma justificativa para o desconhecimento do pesquisador sobre a sua verdadeira origem (BARNEY; CLARK, 2007). Como recursos são associados a forças e fraquezas da organização (WERNERFELT, 1984), quando se descobre sua origem, identifica-se, na verdade, a procedência de tais forças e fraquezas.

Ao longo do caminho percorrido por uma empresa, sua gestão superior toma diversas decisões. Tais decisões, ao mesmo tempo em que afetam, são afetadas pela sua base de

recursos, capacidades e competências (RCC). A adoção de determinada estratégia de desenvolvimento de mercados (ANSOFF, 1977), por exemplo, pode precisar ser postergada se a empresa apresentar fragilidades que possam comprometer a sua implementação. Numa situação como essa, a prudência recomenda primeiro superar as fragilidades, para só depois desenvolver estratégias mais audaciosas. Assim, a identificação de decisões importantes ao longo da trajetória organizacional pode contribuir para a compreensão do processo de formação de tais recursos.

Miller e Shamsie (1996) destacaram que o valor dos recursos pode mudar com o tempo. Ativos importantes no passado podem perder seu valor em função de alterações havidas no ambiente de negócios. Como “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 1986, p. 22), a administração principal precisa, constantemente, monitorar variáveis macroambientais e setoriais, e providenciar a necessária reconfiguração da base de recursos organizacionais. Mudanças provocadas, tanto por variáveis externas, como internas, têm como efeito alterações na importância relativa dos recursos. Essas colocações permitem inferir que os estudos de natureza longitudinal ajustam-se melhor à identificação do processo de formação de tais ativos. Assim como a manutenção de determinada trajetória influencia na formação dos recursos organizacionais, decisões que impliquem na sua modificação também exercem influência sobre tais elementos. Acredita-se que estudos de natureza transversais ajustam-se adequadamente à identificação e à avaliação da base de RCC de uma empresa qualquer, num determinado momento do tempo. Carecem, entretanto, do necessário nível de detalhamento para poder informar sobre o processo de formação, configuração e reconfiguração da base de RCC, ao longo de uma trajetória.

A análise da história da LR permitiu identificar a situação da sua base de RCC em diferentes momentos. Como a empresa viveu três fases bastante distintas ao longo de sua trajetória, optou-se por evidenciar a situação dos seus recursos em cada uma dessas fases, a saber: a) décadas de 1960 e 1970, anos de estabilidade em que vendas cresciam, resultados positivos eram apurados e dividendos eram distribuídos com regularidade; b) década de 1980, um período de continuidade estratégica, bastante introspectivo, com vendas, lucros e dividendos declinantes; c) décadas de 1990 e 2000, anos em que a introspecção foi abandonada e ocorreu a recomposição operacional, mercadológica e financeira e, na sequência, a expansão dos seus negócios. O Quadro 54 foi elaborado com a finalidade de evidenciar a importância relativa dos recursos organizacionais da LR nesses diferentes momentos da sua história, bem como apresentar a sua origem e destacar decisões que os

impactaram. Os RCC listados contribuíram para que, aos poucos, a Empresa conquistasse a vantagem competitiva manifestada no final da primeira década dos anos 2000.

Quadro 54 – Detalhes Quanto a Importância, Origem e Decisões Envolvendo RCC da LR

RCC Identificados	Importância ao longo do tempo	Origem	Escolhas importantes que o afetaram	Condições iniciais
Acesso a bons pontos de venda (quantidade e qualidade)	Loja da Otávio Rocha teve sua importância relativa diminuída ao longo do tempo. A partir dos anos 1980, após a entrada da C&A a escala passou a ser importante. Entretanto, LR só ampliou significativamente o número de pontos de venda a partir de 1999.	Loja da Otávio Rocha: pertencia à Fábrica. Lojas região sudeste: acessadas com a falência dos grupos Mappin e Mesbla	a) PE desenvolvido em 1991 e sua revisão em 1996. b) Venda do controle acionário para a JCP. c) Saída da JCP via mercado de capitais.	Condições iniciais favoreceram o acesso à unidade da Otávio Rocha.
Recursos financeiros	São fontes de outros recursos. Apresentaram posição frágil nos anos 1980. Determinantes para as ações de reposicionamento em 1991 e para a concretização da expansão nos anos 1999 e 2005.	a) Nas Indústrias A. J. Renner. b) Nas suas operações. c) <i>Leaseback</i> em 1991. d) Reposicionamento a partir dos anos 1990. e) Mútuo com JCP. f) Pulverização do capital em 2005.	a) Continuidade estratégica dos anos 1980 afetou negativamente. b) Reposicionamento a partir dos anos 1990 afetou positivamente. c) Venda para a JCP. d) Saída da JCP via mercado de capitais.	Origem da Empresa está nas Indústrias A. J. Renner. De lá vieram os recursos para dar início ao negócio varejo.
Reputação	Importante ao longo de toda a trajetória da Empresa e determinante em momentos decisivos.	a) Nos valores e princípios do Fundador b) Nas atitudes no decorrer da trajetória.	a) Opção pela seriedade nas relações com os <i>stakeholders</i> b) Opção por qualidade	Valores e princípios do Fundador
Marcas próprias	a) A partir da entrada da C&A no RS b) Têm valor crescente desde a adoção do conceito no início dos anos 1990.	No PE desenvolvido em 1991 e nas revisões subsequentes que optaram pela manutenção do conceito.	PE desenvolvido em 1991 e suas revisões subsequentes.	
Instalações e equipamentos das lojas	Sempre importantes, porém com destaque para as instalações da Loja da OR nos anos 1960-1970, e para a reformulação após 1991.	Aquisição no mercado.	a) Viagens internacionais nas décadas de 1960 – 1970. b) <i>Leaseback</i> em 1991. c) Autosserviço.	
Recursos humanos	Sempre importante. De importância crescente nos períodos de grande expansão.	a) Profissionais de carreira na Empresa. b) Busca no mercado. c) Programas internos de desenvolvimento a partir de 1992.	a) Renovar Conselho e Diretorias (1991). b) Contratar profissionais que haviam trabalhado na concorrência (1991). c) Desenvolvimento de programas de formação (a partir de 1992).	Profissionais da A. J. Renner S.A. foram designados para a Loja.
<i>Software</i> Retek	A partir da sua aquisição, em 2005.	Aquisição no mercado.	A decisão pela sua aquisição foi influenciada pela troca de conhecimento com a JCP.	
Conhecimento do Conselho de Administração	Ganhou importância a partir do acirramento da competição e da crise instalada nos anos 1980. Foi determinante para a mudança de trajetória.	Relacionamentos da Família Renner.	Decisão tomada pelos controladores no início dos anos 1990.	Relacionamentos da Família Renner

Quadro 54 (Continuação) – Detalhes Quanto a Importância, Origem e Decisões Envolvendo RCC da LR

RCC Identificados	Importância ao longo do tempo	Origem	Escolhas importantes que o afetaram	Condições iniciais
Conhecimento decorrente do relacionamento com a JCP	Determinante para a melhoria da posição competitiva a partir do momento em que foi acessado em 1998.	Conhecimento acessado a partir da venda do controle acionário.	Decisão de vender o controle acionário.	
Capacidades em <i>marketing</i>	Sempre importantes. Porém cresceram em importância a partir do acirramento da competição.	a) Sr. Henrique Pernau anos 1960 e 1970. b) Equipe constituída a partir de 1991.	a) Nomeação do Sr. Henrique Pernau. b) PE desenvolvido em 1991 e suas revisões subsequentes.	
Capacidades relacionadas à gestão do crédito	Sempre importantes. Porém cresceram em importância a partir da oferta de produtos e serviços financeiros.	Atividades iniciais em 1934. Tecnologia adquirida com o tempo. Trajetória.	a) Decisão de vender a crédito nos anos 1930 b) Troca de informações c) Reconhecimento da importância da atividade e decisão por realizar investimentos em 1972.	Dificuldades iniciais em realizar a operação conduziram ao desenvolvimento de capacidades relacionadas.
Capacidades relacionadas ao desenvolvimento de marcas, coleções e produtos	A partir da entrada da C&A. Ganharam importância a partir do acirramento da competição.	Henrique Pernau anos 1960 e 1970. Recomposição da equipe gerencial em 1991	Busca de novidades. PE desenvolvido em 1991 e suas revisões subsequentes.	Dificuldades iniciais quando da instalação das Indústrias A. J. Renner incitaram a busca por novidades no exterior.
Capacidades relacionadas à logística e gestão dos estoques	Sempre importante, porém de importância crescente a partir do momento em que escala se tornou relevante.	Melhorias a partir do PE de 1991 e revisões seguintes. Amplamente beneficiada pelo relacionamento com JCP.	a) Decisão de unificar os CD. b) Abandono das reservas de mercadorias nas lojas. c) venda do controle para a JCP. d) Avanço em relação da cadeia de valor dos fornecedores. e) Aquisição <i>software</i> Retek.	
Competência no desenvolvimento de planejamentos de longo prazo (1991)	Sempre importante. Importância crescente a partir do acirramento da competição.	Equipe constituída a partir de 1991.	Renovação do Conselho e Diretorias.	
Competências no gerenciamento da expansão (1991)	Sempre importante. Importância crescente a partir do acirramento da competição.	Equipe constituída a partir de 1991.	Renovação do Conselho e Diretorias.	
Competências no gerenciamento do conceito de estilos de vida (<i>lifestyles</i>)	A partir da sua implementação em 2003	Equipe constituída a partir de 1991. Atenção aos movimentos competitivos externos.	Renovação do Conselho e Diretorias. Marcas próprias a partir de 1991.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns RCC perderam valor relativo ao longo do tempo, enquanto que outros mantiveram ou ganharam importância. Dentre os recursos que perderam valor relativo ao longo do tempo estão os imóveis próprios, os pontos de venda antigos, localizados em lojas de rua, e a principal unidade da Rede nos anos 1960 e 1970: a loja da Avenida Otávio Rocha.

O acirramento natural da competição reduziu a importância da propriedade sobre imóveis onde estavam localizadas as lojas. O referido ativo era valioso nos períodos em que as mudanças, em termos de afluência de público alvo, eram menos frequentes, como nos anos 1960 e 1970. Com o tempo, bons pontos comerciais daquela época perderam valor, já que o

consumidor deixou de frequentar tais localidades. Assim, à medida que a referida afluência modificava-se, a propriedade cedia importância para a mobilidade em direção aos novos destinos. Outro aspecto a ser considerado diz respeito à realização de pesados investimentos no imobilizado, os quais, durante as dificuldades vividas nos anos 1980, comprometeram as aplicações da LR em capital de giro. Se a posse de imóveis próprios foi importante em determinado momento da trajetória da Empresa, deixou de sê-lo a partir do acirramento da competição, no início dos anos 1980. Aos poucos, as tradicionais lojas de rua perderam valor, com a migração do público alvo para os *shoppings*. Esse fato, aliado à expansão do número de unidades, a partir dos anos 1990, fez com que a loja da Avenida Otávio Rocha, principal unidade da Rede, até o início dos anos 1980, fosse perdendo sua importância relativa pouco a pouco.

A reputação da Empresa manteve seu valor ao longo de toda a sua trajetória, e foi determinante para que a recuperação da mesma ocorresse no início dos anos 1990. Imediatamente após a adequada redefinição do *mix* de produtos, os clientes voltaram (TATSCH, 2011). Esse não era apenas um dos poucos recursos organizacionais que a LR ainda possuía naquela época (GALLÓ, 2010). Efetivamente era o mais importante deles. O processo de recuperação teria sido bem mais lento e difícil se uma reputação precisasse ser construída. A análise financeira realizada permitiu identificar que a LR estava em situação financeira bastante difícil no início da década de 1990. As ações desenvolvidas, amparadas por esse importante ativo organizacional, fizeram com que, em poucos anos, os resultados negativos fossem revertidos. A rentabilidade do patrimônio líquido (*ROE*) passou de -26,0%, em 1990, para 20,1%, em 1993. No mesmo período, a receita líquida cresceu 53,4% em termos reais. A boa imagem diante dos clientes foi confirmada através de uma pesquisa realizada pela *Interscience* (empresa de consultoria de mercado) no início dos anos 1990 (GALLÓ, 2010; COSTA, C., 2011).

Diante dos fornecedores, a reputação também era positiva, apesar dos atrasos nos pagamentos ocorridos nos últimos anos da década de 1980. Se a Empresa tivesse optado pela concordata, no decorrer dos anos 1980, como informavam os boatos (RENNER, M., 2010), essa boa reputação diante dos fornecedores poderia ter sido destruída. Com isso, a trajetória de reconstrução teria sido mais difícil, quiçá impossível.

No final dos anos 1990, a reputação da LR foi novamente determinante para o seu destino. Como relatado por Galló (2010), esse elemento pesou significativamente na decisão da J. C. Penney (JCP) em adquirir o controle acionário, no ano de 1998. A tradição por fazer as coisas bem feitas, a seriedade e a preocupação com a qualidade gravaram o nome Renner.

Tais elementos, juntamente com a competência da gestão local pesaram positivamente em favor da negociação.

A reputação da Empresa foi mais uma vez determinante para o seu destino em 2005, por ocasião da saída da J. C. Penney (JCP). A então controladora decidiu preservar a LR e optou pela saída via mercado de capitais, contribuindo sobremaneira para que a sua história tivesse continuidade. Neste momento, a boa reputação diante dos investidores institucionais foi determinante para o sucesso do processo de oferta pública de ações. O destino da LR efetivamente teria sido outro se a decisão da JCP fosse a de vendê-la para qualquer interessado que surgisse, ou se a oferta de ações tivesse fracassado.

A importância dos ativos pode mudar com o tempo (MILLER; SHAMSIE, 1996). A análise da trajetória da LR, porém, permitiu identificar que há recursos que mantêm o seu valor ao longo dos anos. No caso da LR, a reputação manteve-se importante durante toda a sua história e foi determinante para que a Empresa fosse preservada em pelo menos em três momentos destacadamente delicados: a) no início da década de 1990, quando do seu reposicionamento; b) em 1998, por ocasião da negociação envolvendo a venda do controle acionário para a JCP; c) em 2005, quando o referido controlador resolveu retirar-se da sociedade e promoveu a pulverização do capital. Sem esse recurso (reputação), a LR não teria conquistado a posição de vantagem competitiva verificada nos últimos anos (2005 – 2009).

Como um ativo dependente da trajetória, a reputação de uma empresa não pode ser adquirida no mercado, precisa ser construída. Trata-se de um recurso específico e que demanda tempo para a sua formação. A origem deste recurso está nos valores do Empreendedor e nas atitudes adotadas pela empresa ao longo da sua história. Os personagens da história organizacional, notadamente aqueles que tiveram contato direto com o Empreendedor, como por exemplo, Ricco Harbich, Henrique Ernesto Pernau e José Carlos Hruby contribuíram para a preservação de tais elementos.

O sucesso da oferta pública de ações em 2005 por certo foi influenciado pelo momento positivo pelo qual passava o varejo brasileiro na época. Como destacado na análise do setor, a década de 2000 pode ser considerada a década de ouro do varejo brasileiro. Não pode ser negado, entretanto, que o bom relacionamento da LR com os investidores, desde 1967, quando se transformou em sociedade anônima de capital aberto, também contribuiu nesse sentido.

Houve, também, RCC que ganharam importância ao longo da trajetória da LR. Dentre eles estão: o acesso a pontos de venda em outras regiões do país; os ativos monetários, determinantes para as extraordinárias expansões de 1999 e 2005; o conhecimento acessado

através da contratação de novos profissionais, da renovação do Conselho de Administração e da Diretoria; o *software* Retek, as capacidades em *marketing* e as relacionadas ao desenvolvimento de marcas próprias, coleções e produtos, e as competências relacionadas ao desenvolvimento de planejamentos de longo prazo, ao gerenciamento do conceito de estilos de vida (*lifestyles*) e ao gerenciamento do processo de expansão.

O conceito de marcas próprias ganhou força no varejo brasileiro a partir da entrada da C&A, em 1976. Sua prática garantia à referida empresa uma posição de vantagem competitiva diante dos demais competidores. Como declarado por Gouvêa de Souza (2010), as marcas próprias eram a essência da estratégia da C&A. Compras em volumes significativos e direcionadas por modelos e marcas desenvolvidos pela Varejista fortaleceram seu posicionamento diante dos fornecedores. Por outro lado, pesados investimentos em ações de comunicação valorizavam seus produtos diante dos compradores. O foco exclusivo em moda favorecia o posicionamento da C&A diante de outras empresas que adotavam um escopo de segmento bastante amplo, como era o caso da Mesbla e da LR. A partir das ações implementadas pelo planejamento estratégico (PE), desenvolvido em 1991, a LR também começou a adotar o referido conceito, o qual passou a se constituir, assim como na C&A, num dos elementos centrais da sua estratégia.

As competências relacionadas ao desenvolvimento de planejamentos de longo prazo e ao gerenciamento da expansão ganharam importância a partir do acirramento da competição, nos anos 1980. Tal fato passou a deixar menor espaço para os equívocos decorrentes de improvisações. A LR só começou a desenvolver tais competências, entretanto, a partir de 1991, quando o seu primeiro plano estratégico (PE) foi elaborado e, então, rotinas de planejamento de longo prazo foram estabelecidas. O referido documento identificou, também, a necessidade de gerenciar o crescimento do negócio, minimizando equívocos decorrentes da entrada em mercados não promissores, como, por exemplo, o compromisso assumido, em março de 1989, com o Shopping Catuaí de Londrina (a unidade foi inaugurada em 1991 e fechada em 1993). A decisão dos acionistas controladores em renovar o Conselho de Administração e a Diretoria da LR, em 1991, influenciou positivamente o desenvolvimento de tais competências.

As decisões tomadas ao longo do caminho pelas empresas não apenas influenciam a quantidade e a qualidade de seus recursos, como, também, são por eles limitadas. As ações relacionadas ao reposicionamento da LR, iniciadas em 1991, tiveram que ser adotadas paulatinamente, tendo em vista a limitação de recursos que a Empresa enfrentava naquela época. De acordo com Galló (2010), como não havia recursos organizacionais para trabalhar

simultaneamente todos os elementos do *mix* de *marketing*, foi necessário optar por, inicialmente, trabalhar os itens produto e preço. Os recursos financeiros decorrentes dos resultados proporcionados por essa ação contribuíram para que o ponto de venda fosse modernizado e a comunicação pudesse ser efetuada.

A afirmação de Renner, M., (2010) de que a Empresa não teria o tamanho que tem hoje (2010) se o controle acionário tivesse permanecido nas mãos da Família Renner, ao reportar-se sobre a insuficiência de recursos para financiar o processo de expansão que a LR experimentou, embasa a afirmação de que as decisões adotadas ao longo da trajetória organizacional afetam a quantidade e a qualidade de seus recursos, capacidades e competências (RCC). O relacionamento com a Controladora Americana não apenas proporcionou o capital necessário à expansão, como, também, trouxe benefícios em termos de capacidades relacionadas a auditorias, controles e gestão do relacionamento com fornecedores. Quando “A Renner decidiu mudar” (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992), no início da década de 1990, a sua base de RCC também começou a se modificar. O Quadro 55 lista as principais decisões adotadas pela Empresa, que foram identificadas através da análise das entrevistas e dos documentos secundários analisados, e relaciona os efeitos decorrentes em termos de RCC.

Quadro 55 – Decisões e Seus Efeitos Sobre os RCC da LR

Decisão	Efeitos nos RCC da LR
Opção pela seriedade nas relações comerciais e por realizar uma oferta de produtos de qualidade.	Desenvolvimento de reputação positiva diante dos <i>stakeholders</i> .
Vendas a crédito em 1934	Desenvolvimento de competências relacionadas à gestão do crédito a partir de então
Autonomia concedida à gestão comercial no anos 1960 e 1970.	Viagens internacionais favorecendo o desenvolvimento de coleções e a realização de promoções nas décadas de 1960 e 1970. Desenvolvimento de capacidades em <i>marketing</i> nas décadas de 1960 e 1970.
Opção pela continuidade estratégica nos anos 1980.	Fragilizou a base de RCC.
“A Renner decidiu mudar”.	Renovação do Conselho de Administração, Diretorias e Gerências intermediárias Desenvolvimento do primeiro Planejamento Estratégico da empresa. Acesso a novos conhecimentos proporcionados pelos novos conselheiros, diretores e gerentes Início do processo de recuperação dos RCC da LR.
Escolhas realizadas nos Planejamentos Estratégicos (1991 e seguintes).	Desenvolvimento de marcas próprias. Especialização em moda. Recomposição da base de RCC, como, por exemplo, recursos humanos, finanças, capacidades em <i>marketing</i> , capacidades relacionadas ao desenvolvimento de coleções, compras, desenvolvimento de competências relacionadas à realização de planejamentos de longo prazo e de gerenciamento da expansão do negócio.
Decisão da Família Renner de vender o controle acionário.	Trouxe o capital necessário para o primeiro movimento de grande expansão da LR. Acesso a novos conhecimentos decorrentes do relacionamento com a JCP com consequência no desenvolvimento de capacidades relacionadas à gestão de estoques, logística, compras, relacionamento com fornecedores, controles internos e auditorias.
Decisão da JCP de vender o controle acionário, saindo do negócio via mercado de capitais.	Trouxe o capital necessário para o segundo movimento de grande expansão da LR. Renovação do Conselho de Administração e o decorrente acesso a novos conhecimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor

A base de recursos, capacidades e competências da unidade industrial (A. J. Renner S.A.) contribuiu com o desenvolvimento da Loja (condições iniciais), na medida em que esta operou por mais de 40 anos como um departamento da Fábrica. Por ocasião da constituição da sua personalidade jurídica própria, em 1965, diversos recursos da Fábrica foram utilizados para integralizar o capital social da LR, dentre eles o imóvel da Av. Otávio Rocha. Houve também a cessão de funcionários para que passassem a compor o quadro gerencial da Loja. A essa altura, a reputação da Indústria já havia contribuído sobremaneira também para a formação de uma imagem positiva para a Unidade Varejista.

As dificuldades enfrentadas para dar início às vendas a prazo, em 1934, acabaram por contribuir para a formação de uma importante capacidade da LR: gestão de operações de crédito. A troca de informações com a Casa Masson, as investigações realizadas nos estabelecimentos comerciais próximos à residência do solicitante de crédito, e os investimentos em processos, pessoas e tecnologia, que visaram superar o gargalo operacional da Loja no início dos anos 1970, acabaram favorecendo o desenvolvimento de um *know how* relacionado à atividade, e proporcionando condições para o lançamento do cartão Renner, em 1973, uma inovação para a época, segundo Hruby (2010). Tais colocações embasam a afirmação de que as condições iniciais, às vezes adversas, também podem influenciar na formação de destacadas capacidades organizacionais.

Nos anos 1960 e 1970, apurou-se a existência de rotinas estabelecidas que permitiam a renovação da base de recursos, capacidades e competências da LR, apesar de a replicação para as diferentes unidades da Rede apresentar alguma fragilidade. O período de introspecção e continuidade estratégica, verificado nos anos 1980, evidenciou, entretanto, que as capacidades dinâmicas da Empresa fragilizaram-se naquele período. A recomposição só veio a ocorrer a partir de 1991.

Para enfrentar concorrentes internacionais de peso, superar dificuldades e retomar a prosperidade, a LR precisou interromper o período de introspecção, aceitar as mudanças macroambientais e setoriais, e realizar escolhas que favorecessem a recomposição de sua base de recursos de uma forma coerente com as novas demandas do ambiente de negócios. A decisão realizada pela Família Controladora, no início dos anos 1990, de renovar o Conselho de Administração e a Diretoria da Empresa revelou-se o elemento seminal desse processo.

Enquanto as LR esteve atenta aos acontecimentos do ambiente externo, a sua base de recursos, capacidades e competências evidenciou-se suficiente para enfrentar a realidade competitiva. Foi assim durante os anos 1960 e 1970. Quando a mesma se tornou introspectiva e optou pela continuidade estratégica (anos 1980), negando-se a aceitar as alterações que

estavam ocorrendo no ambiente externo, seus recursos enfraqueceram e o desempenho caiu. A recomposição e a ampliação de tais elementos só vieram a ocorrer com a reversão de tal atitude.

Se novos ativos organizacionais foram determinantes para o processo de recuperação da LR, tais como o conhecimento do novo Conselho de Administração, da nova Diretoria e dos novos profissionais contratados, um antigo recurso amparou de forma decisiva essa trajetória: a reputação organizacional. Um ativo intangível, valioso, específico da empresa e, como tal, raro, dependente da trajetória e, portanto, difícil de ser imitado. No início dos anos 1990, esse era o mais valioso dos recursos da Empresa. Sem ele a reconquista da trajetória de sucesso teria sido bem mais penosa.

Por fim, cabe destacar que a análise do desempenho financeiro da LR sinalizou que uma nova capacidade está em desenvolvimento da Empresa: a de gerenciar a estrutura de capitais que financia o negócio. O *ROE* da LR vem sendo alavancado pelo uso de capitais de terceiros desde 2003. A informação do Relatório Anual de 2005, evidenciando que a administração da LR passou a empregar a técnica denominada *Economic Value Added (EVA)* para remunerar seus principais executivos, sinaliza uma escolha deliberada no sentido de utilizar instrumentos de alavancagem financeira para incrementar a rentabilidade do patrimônio líquido.

4.7 ANÁLISE DOS DADOS: UMA VISÃO INTEGRADA

As análises nos capítulos 4.5 e 4.6 foram realizadas de forma independente. Tiveram como objetivo explicar, de acordo com as perspectivas teóricas escolhidas, **“Como a Lojas Renner enfrentou a chegada de concorrentes internacionais de peso, superou dificuldades, prosperou e conquistou posição de destaque num setor onde outras tradicionais empresas fracassaram nos últimos 30 anos”**. A unificação das interpretações pode, entretanto, proporcionar uma visão mais ampla à solução do problema de pesquisa e lançar luzes sobre a teoria.

A opção por um *mix* de produtos mais restrito e as ações decorrentes, efetivadas no início dos anos 1990, alterou a situação da LR diante das forças competitivas do setor. O seu posicionamento diante de clientes, de fornecedores, de concorrentes já estabelecidos e de eventuais novos entrantes restou fortalecido. O Quadro 56 apresenta um resumo sobre o modo como cada uma destas forças foi influenciada pela referida escolha.

Quadro 56 – Lojas Renner: Efeitos da Redefinição de Escopo Sobre as Forças Setoriais

Força Competitiva	Modo como foi influenciada
Poder de barganha com clientes	O foco exclusivo em moda tornou a LR mais atraente. A definição da mulher como público alvo e o desenvolvimento de atividades coerentes com a nova proposta restabeleceram e fortaleceram a posição da LR diante dessa força competitiva. Marcas próprias foram introduzidas e coleções desenvolvidas. A redefinição do foco ajudou a LR a entender e a atender de forma coerente as necessidades do público que definiu como alvo.
Poder de barganha com fornecedores	A empresa deixou de relacionar-se com fornecedores poderosos como, por exemplo, os fornecedores de eletrodomésticos e passou a relacionar-se unicamente com a indústria de confecções, um setor fragmentado e caracterizado pela atuação predominante de pequenas e médias empresas. Por outro lado, o foco em moda ampliou o volume de compras e direcionou a aquisição para um conjunto de fornecedores previamente selecionados. O desenvolvimento de marcas próprias fortaleceu o poder da LR diante dessa força.
Rivalidade no setor	O foco exclusivamente em moda tornou claro quem eram os principais concorrentes da LR. A partir de então a empresa passou a monitorar seus movimentos competitivos. A reação havida evidenciou que o movimento da LR preocupou poderosas empresas.
Novos entrantes	A LR tornou-se mais preparada para enfrentar a eventual entrada de novos competidores.

Fonte: elaborado pelo autor

Para sustentar o novo posicionamento a LR precisou, também, reconfigurar sua cadeia de valor de maneira coerente com a realidade que se estabelecia. Das seis atividades identificadas como estrategicamente relevantes, cinco sofreram os efeitos da decisão (Quadro 57).

Quadro 57 – Lojas Renner: Efeito da Redefinição de Escopo Sobre Atividades Estrategicamente Relevantes

Atividade estrategicamente relevante	Efeitos na atividade
Desenvolvimento de coleções e compras	As atividades de compras passaram a se concentrar exclusivamente em artigos de vestuário. As atividades relacionadas à aquisição de outros produtos foram eliminadas. A concentração favoreceu a especialização. Profissionais com experiência no conceito de marcas próprias foram incorporados à equipe já existente.
Logística interna	A empresa passou a movimentar exclusivamente artigos de vestuário. Houve simplificação e especialização pela concentração em mercadorias com características semelhantes.
Operações, <i>marketing</i> e vendas	Procedeu-se a introdução do autoatendimento. O leiaute das lojas foi modificado. Houve a eliminação da reserva de mercadorias nas lojas. As ações de <i>marketing</i> foram direcionadas para o novo <i>mix</i> e para o novo público alvo.
Recursos Humanos	Ocorreu a recomposição da equipe de profissionais. Deu-se início aos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.
Sistema de valor	Promoveu-se a aproximação da rede de fornecedores. Buscou-se melhor compreensão das necessidades dos clientes. Houve ajustamento das atividades de operações, <i>marketing</i> e vendas às necessidades dos clientes.

Fonte: elaborado pelo autor

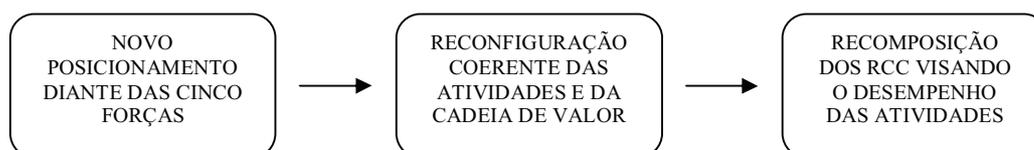
Como atividades demandam recursos, capacidades e competências (RCC), a reconfiguração desses elementos também se tornou imperiosa. Para o desenvolvimento das

ações decorrentes do novo posicionamento, recursos financeiros foram necessários, e instalações e equipamentos foram modernizados e ajustados às novas necessidades. O conceito de marcas próprias passou a ser desenvolvido e gerenciado de forma estratégica. A base de recursos humanos foi fortalecida com a contratação de profissionais que haviam trabalhado na concorrência, e *softwares* foram adquiridos e ajustados à nova realidade operacional da Empresa. O conhecimento organizacional foi renovado, e as capacidades em *marketing* foram recompostas. As relacionadas ao desenvolvimento de produtos, coleções e compras foram atualizadas, enquanto que as relacionadas à logística e movimentação de mercadorias foram ampliadas. Competências no desenvolvimento de planejamentos de longo prazo, relacionadas ao gerenciamento do conceito de estilos de vida e da expansão foram, pouco a pouco, sendo desenvolvidas.

Nem todos os RCC utilizados pela LR para amparar o seu reposicionamento eram efetivamente novos. O mais valioso deles já estava disponível e era exatamente um dos mais antigos na Empresa: a sua reputação. Esse ativo, intangível, dependente da trajetória, e como tal, difícil de ser imitado, desempenhou papel importante no êxito do seu processo de reposicionamento. A boa reputação diante de fornecedores facilitou o acesso a novos fabricantes, mais atualizados em relação às tendências da moda na época e interessados em vender para a Renner. Diante de clientes, esse ativo proporcionou velocidade à recuperação.

As evidências sugerem que a decisão pelo novo posicionamento exigiu da LR outras decisões, relacionadas à reconfiguração de suas atividades e de seus recursos, capacidades e competências. Essa é a relação mais elementar que pode ser feita entre as correntes teóricas trabalhadas na presente tese. Como dotações de recursos amparam o desempenho de atividades, quando estas são modificadas, novas dotações precisam ser adicionadas às já existentes. A Figura 7 evidencia essa ideia.

Figura 7 – Relação entre Posicionamento, Atividades e Recursos



Fonte: desenvolvida pelo autor

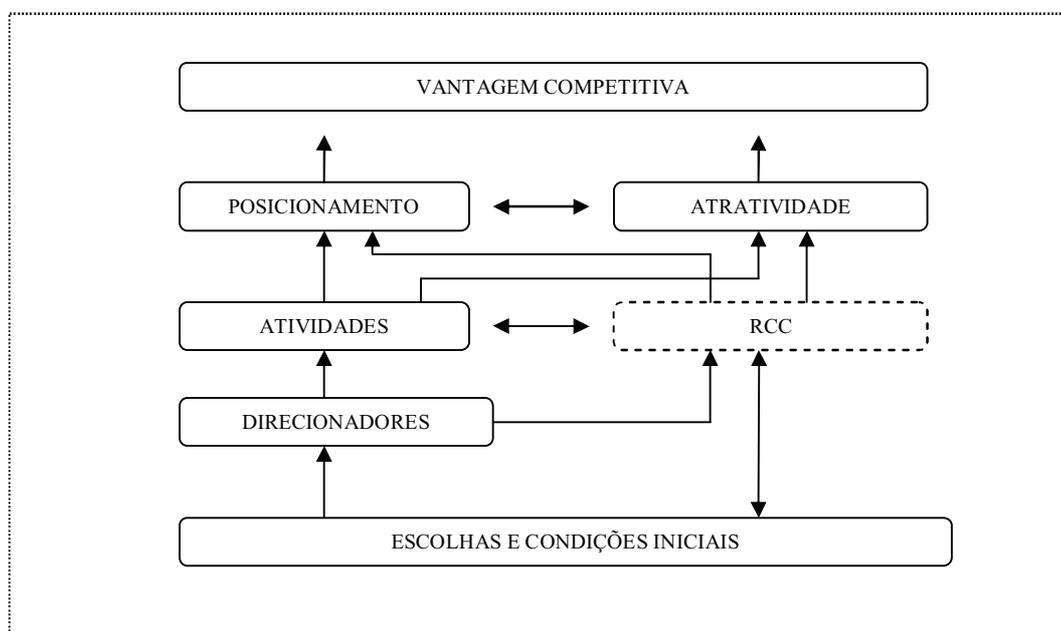
A aplicabilidade da Figura 7 ao caso em estudo pode ser evidenciada através de um exemplo. Quando a LR limitou o escopo de segmento, focando no varejo especializado em moda, o seu posicionamento diante de fornecedores, de clientes, de concorrentes já estabelecidos e de eventuais novos entrantes começou a mudar. Dentre as atividades significativamente afetadas pela decisão esteve a de desenvolvimento de coleções e compras. A execução desta atividade, de forma coerente com o novo posicionamento, exigiu a reconfiguração de processos e a renovação dos RCC. Parte deste processo de renovação deu-se através da busca de profissionais que haviam trabalhado na concorrência.

A relação entre as correntes teóricas aplicadas na presente tese pode, entretanto, ser ampliada. Atividades não apenas utilizam RCC, como também os criam (PORTER, 1991). As atividades relacionadas à gestão do crédito, por exemplo, desenvolvidas desde cedo na LR, levaram ao desenvolvimento de capacidades organizacionais que permitiram a ampliação do *mix* de produtos nos anos 2000, através da oferta de produtos e serviços financeiros. Durante os anos 1970, a gestão do crédito na LR serviu de modelo para outras empresas no RS (TATSCH, 2011). Como relatado por Grant (2008), dificuldades iniciais, vinculadas ao desenvolvimento de uma atividade, podem, efetivamente, proporcionar o desenvolvimento de capacidades superiores nas organizações.

A ampliação do escopo geográfico, escolha realizada por ocasião da revisão do plano estratégico, em 1996, também exigiu a reconfiguração de atividades e o acesso ou desenvolvimento de novos RCC. Até o final dos anos 1990, o avanço territorial realizado pela LR foi em direção a locais com características culturais, climáticas e comportamentais semelhantes. Entretanto, a partir dos anos 2000, passou a ocorrer a entrada em regiões mais distantes dos centros de distribuição e com características diferentes daquelas tradicionalmente atendidas. A análise do caso permitiu identificar que a ampliação da área de atuação trouxe complexidade às atividades já desenvolvidas, e exigiu a ampliação dos RCC da LR, tanto em termos quantitativos como qualitativos.

Numa escala mais ampla, o relacionamento entre correntes teóricas defendidas por Porter (1986, 1989, 2008), Barney (1991) e Teece, Pisano e Shuen (1997), dentre outros, envolve compreender como as escolhas gerenciais, realizadas ao longo do tempo, afetam os direcionadores de valor, as atividades e, por consequência, os recursos, capacidades e competências das empresas. A Figura 8 pretende ilustrar essa colocação.

Figura 8 – Análise do Posicionamento no Setor e dos RCC: Visão Integrada

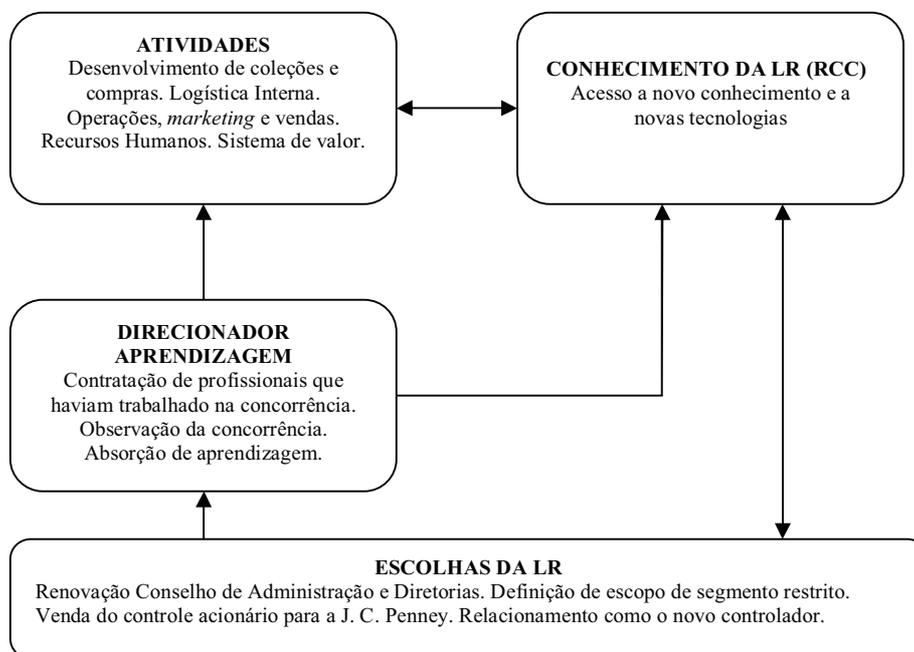


Fonte: adaptada de Porter (1991)

A análise do caso permitiu identificar que os direcionadores (PORTER, 1989) provocaram efeitos sobre o modo como as atividades eram desempenhadas na LR e, como consequência, repercutiram na sua base de RCC. Foi identificado, no estudo, que as escolhas, realizadas ao longo da trajetória examinada, influenciaram os direcionadores aprendizagem, escala, elos entre as atividades, utilização da capacidade instalada e integração, com diferentes efeitos sobre os recursos, capacidades e competências da Empresa.

O direcionador aprendizagem, um dos mais afetados pelas escolhas realizadas pela Administração da LR, provocou reflexos sobre o seu conhecimento organizacional (recurso). As migrações de aprendizagem, decorrentes da integração ao quadro funcional de profissionais que haviam trabalhado na concorrência, da observação atenta dos movimentos estratégicos desenvolvidos pelos principais competidores do setor, decorrentes dos relacionamentos com o novo Conselho de Administração e com a J. C. Penney, contribuíram para a reconfiguração das atividades e para a ampliação das capacidades e competências da LR. A Figura 9 evidencia este raciocínio.

Figura 9 – Reflexo do Direcionador Aprendizagem nas Atividades e nos RCC da LR



Fonte: desenvolvido pelo autor

A ampliação da escala de operação, por sua vez, trouxe complexidade às atividades e demandou maiores volumes de fatores de produção, recursos, capacidades e competências, ao mesmo tempo em que provocou economias nas atividades relacionadas à publicidade e à pesquisa e ao desenvolvimento de coleções.

O direcionador “elos internos e externos”, que evidenciou desajustes nos anos 1980, foi fortalecido pelas escolhas realizadas no início dos anos 1990. O abandono do conceito de boutique, das grifes de terceiros e a exploração do conceito de marcas próprias, a partir de então, promoveram a reaproximação com clientes e fornecedores. As atividades de pesquisa, desenvolvimento de produtos, compras, logística e vendas precisaram ser aproximadas, visando a conquista de maior agilidade e eficácia.

Com relação ao direcionador utilização da capacidade instalada, os conceitos de *lifestyles* e *fast fashion* proporcionaram, já nos anos 2000, melhor aproveitamento dos espaços das lojas, ao mesmo tempo em que exigiram a perfeita integração das capacidades relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos, à busca de fornecedores, a realização de compras e às atividades de *marketing* e vendas (elos internos e externos).

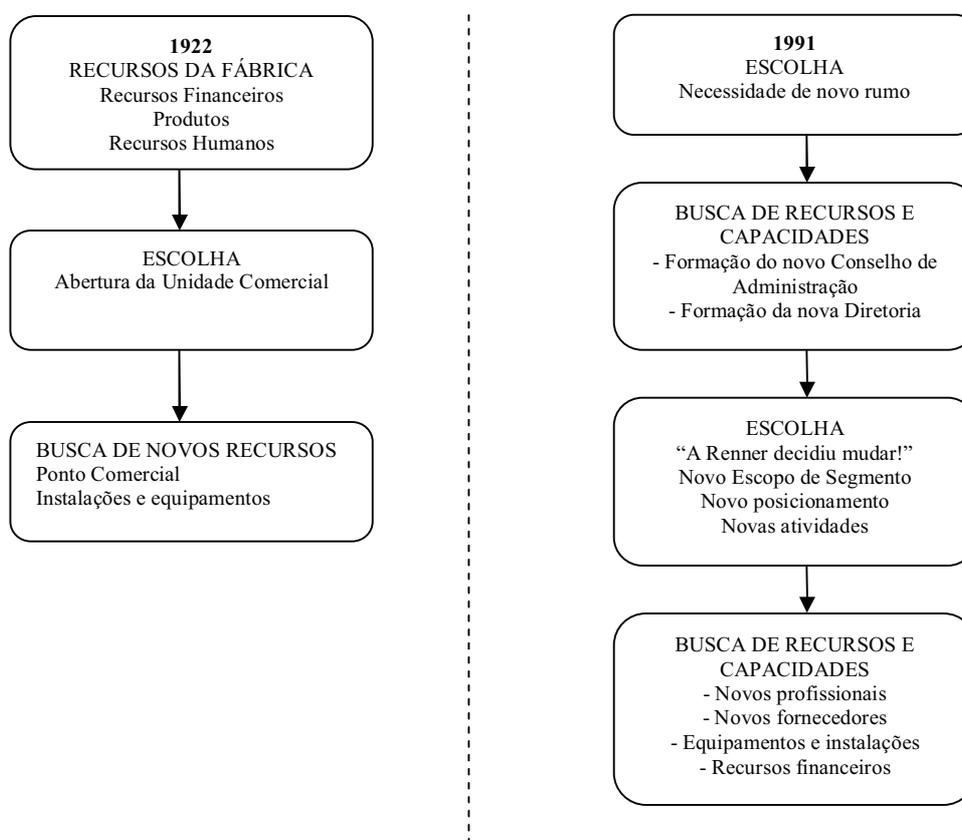
As análises realizadas no caso permitiram observar que não são apenas as atividades desenvolvidas pelas empresas que afetam seu posicionamento diante das forças competitivas do setor. Sua base de RCC também exerce influência nesse sentido. Empresas com uma base mais robusta de recursos têm, ou podem ter maiores chances de obter melhor posicionamento diante das cinco forças. Quando a LR conquistou uma base de recursos mais robusta, passou a desfrutar de um leque maior de opções e a tomar decisões que, pouco a pouco, foram melhorando sua posição no setor.

O valor dos recursos pode mudar com o tempo (MILLER; SHAMSIE, 1996). Tal mudança pode ser decorrente de modificações nas forças do entorno competitivo, de reconfigurações de atividades ou de decisões de mudar a estratégia genérica (PORTER, 1986). Embora a LR ainda desenvolva, atualmente, ações características de empresas que buscam competir de maneira diferenciada, a entrada da C&A, em 1976, e a nova realidade do ambiente competitivo nos anos 1980, a obrigaram, a partir de então, a dar mais atenção à variável custos e a buscar paridade competitiva com a referida competidora.

As escolhas realizadas por uma empresa não apenas afetam a sua base de RCC, mas são também por ela limitadas. Quando “A Renner decidiu mudar” (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 1992, p.1), precisou realizar a mudança de forma paulatina, já que os recursos organizacionais disponíveis na época não permitiram movimentos mais arrojados. Primeiro, foram trabalhados os elementos produto e preço, para que depois fossem melhorados ponto de venda e promoção. Não foi identificada, no caso em análise uma hierarquia temporal entre os elementos recursos e escolhas. Ao contrário, observou-se a interação alternada de tais elementos.

Os documentos acessados e as entrevistas realizadas permitiram identificar situações nas quais recursos antecederam escolhas, bem como o contrário. O início da trajetória da LR como um departamento da A. J. Renner S. A., em 1922, evidencia que recursos já existentes na Fábrica (recursos financeiros, seus produtos, os recursos humanos) favoreceram a decisão pela abertura da Unidade Comercial. Exemplo contrário foi o processo de recuperação iniciado em 1991. Nessa ocasião, primeiro ocorreu o reconhecimento da necessidade e a escolha pela mudança. A partir disso, a administração foi em busca dos recursos necessários à sua efetivação. O procedimento teve continuidade com a realização de novas escolhas, as quais afetaram o escopo competitivo, o público alvo, o posicionamento e a cadeia de valor (atividades), dando origem à nova busca de recursos (FIGURA 10).

Figura 10 – Exemplos da Alternância Entre os Elementos Recursos e Escolhas



Fonte: desenvolvido pelo autor a partir dos documentos acessados e entrevistas realizadas

Processo semelhante ocorreu durante o movimento de expansão para a região sudeste. Primeiro a Empresa tomou a decisão pela ampliação do escopo geográfico. Depois partiu em busca dos recursos necessários para tanto, fato que culminou com a venda do controle acionário para a J. C. Penney. Houve, também, outros momentos em que a posse do recurso foi antecedente e acabou favorecendo a realização de uma escolha. Foi o caso da reputação organizacional. Esse recurso intangível tornou mais fácil as ações relacionadas ao reposicionamento e à reconfiguração da base de recursos, adotados no início dos anos 1990. O mesmo ocorreu com o lançamento de produtos e serviços financeiros e com o conceito de *fast fashion*. Os RCC necessários para tanto, foram desenvolvidos de forma preliminar, aos poucos, a partir do lançamento do cartão de crédito em 1973 e da introdução do conceito de marcas próprias no início dos anos 1990.

As análises realizadas no caso sugerem que a preponderância eminentemente interna considerada pela RBV não pode ser desvinculada dos acontecimentos macroambientais e

setoriais. Enquanto esteve atenta ao ambiente de negócios (anos 1960 e parte dos 1970), a LR desfrutou de bom posicionamento diante das forças setoriais e apresentou recursos compatíveis. Quando realizou a escolha pela introspecção e continuidade estratégica (anos 1980), sua base de recursos, suas atividades e seu posicionamento competitivo foram pouco a pouco se descaracterizando. Nesse momento, por um lado, houve falta de definição quanto a que posicionamento adotar, por outro, a empresa passou a perder certas capacidades indispensáveis à competição no setor, como, por exemplo, as relacionadas ao *marketing*.

No que diz respeito às capacidades dinâmicas, as análises realizadas permitiram identificar que a LR possuía, nos anos 1960 e 1970, rotinas que possibilitaram renovar seus RCC e, com isso, obter congruência com o ambiente de negócios, embora a replicação entre as diferentes lojas apresentasse fragilidades. O sucesso das campanhas realizadas, a imagem de lançadora de moda, o *glamour* em torno da marca e o lançamento do Kanto Kente em 1972 embasam a presente afirmação. Durante os referidos anos, a LR não apenas respondeu a tempo, de forma rápida e flexível, as mudanças verificadas no ambiente de negócios, como, em determinados momentos, liderou localmente esta mudança. O lançamento do cartão de crédito em 1973 retrata esta situação.

A partir do início dos anos 1980 o ambiente de negócios mudou. A LR já vinha sendo atacada por um novo competidor, a C&A, que introduziu novos conceitos no setor em 1976. As políticas econômicas limitadoras do consumo, estabelecidas a partir de 1981, pioraram a situação e tornaram o setor ainda mais competitivo. Muitas empresas custaram a compreender a nova realidade. A LR foi uma delas, fato que evidencia que a sua capacidade de obter congruência com o ambiente de negócios havia se fragilizado.

A recomposição de tais elementos só ocorreu a partir de 1991. A prova material de tal afirmação está na primeira versão do plano estratégico editado em 1991 e na sua revisão em 1996. A partir de então foram estabelecidos processos que permitiram à LR acompanhar as mudanças do ambiente de negócios e desenvolver estratégias criadoras de valor. Como definido por Eisenhardt e Martin (2000), tais processos possuem características comuns, semelhantes às melhores práticas e envolvem ações como o desenvolvimento de produtos, a formação de alianças e a tomada de decisão. Exemplos de ocorrências nesse sentido, identificadas na Empresa e que embasam a afirmação, são o desenvolvimento de marcas próprias, o lançamento do conceito de estilos de vida (*lifestyles*), o desenvolvimento de minicoleções quinzenais (*fast fashion*), o lançamento de produtos financeiros, a realização de vendas pela *web* e a ampliação no negócio, quer seja através da definição de maior escopo geográfico, quer seja através da aquisição de nova empresa (Camicado Houseware).

Atualmente, há processos analíticos, detalhados, devidamente organizados, fundamentados no conhecimento existente, mas também atento às mudanças (EISENHARDT; MARTIN, 2000), que permitem a LR acompanhar a dinâmica do seu setor de atuação. Como exemplos citam-se o desenvolvimento de planos estratégicos, os realinhamentos estratégicos intermediários (entre um plano e outro), o desenvolvimento de mapas estratégicos, o evento anual denominado *Renner Day*, onde são discutidas oportunidades de expansão, a fixação anual de objetivos e as reuniões mensais de acompanhamento de resultados.

A realização deste estudo de natureza longitudinal permitiu identificar o posicionamento da LR diante das forças do setor, ao longo da sua trajetória como unidade independente da Fábrica, a partir de 1965. O referido posicionamento foi sumarizado em três grandes blocos: a) décadas de 1960 e 1970, anos de sucesso e *glamour* na história da empresa, com crescimento de vendas, apuração de lucros e pagamento regular de dividendos; b) anos 1980: marcados pela introspecção e continuidade estratégica, com vendas, lucros e dividendos declinantes; c) anos 1990 e 2000: período marcado pela recomposição operacional, mercadológica e financeira e pela expansão dos negócios. O Quadro 58 sumariza a situação dos elementos analisados na tese nos respectivos períodos.

Quadro 58 – Sumário dos Elementos Analisados na Tese

Observações	Anos 1960 e 1970	Anos 1980	Anos 1990 e 2000
Caracterizam-se para a LR como anos de:	Sucesso e <i>glamour</i> .	Introspecção e continuidade estratégica.	Recuperação e crescimento.
Atratividade do Setor	Políticas econômicas que favorecem o consumo e a concentração populacional nos grandes centros urbanos aumentam a atratividade.	Políticas econômicas que restringem o consumo e provocam queda no poder aquisitivo e a inflação afetam o crescimento e diminuem a atratividade do setor.	Anos 1990 ainda são tumultuados. Empresas tradicionais encerram atividades. Plano Real controla inflação. Os anos 2000 revelaram-se os melhores de todo o período analisado.
Posicionamento da LR	Adequado.	Inadequado.	Adequado.
Atividades estrategicamente relevantes	Ajustadas ao posicionamento.	Desajustadas.	Ajustadas ao posicionamento.
Base de Recursos, Capacidades e Competências	Adequada à realidade do ambiente de negócios e às pretensões da Empresa.	Introspecção e continuidade estratégica levaram à fragilização.	Recomposição a partir de 1991. Forte base de RCC ao final do período estudado.
Capacidades Dinâmicas	Bastante desenvolvidas, com alguma fragilidade na replicação para outras unidades.	Período de introspecção e continuidade estratégica revelando que as capacidades dinâmicas haviam enfraquecido.	Recomposição a partir de 1991 permite acompanhar as mudanças do ambiente de negócios e, em determinado momento, liderar essa mudança.
ROE	Não calculado.	Preponderantemente fraco ou negativo	Preponderantemente positivo.

Fonte: elaborado pelo autor

A LR foi afetada pelo desempenho do setor nos anos 1980 (elemento externo), mas também pelos equívocos que cometeu ao não perceber as mudanças do cenário econômico, com reflexos negativos sobre o poder aquisitivo de seu público alvo, ao ignorar a atuação de um novo concorrente e ao decidir pela continuidade estratégica.

No início dos anos 1990, quando a economia e o setor ainda enfrentavam problemas, a LR deu início ao seu processo de reposicionamento e de recomposição da sua base de RCC. As capacidades dinâmicas que haviam desaparecido na década anterior davam sinais de retorno. Os ajustes econômicos dos anos de 1993 e 1994, que controlaram a inflação e aumentaram o poder aquisitivo da população, encontraram a Empresa suficientemente pronta para aproveitar as oportunidades decorrentes. A década de 1990 continuou agitada para o setor. Nesse período, tradicionais empresas encerraram suas atividades. A LR teria sido mais uma delas, se não tivesse procedido aos ajustes que realizou. A situação financeira delicada, na Empresa, ao final do ano de 1990, ampara essa colocação.

O novo posicionamento, cuja origem esteve na decisão adotada pelos Acionistas Controladores da época em renovar o Conselho de Administração e as Diretorias, teve como elemento central a escolha de tornar o escopo de segmento mais estreito e definir a mulher como público alvo. A partir de então, atividades e recursos passaram a ser reconfigurados para amparar a nova posição diante das forças do setor.

Em que pese a constatação da recomposição das capacidades dinâmicas da LR, a partir de 1991, e o desenvolvimento de estratégias criadoras de valor, capazes de proporcionar desempenho superior em termos de *ROE*, em quatro dos últimos cinco exercícios sociais, uma constatação merece atenção. Em termos de políticas comerciais, de forma predominante, a Empresa vem apenas acompanhando as mudanças que estão ocorrendo no setor, tendo sido efetivamente o agente da mudança em apenas uma ocasião: no lançamento do cartão de crédito próprio em 1973. O Quadro 59 evidencia acontecimentos relevantes para o setor, identificados pelo procedimento de análise, destacando o momento em que os mesmos foram introduzidos no setor e na LR.

Apesar dessa característica reagentes da LR, observou-se que em determinado momento o seu desempenho relacionado à mudança revelou-se superior àquele conquistado pelo próprio concorrente que introduziu a referida novidade. Este foi o caso do conceito de estilos de vida (*lifestyles*). A LR considera-se a única do setor a gerenciar de forma completa este conceito, tendo desenvolvido marcas para diversos *lifestyles* (LOJAS RENNER S.A. RELATÓRIO ANUAL, 2005; COSTA, 2011). Os documentos acessados, entretanto, evidenciaram que tanto a Lojas Riachuelo (HERZOG, 2000b), quanto a Lojas Marisa

(MARISA S.A. PROSPECTO DE DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA DE AÇÕES, 2007) haviam introduzido anteriormente este conceito.

Quadro 59 – Acontecimentos Relevantes no Setor

Acontecimento	Empresa	Quando	Fonte	Na LR
Cartão de crédito próprio	Marisa	1999	Marisa S.A. Prospecto de Distribuição Primária de Ações (2007). Jurgenfeld (2001).	1973
	C&A	Anos 1980		
	Riachuelo	1993	Lojas Riachuelo S.A. Riachuelo Hoje (2011).	
Marcas próprias	C&A	Final dos anos 1970	Gouvêa de Souza (2010).	Início dos anos 1990
	Marisa	1989	Carvalho (1989).	
	Riachuelo	1993	Herzog (2000b). Lojas Riachuelo S.A. Riachuelo Hoje (2011).	
Autosserviço	C&A	Final dos anos 1970	Gouvêa de Souza (2010). D. Garcia e Gracioso (2001).	Início dos anos 1990
Estilos de vida (<i>lifestyles</i>)	Riachuelo	Primeira tentativa em 1997	Herzog (2000b).	2003
	Marisa	1999	Marisa S.A. Prospecto de Distribuição Primária de Ações (2007).	
	C&A	Início dos anos 2000	D. Garcia e Gracioso (2001). Gisele... (2010).	
<i>Fast Fashion</i>	Marisa	1999	Marisa S.A. Prospecto de Distribuição Primária de Ações (2007). Jurgenfeld (2001).	2004
	Zara	Início anos 1990 No Brasil em 1999	Ghemawat e Nueno (2003).	
Produtos Financeiros	Riachuelo	2000	Vilella (2007).	2006
	Marisa	1999	Marisa S.A. Prospecto de Distribuição Primária de Ações (2007). Jurgenfeld (2001).	
	C&A	2001	Facchini (2001a).	
Vendas pela internet	Marisa	1999	Marisa S.A. Prospecto de Distribuição Primária de Ações (2007). Jurgenfeld (2001).	2010
	C&A	2000	Fuoco (2000).	

Fonte: elaborado pelo autor

O estudo da trajetória da LR como unidade independente da A. J. Renner S.A., a partir de 1965, foi realizado tendo como base lentes teóricas com enfoques predominantes diferentes. Enquanto a análise do posicionamento da empresa diante das forças competitivas do setor (PORTER, 1986; 2008) apresenta enfoque predominantemente externo, as análises dos recursos, capacidades e competências (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; 1995; BARNEY; CLARK, 2007) e das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN; 2000) apresentam enfoques predominantemente internos.

Entretanto, acredita-se que a integração de tais visões, realizadas nesta seção, possibilitou um olhar mais apropriado sobre as escolhas e ações empreendidas pela referida Empresa. Cita-se como exemplo a escolha por um escopo de segmento mais restrito, em 1991,

e os decorrentes reposicionamento diante das forças setoriais, ajustamento das atividades desenvolvidas e reconfiguração da base de recursos da Empresa.

As análises realizadas permitiram concluir que a superação das dificuldades, o crescimento, o enfrentamento de concorrentes internacionais e a conquista de posição de destaque só foram possíveis para a LR, porque a mesma ajustou seu posicionamento diante das forças setoriais a partir de 1991, configurou suas atividades de maneira coerente, recompôs adequadamente sua base de recursos capacidades e competências e recuperou e ampliou as capacidades dinâmicas que havia perdido na década de 1980.

O procedimento de análise da trajetória da LR foi amparado pela leitura dos Relatórios Anuais publicados no período 1979 – 2009 e pelo cálculo de indicadores financeiros a partir de 1987. A análise financeira realizada permitiu identificar que o *ROE (Return On Equity)* da LR vem sendo alavancado pela Taxa de Ajuste da Rentabilidade desde 2003. No Relatório Anual de 2005 a Administração informou que passou a empregar a metodologia desenvolvida pela Stern Stewart & Co., denominada *Economic Value Added - EVA*. A referida metodologia busca aumentar a criação de lucro econômico das empresas (lucro contábil superior ao custo de capital) trabalhando os elementos lucro, investimento e custo das fontes de financiamento. Um dos procedimentos sugeridos é o uso de instrumentos de alavancagem financeira, ou seja, a captação de recursos de terceiros, sempre que os mesmos apresentarem taxas de juros inferiores a Rentabilidade do Capital Investido Líquido (RCIL).

As informações obtidas nos relatórios anuais e os indicadores financeiros calculados evidenciaram uma escolha deliberada da Administração da LR pela utilização de capitais de terceiros para financiar novos investimentos. Um acontecimento com data posterior aos documentos examinados na presente tese contribuiu para reforçar as evidências: a constatação da emissão de debêntures no valor aproximado de R\$ 300 milhões no primeiro semestre de 2011. Os recursos a serem captados serão utilizados para financiar futuras aquisições da LR (ONAGA; MANFRIN, 2011).

Tais elementos sugerem que uma nova capacidade está sendo desenvolvida na Empresa: a de gerenciar a estrutura de capitais que financia os negócios. De acordo com Hruby (2010) esta era uma cobrança dos investidores internacionais, já que a diferença positiva entre o retorno proporcionado pelas operações e os juros pagos a terceiros acaba sendo direcionada aos acionistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado, descrevendo e analisando a evolução da Lojas Renner ao longo dos seus quase noventa anos, permite que se façam considerações sob três óticas distintas: da teoria, da metodologia e da prática de gestão. De fato, uma análise histórica, diacrônica e longitudinal, como a realizada, torna possível um olhar dos principais eventos ocorridos, dos mais significativos movimentos das empresas do setor de varejo e das decisões relevantes tomadas pela Empresa num longo intervalo de tempo, sob diferentes perspectivas e lentes.

Com relação aos aspectos teóricos, a opção por diferentes abordagens que considerassem, no seu conjunto, questões externas e internas à empresa, merece algumas observações. A análise do posicionamento das empresas diante das forças competitivas do setor tem recebido críticas na literatura pela sua excessiva ênfase no ambiente externo, pela adoção de pressupostos simplificadores relacionados à homogeneidade e à mobilidade dos recursos, pela pouca atenção aos aspectos idiossincráticos da firma e pela explicação apenas parcial da vantagem competitiva obtida por uma empresa. De fato, mesmo considerando que a análise das forças competitivas de um setor podem ser complementadas pela avaliação da cadeia interna de valor, essa abordagem se mostra ainda incompleta, impossibilitando o entendimento, em termos abrangentes, da forma sobre como se dá o processo de consolidação da vantagem competitiva.

Por outro lado, a visão da empresa baseada em recursos (RBV) é criticada por estabelecer pressupostos simplificadores sobre a homogeneidade e a imobilidade dos mercados, por não identificar os recursos valiosos a priori, por dar pouca ênfase ao contexto no qual os recursos são valiosos, por não esclarecer sobre a origem e a formação dos recursos, e por ser tautologicamente vaga, estabelecendo uma profusão de conceitos que pouco contribui para a realização de pesquisas empíricas. A RBV, efetivamente, não tem sido pródiga na contribuição para identificar a origem dos recursos estrategicamente relevantes e para diagnosticar os efeitos das decisões adotadas pelos gestores organizacionais sobre a base de recursos das respectivas empresas.

A inclusão do conceito de capacidades dinâmicas trouxe elementos adicionais para a análise. Considera-se que identificar novas oportunidades e organizar-se de maneira eficaz e eficiente para aproveitá-las da melhor maneira possível, é tão fundamental para a vantagem competitiva, quanto desenvolver estratégias que visem a proteger a empresa dos competidores existentes, a criar barreiras contra novos entrantes e substitutos e a melhorar o poder de

barganha diante de clientes e fornecedores. Capacidades dinâmicas não significam apenas o estabelecimento de processos pioneiros que visem o desenvolvimento de novos modelos de negócios ou a aplicação de novas tecnologias. Estão relacionadas, também, com a capacidade de identificar mudanças no ambiente de negócios e de ajustar as rotinas internas, tornando possível, em tempo adequado, acompanhar a este processo de mudança.

Cabe destacar que, não há como falar em capacidades dinâmicas sem levar em consideração as características do setor de atuação. O conceito de capacidades dinâmicas, a sua identificação e o estabelecimento de rotinas que visem à sua formação, dependem do estudo do dinamismo do ambiente no qual a empresa opera. Mercados de alta velocidade exigem que as empresas adotem configurações de negócios bem menos estruturadas do que aquelas adotadas por organizações participantes de mercados apenas moderadamente dinâmicos. Nestes, efetivamente, as capacidades dinâmicas adquirem características comuns, relacionadas a rotinas específicas e claramente identificáveis, tais como a observação atenta ao macroambiente, aos movimentos competitivos do setor e às estratégias adotadas pelos concorrentes.

Assim, na presente tese partiu-se do pressuposto de que as críticas estabelecidas de uma corrente teórica à outra, antes de invalidarem as respectivas perspectivas, acabam, na verdade, enfatizando ser possível adotá-las em conjunto. Se as oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como os recursos e as competências empresariais, devem ser avaliados e discutidos para que se faça a escolha correta quanto a produtos e mercados, se a estratégia corporativa tem como essência o relacionamento da empresa com o seu ambiente e se o contexto e as mudanças ocorridas no ambiente de negócios exercem influência sobre o valor dos recursos empresariais, então, as perspectivas da análise do posicionamento da empresa diante das forças setoriais, dos recursos, capacidades, e competências, e das capacidades dinâmicas podem ser consideradas, do ponto de vista analítico, como complementares.

De fato, a integração entre as referidas perspectivas é reconhecida indiretamente pelos autores mais representativos, tanto da análise do posicionamento, como da visão empresa baseada em recursos. Empresas competindo num mesmo setor, mas adotando posicionamentos diferentes diante das forças estruturais, poderão necessitar fazer uso de diferentes conjuntos de recursos, capacidades e competências. Por outro lado, a atratividade de um setor e o melhor ou pior posicionamento de uma empresa diante das forças competitivas, dependem, também, dos recursos por ela controlados.

Ainda com relação à aplicação das abordagens teóricas, o processo segmentado de análise permitiu identificar, inicialmente, as atividades consideradas como estrategicamente

relevantes para a LR, tendo em vista o seu impacto sobre a posição competitiva da Empresa. A partir de então, passou-se a verificar a existência de alinhamento de tais atividades com o seu posicionamento diante das forças competitivas do setor. A sequência de procedimentos analíticos permitiu identificar decisões adotadas pela administração da Empresa, o impacto correspondente de tais decisões sobre os direcionadores de valor e sobre o desempenho das atividades e os reflexos decorrentes no seu posicionamento competitivo.

Observou-se que a LR conseguiu enfrentar concorrentes internacionais de peso, crescer e prosperar no setor, porque superou o período de introspecção e continuidade estratégica dos anos 1980 e buscou reposicionar-se adequadamente diante das forças competitivas do setor. O baixo índice de crescimento da economia e a intensificação da competição exigiram um novo posicionamento, o qual teve início com a decisão da família Renner em renovar o conselho de administração e as diretorias, no começo dos anos 1990. A referida escolha provocou outras, como, por exemplo, as relacionadas aos escopos de segmento e geográfico, as quais influenciaram direcionadores de valor como a aprendizagem e a escala. O efeito decorrente pôde ser observado na reconfiguração das atividades estrategicamente relevantes, as quais foram redesenhadas, tendo como objetivo amparar o seu novo posicionamento.

A aplicação de preceitos contidos na visão baseada em recursos permitiu adicionar à análise elementos essenciais do processo de consolidação, não explicitados na abordagem do posicionamento. Assim, ao examinar a trajetória da empresa sob essa perspectiva, procedeu-se à categorização dos principais ativos organizacionais em fatores de produção, recursos, capacidades, capacidades dinâmicas e competências organizacionais.

O processo de análise dos recursos, capacidades e competências (RCC) da LR proporcionou a oportunidade para que uma contribuição fosse apresentada na presente tese. A origem dos recursos estrategicamente relevantes, a sua importância relativa em diferentes momentos da trajetória organizacional, e as decisões que impactaram na sua constituição foram destacadas. A tese não apenas listou o feixe de recursos possuídos em determinado momento do tempo, como ocorre tradicionalmente nos estudos relacionados à RBV, mas identificou o processo de agregação de novos recursos à base já existente. Ao analisar a trajetória da Empresa sob o enfoque longitudinal, foi possível identificar, também, as decisões que impactaram no estoque de RCC da LR.

Nem todos os recursos da LR tiveram sua importância aumentada ou diminuída ao longo do tempo. Houve recursos que preservaram a sua importância. Dentre os RCC construídos desde cedo, no início da sua trajetória, cujo valor preservou-se ao longo da

história da LR, estão as capacidades relacionadas à gestão do crédito e a sua reputação. Especificamente com relação à reputação, importante recurso organizacional, dependente da trajetória percorrida, observou-se que a mesma teve origem nos valores e nas atitudes de A. J. Renner, e que foi preservada por personagens da história organizacional, notadamente aqueles que tiveram contato direto com o referido empreendedor. Este recurso, que se manteve importante ao longo de todo o caminho percorrido pela LR, foi determinante para que a Empresa fosse preservada em momentos destacadamente delicados de sua existência.

A análise da trajetória da LR, tendo como base a integração das lentes teóricas do posicionamento diante das forças competitivas, da análise das atividades desempenhadas, dos recursos, capacidades e competências e das capacidades dinâmicas, se constituiu em outro destaque da presente tese. O procedimento contribuiu para um avanço, ainda que modesto, na teoria envolvendo a gestão estratégica, tendo em vista que a combinação de correntes teóricas aparentemente dissociadas, através do caso estudado, contribuiu para uma visão ampla do processo de gestão das organizações. Efetivamente, não há como aproveitar oportunidades, minimizar ameaças, e posicionar corretamente a empresa diante das forças setoriais, sem a posse dos recursos, capacidades e competências necessários para tanto.

Verificou-se, através do presente estudo, que as sinergias positivas decorrentes da trajetória organizacional podem perder sua efetividade, se mudanças ocorridas no ambiente de negócios exigirem novas configurações em termos de atividades, recursos, capacidades e competências, e a empresa não possuir rotinas organizacionais capazes de proporcionar a recomposição adequada de tais elementos. A posição de ativos de uma empresa efetivamente é o resultado cumulativo de um conjunto consistente de políticas adotadas durante um período de tempo relativamente longo. Entretanto, a análise do caso permitiu identificar que o rompimento e o estabelecimento de novas trajetórias são possíveis, ainda que, para tanto, alguns ativos organizacionais, construídos ao longo da história da empresa, sejam utilizados. No caso da LR, a manutenção de políticas de negócios inconsistentes com a nova realidade do macroambiente e do setor exigiu da gestão, no início da década de 1990, a adoção de uma postura mais aguda, rompendo com a trajetória estabelecida no passado e fixando novos procedimentos organizacionais a partir de então. Apurou-se que a trajetória percorrida pela Empresa limitou, naquele momento, suas escolhas estratégicas, mas não impediu que pouco a pouco novos caminhos de sucesso fossem construídos. Os resultados sugerem que, embora não suficientes, capacidades dinâmicas são elementos indispensáveis à perpetuação do negócio. O enfraquecimento ou a perda de capacidades dinâmicas conduz ao desajuste entre

os ambientes interno e externo e, quando isso ocorre, torna-se necessário romper com a trajetória estabelecida, sob pena de estabelecerem-se prejuízos à longevidade organizacional.

No que se refere à metodologia, o trabalho realizado enfatiza a importância de um estudo de caso aprofundado. De fato, embora sob uma ótica mais positivista não seja possível considerar uma generalização estatística, a opção por uma pesquisa que se debruçou sobre a história da LR e se concentrou nas decisões estratégicas tomadas trouxe novas luzes sobre como uma empresa, suplantando obstáculos de diversas ordens, se mantém competitiva quase noventa anos depois de sua origem familiar. Entende-se que o emprego de fontes primárias e secundárias e a análise cruzada das informações colhidas possibilitaram dotar a pesquisa de uma riqueza ímpar de dados obtidos com o necessário rigor metodológico. O trabalho, nesse aspecto, se equipara a outros estudos longitudinais realizados por autores, nacionais e internacionais, reconhecidos na literatura sobre estratégia e estudos organizacionais.

A análise dos relatórios da empresa, dos comunicados ao mercado, dos livros, revistas e outros documentos disponíveis de forma desagregada nos mais diversos meios, e, particularmente, as entrevistas realizadas com os principais executivos da história recente da LR, ofereceram ao pesquisador uma profusão de informações, nem todas contidas nas páginas desta tese. Os procedimentos analíticos adotados revelaram aspectos únicos da história da Empresa destacando-se neste momento, as decisões adotadas pelos administradores que foram determinantes para a preservação do negócio: a) a separação da LR das demais empresas do grupo em 1965; b) a renovação do conselho de administração em 1991; c) a venda do controle acionário para a J. C. Penney em 1998; d) a democratização da capital e a imposição de limite de participação em 2005.

A busca longitudinal de informações sobre o setor e a concorrência, através da pesquisa realizada nos *sites* das respectivas empresas, em jornais e revistas especializados em economia e negócios, e, quando possível, nos relatórios anuais e nas apresentações ao mercado de capitais, proporcionou ao pesquisador a oportunidade de obter uma visão mais ampla do ambiente de negócios e da trajetória da LR. Como resultado, foi possível avaliar, de forma crítica, os depoimentos prestados pelos entrevistados. Constatou-se, através do procedimento, que nem sempre a LR liderou o processo de inovação no setor, como algumas vezes foi argumentado. Efetivamente, a postura da empresa tem sido mais adaptativa do que inovadora. Em determinados momentos sua grande virtude esteve em, no processo de adaptação, obter melhor êxito do que aquele conquistado pelo próprio inovador.

Além das questões metodológicas acima referenciadas, estima-se que a análise financeira realizada se constituiu em fator fundamental para entender a forma como se

consolidou a vantagem competitiva da LR. De fato, os dados financeiros permitiram apurar o reflexo de algumas ações adotadas pela Empresa em indicadores, como, por exemplo, na margem bruta de lucro.

As informações obtidas nos relatórios anuais e os indicadores financeiros calculados evidenciaram, a partir de determinado momento, uma escolha deliberada da Administração da LR pela utilização de capitais de terceiros para financiar novos investimentos. Esta decisão alavancou a rentabilidade da empresa nos últimos seis anos do período examinado, na medida em que o custo da captação foi inferior ao retorno proporcionado pelo investimento. As evidências sinalizam para o desenvolvimento de uma nova capacidade organizacional na LR: a de gerenciar adequadamente a estrutura de capitais que financia o negócio. A identificação desta capacidade em desenvolvimento se tornou possível pelo exame dos relatórios anuais e pelo cálculo de indicadores financeiros.

As evidências sugerem que a leitura dos relatórios anuais e o uso de indicadores financeiros podem contribuir com valiosos *insights* para a identificação de recursos e capacidades nas organizações. Os registros organizacionais, contábeis ou não, efetivamente não apontam todos os recursos e capacidades das empresas, deixando de fora notadamente os intangíveis. O desempenho financeiro, entretanto, parece capturar os efeitos decorrentes do uso de tais ativos, e a leitura dos relatórios anuais, acompanhada da análise de indicadores financeiros pode revelar informações importantes que, de outra forma, passariam despercebidas. Esta também é uma das contribuições apresentadas pela presente tese, embora o fato seja merecedor de pesquisas adicionais mais aprofundadas.

Finalmente, do ponto de vista de práticas de gestão, destacam-se, como exemplos, a preocupação com a reputação da empresa, a adoção de um conselho de administração qualificado e atuante, as ações coordenadas da área de recursos humanos, o desenvolvimento de planos de longo prazo e a realização constante de investimentos em tecnologias da informação e da comunicação.

Como referenciado anteriormente, a boa reputação da empresa foi determinante para a preservação da sua história. Apesar das mudanças no controle acionário e no comando principal da LR, as gestões que se sucederam estiveram atentas a adoção de atitudes positivas diante de clientes, fornecedores, mercado de capitais e demais *stakeholders*. Como resultado, a empresa foi beneficiada por esta postura em momentos determinantes da sua trajetória, como, por exemplo, durante o processo de reorganização operacional e mercadológico adotado a partir de 1991.

A adoção de um órgão de aconselhamento superior qualificado e atuante, a partir de 1991, contribuiu, e tem contribuído, decisivamente para a boa gestão do negócio, através do fornecimento de uma visão, sob certo ponto, externa e independente. A diretoria da LR, por sua vez, soube aproveitar-se de tal fato, através da realização de debates e da troca de experiências com os conselheiros. Muito antes de se tornar uma corporação e ver-se obrigada a adotar boas práticas de governança corporativa, a LR começou a valer-se da interação com conselheiros independentes.

Já as ações adotadas pela área de recursos humanos, a partir de 1992, revelam sincronia entre os objetivos estabelecidos nos planos de longo prazo e as práticas de RH. Citam-se, como exemplo, dois dos eventos identificados no estudo: a) a implementação de programas de recrutamento, treinamento e qualificação de pessoal, consistentes com os projetos de crescimento da empresa, a partir da primeira metade dos anos 1990 e b) o lançamento do programa de sucessão, visando a identificar talentos e realizar o planejamento da sucessão nos cargos de liderança, a partir de 2006, ano seguinte à transformação da LR em uma corporação.

No que diz respeito à realização de planos de longo prazo, observou-se que a LR estabeleceu rotinas de planejamento através das quais objetivos e ações são definidos, métricas e prazos são estabelecidos e implementou procedimentos de monitoramento e revisão de objetivos, tais como as reuniões de avaliação de resultados e os eventos anuais onde *insights* sobre o futuro são discutidos como, por exemplo, o evento denominado *Renner Day*.

Por fim, a realização de constantes investimentos em tecnologias da comunicação e da informação, facilitou a integração de atividades e recursos e contribuiu para que capacidades e competências fossem realçadas, como por exemplo, as relacionadas ao desenvolvimento de coleções e compras e ao conceito de estilos de vida (*lifestyles*). A perfeita sincronia exigida entre as atividades de pesquisa, *design*, desenvolvimento de coleções, compras, logística, *marketing* e vendas, só pôde ser conquistada pela disponibilidade de modernas tecnologias da informação, como, por exemplo, o *software* Retek, implantando em 2005.

Ao longo desta tese procurou-se analisar como a Lojas Renner enfrentou a chegada de concorrentes internacionais de peso, superou dificuldades, prosperou e conquistou posicionamento de destaque num setor onde outras tradicionais empresas fracassaram nos últimos 30 anos. O estudo, evidentemente, não se esgota nestas páginas. Ao contrário, oferece aos acadêmicos e aos executivos profissionais da gestão a oportunidade de uma reflexão sobre questões fundamentais que cercam a sobrevivência das organizações. Ao abordar a trajetória

de uma única empresa, o trabalho abre a possibilidade para variadas críticas, mas, principalmente, oferece a oportunidade para múltiplas outras aplicações que, seguramente, contribuirão, ainda mais, para o desenvolvimento da teoria e da prática da Administração.

O desenvolvimento de estudos de casos múltiplos, a aplicação de técnicas quantitativas e o aprofundamento na investigação acerca do poder de informação dos indicadores financeiros para a identificação e recursos, capacidades e competências nas organizações são algumas das oportunidades vislumbradas para a realização de estudos complementares.

O correto posicionamento diante das forças setoriais, o desempenho de atividades de forma coerente, a posse e o uso organizado de recursos, capacidades e competências e o estabelecimento de rotinas organizacionais capazes de proporcionar a adequada renovação de tais itens são elementos indispensáveis, mas não suficientes, à longevidade organizacional. Para se perpetuar uma empresa precisa, ainda, crescer de forma sustentada, investindo em fabricação, marketing e gestão à frente de seus concorrentes e saber adotar políticas que gerenciem adequadamente a rivalidade e o oportunismo, conquistando, assim, a cooperação bem sucedida.

REFERÊNCIAS

A BOA IMAGEM que a Renner salvou do incêndio. **Negócios em Exame**, São Paulo. Fev. 1978.

A INFLAÇÃO, agora, virou loteria. **Exame**, Vol. 22, n. 1 e 2, p. 18-22. São Paulo, jan. 1990.

A. J. RENNER & CIA. **Ata de alteração e prorrogação de contracto social da firma Frederico Engel & Cia.** Arquivado na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul, sob nº 6838 de 18 de janeiro de 1912.

A. J. RENNER & CIA. **Ata de alteração de contracto social.** Arquivado na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul, sob nº 8050 de 20 de fevereiro de 1916.

A. J. RENNER S.A. **Boletins Renner.** Porto Alegre. 1949.

A. J. RENNER S.A. **Boletins Renner.** Porto Alegre. 1951.

ALONSO, José Antônio Fialho; BANDEIRA, Pedro Silveira; FISCHER, Sérgio. **25 Anos de Economia Gaúcha: Comércio de Mercadorias no Rio Grande do Sul.** Fundação de Economia e Estatística – FEE. Porto Alegre. 1980.

ÁLVAREZ, Jesús Salgado. BLANCO, Xabier Rodríguez. **Amancio Ortega: De Zero a Zara.** A Esfera dos Livros. Lisboa. Portugal. 2006.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal.** Vol. 14, p. 33-45, 1993.

ANDREWS, Kenneth R. **El Concepto de la Estrategia de la Empresa.** Traductor para a lengua española: Ramón Forn Valls. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra, 1977.

A ONDA high-tech chega ao balcão. **Exame**, Vol. 23, n. 12 e 13, p. 102 a 104. São Paulo, jun. 1991.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial.** São Paulo. McGraw-Hill. 1977.

A PALAVRA de ordem agora é reforma. **Exame**, São Paulo, V. 20, n. 25, p. 116 a 118, 14 de dezembro de 1988.

ARRUDA, Carlos Alberto. et al. **Empresas Duradouras. Relatório de Pesquisa RP0701.** Fundação Dom Cabral. Julho, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor.** São Paulo: Atlas, 2003.

AXT, Günter. **A. J. Renner – Perfil, discursos e artigos (1931 – 1952). Parlamentares Gaúchos.** Série Perfis Nº 4. Assembléia Legislativa do RS. Porto Alegre, 2003. Introdução.

BALCÃO não é mais o rei do varejo. **Exame**, Vol. 22, n. 3 e 4, p. 102-3. São Paulo, fev. 1990.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. **Heterogeneidade do Desempenho de Empresas em Ambientes Turbulentos**. RAE – Revista de Administração de Empresas. Vol. 46. Nº 2. Abril/Junho de 2006.

BARCELOS(a), Marta. Fim da Era das Lojas-âncoras nos Shopping Centers. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 25 de junho de 1999.

BARCELOS(b), Maria. Concordatas Abalam o Setor. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 22 de julho de 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 2009.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. Vol. 17, nº 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Looking Inside for Competitive Advantage. **Academy Of Management Executive**. Vol. 9, nº 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts**. Prentice Hall, 2006.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University Press, 2007

BARROS DE CASTRO, Lavinia. Esperança, Frustração e Aprendizado: A História da Nova República. In Giambiagi *et al.*. **Economia Brasileira Contemporânea**. RJ. Elsevier Editora Ltda. 2005. P. 116 a 138

BESANKO, David *et al.* **A Economia da Estratégia**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. Porto Alegre. Bookmann, 2006.

BRANDESCO COMPRA Banco ibi da C&A. **Portal Exame**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.portalexame.com.br>> Acesso em: 05 Jun 2009.

BRANDÃO JUNIOR, Nilson. Apostas Milionárias no Varejo do Rio. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 8 de dezembro de 1999.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. SP. Pioneira Thomson Learning, 2006.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. **Firm Performance in an Extremely Turbulent Environment: Year, Industry and Firm Effects**. Anais do ENANPAD 2003. Atibaia – SP. Setembro de 2003.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. Desempenho das Empresas Brasileiras: Efeitos Ano, Ramos de Negócios e Firma Individual. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. 1ª. Edição Especial. 2005.

C&A History. Disponível em <<http://www.c-and-a.com/aboutUs/company/history>> Acesso em: 09 Jan 2011.

C&A História. Disponível em <<http://www.cea.com.br/site/conhecendo-cea>> Acesso em: 30 Dez 2010.

C&A VENDE LOJAS para um fundo e passa a alugar imóveis no Brasil. **Valor Econômico**, São Paulo, 23 Nov. 2006. Caderno Empresas.

CABIDES Cheios, Lojas Vazias. **Exame**, São Paulo, p. 103-4, dez. 1991.

CAMARGO, José Marangoni. Do “Milagre Econômico” à “Marcha Forçada”. In PIRES *et al.* (2010). **Econômica Brasileira: da Colônia ao Governo Lula**. SP. Saravia. 2010. P. 193 a 217

CARTÃO de crédito: moeda forte nas lojas. **Exame**, Vol. 26, n. 5 e 7, p. 26-7. São Paulo, mar. 1994.

CARVALHO, Denise. A Inspiração Veio da Espanha. **Exame**. São Paulo, V. 44, n. 6, p. 66 a 68, 7 de abril de 2010a.

CARVALHO, Denise. Um esquadrão para voltar à moda. **Portal Exame**. São Paulo, 04 Fev. 2010b. Disponível em: <<http://www.portalexame.com.br>> Acesso em: 04 de fevereiro de 2010b.

CARVALHO, Sandra. O Rei Midas do Varejo. **Exame**. São Paulo. V. 21, n. 2, p. 62 a 65. 25 de Janeiro de 1989.

CHAIM, Célia. Da Holanda para os Céus. **Exame**. São Paulo, v. 20, n. 7, p. 22 a 33, abr. 1988.

CHAIM, Célia. Os Sinos Vão Ter de Dobrar. **Exame**. São Paulo, v. 27, n. 1 e 2, p. 20 a 25. 1995.

CHANDLER JR., Alfred D. **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. The Belknap Press. 1977.

CLAVER, E.; MOLINA, J.; TARÍ, J. Firm and Industry Effects on Firm Profitability: A Spanish Empirical Analysis. **European Management Journal**. Vol. 20. Nº 3. 2002.

COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. **Feitas Para Durar: Práticas Bem-sucedidas de Empresas Visionárias**. RJ. Rocco, 1999.

COLLIS, David. Organizational Capability as a Source of Profit. In **Organizational Learning and Competitive Advantage**. Org. MOINGEON, Bertrand; EDMONDSON, Amy. London: SAGE Publications, 1998.

COLLIS, David J. MONTGOMERY, Cynthia. Competing On Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**. P. 118-128. Jul. Aug. 1995.

COMÉRCIO: O DIFÍCIL equilíbrio na crise. **Exame**, São Paulo. Ed. 286 – 287, P. 75 a 80. 19 de outubro de 1983.

COM NOVO apelo C&A dá uma guinada. **Exame**, São Paulo, v. 20, n. 384, p. 30, set. 1987.

COMO FICA o mercado depois do arrocho salarial. **Exame**, Ed. 280 – 281, p. 24-29. São Paulo, jul. 1983.

COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pámela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre. Bookman, 2003.

COPPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**. John Wiley & Sons, Inc. 1995.

COSTA, Armando Dalla. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares**. Curitiba. Juruá. 2009.

COSTA, Clarice Martins. **Entrevista**. Porto Alegre, 24 de maio de 2011. Entrevista concedida a Adalberto Escalona G. Garcia.

COTIAS, Adriana. Cartão Híbrido é Atalho para Oferta de Outros serviços Financeiros. **Valor Econômico**. São Paulo, 5 de março de 2010.

CRAIG, James C.; GRANT, Robert M. **Gerenciamento Estratégico**. São Paulo. Littera Mundi, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre. Bookman, 2007.

DAMODARAN, Aswath. **Investment Valuation – Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset**. John Wiley & Sons, Ltd. 1997.

DA ROCHA, Jane. Serviços Financeiros: Grandes Cadeias de Lojas Oferecem Produtos para as Classes C e D. **Valor Econômico**. São Paulo, 05 de julho de 2002.

DE GEUS, Arie. **A Empresa Viva: Como as Organizações Podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar**. Campus. RJ. 1998.

D. GARCIA, Luiz Fernando; GRACIOSO, Francisco. C&A o poder da emulação. **Central de Cases da ESPM Escola Superior de Propaganda e Marketing**. São Paulo. 2001.

DOS SANTOS, Ariovaldo; PAULO, E. Diferimento das Perdas Cambiais como Instrumento de Gerenciamento de Resultados. **Brazilian Business Review – BBR**. Vol. 3, n. 1. Jan/Jun, 2006.

DE SOUZA, Lázaro. A Marisa só Anda na velocidade. **Exame**. São Paulo. V. 23, n. 7 e 8, p. 60 e 61. 17 de Abril de 1991.

DEVO, NÃO NEGO, pago quando puder. **Exame**, Saão Paulo, Vol. 24. Edições 25 e 26.

09 de dezembro de 1992.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karen. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. Vol. 35, nº 12, p. 1504-1511, Dec., 1989.

EHRBAR, Al; STERN STEWART & CO. **EVA – The Real Key to Creating Wealth**. John Wiley & Sons Ltd. 1998.

EISENHARDT, Kathleen; MARTIN, Jeffrey. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. Vol. 21, nº 11, Oct. Nov. 2000.

EMÍLIO, Paulo. Espanhola Zara Estréia no Nordeste com Loja em Recife. **Valor Econômico**. São Paulo, 12 de dez. 2005.

EUROMONITOR GMID – Global Market Information Database. London. 2010. **C&A Modas Ltda** – Retailing – Brazil – Disponível em: <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/ResultsList.aspx>. Acesso em: 30 de junho de 2010.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1978.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1979.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1980.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1981.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1982.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1983.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1984.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1985.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1986.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1987.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1988.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1989.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1990.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1991.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1992.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1993.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1994.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1995.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1996.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1997.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1998.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 1999.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2000.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2001.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2002.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2003.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2004.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2005.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2006.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2007.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2008.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. 2009.

EXAME. Melhores e Maiores. São Paulo. Editora Abril. Edição 971-E. Julho 2010.

FACCHINI, Cláudia. Serviços Financeiros: C&A Transforma Loja em Agência Bancária. **Valor Econômico.** São Paulo, 19 de fevereiro de 2001a.

FACCHINI, Claudia. Renner Paga Caro por Brigar com a Rede C&A. **Valor Econômico.** São Paulo, 29 de março de 2001b.

FACCHINI, Cláudia. C&A Rompe um Silêncio de 165 Anos. **Valor Econômico.** São Paulo, 26 de abril de 2006. Caderno Empresas.

FACCHINI, Cláudia. O Ritmo da Zara Chega ao Pão de Açúcar. **Valor Econômico.** São Paulo, 10 jan. 2007.

FACCHINI, Cláudia. C&A fortalece imagem para encarar concorrentes. **Valor Econômico.** São Paulo, 23 Mar. 2009a.

FACCHINI, Claudia. Varejo Volta a Investir em Marca. **Valor Econômico**. São Paulo, 20 de maio de 2009b.

FACCHINI, Cláudia. Arapuã Tenta Reviver com Loja de Roupas. **Valor Econômico**. São Paulo, 22 de maio de 2009c.

FACCHINI, Cláudia; ROCHA, Janes. Ambiente de negócios hostil afasta companhias da Argentina. **Valor Econômico**. São Paulo, 30 Jun 2009d.

FAUSEL, Erich. **Idéias e Pensamentos de A. J. Renner**. Editora Rotermund. São Leopoldo. 1962.

FLECK, Denise L. **The Dynamics of Corporate Growth**. Montreal, Canadá: McGill University, 2001. Tese de Doutorado. Faculty of Management, McGill University, 2001.

FLECK, Denise L. **Crescimento, Dominância Continuada e Declínio de Empresa: Insights das Histórias da General Electric e da Westinghouse**. Revista de Administração Contemporânea – RAC. Edição Especial, 2004.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução Sandra Netz. Porto Alegre. Bookman, 2004.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro**. RJ. Qualitymark Editora Ltda. 2002.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília. Líber Livro, 2007.

FREDERICO ENGEL & Cia. **Contracto de Sociedade em Nome Collectivo**. Arquivado na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul, sob nº 6458 de 17 de fevereiro de 1911

FUOCO, Taís. Loja virtual da C&A estréia amanhã no Terra. **Valor Econômico**. São Paulo, 07 nov. 2000.

FUOCO, Taís. C&A suspende vendas pela internet em todo o país. **Valor Econômico**. São Paulo, 12 mar. 2003.

GALLÓ, José. **Entrevista**. Porto Alegre, 17 de junho de 2010. Entrevista concedida a Adalberto Escalona G. Garcia

GHEMAWAT, Pankaj. RIVKIN, JAN W. Criando Vantagens Competitivas. In Ghemawat, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Tradução Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GHEMAWAT, Pankaj. NUENO, José Luis. **Zara: Fast fashion**. Casos Harvard. April, 2003.

GIAMBIAGI, Fábio. Estabilização, Reformas e Desequilíbrios Macroeconômicos: Os Anos FHC (1995 – 2002). In Giambiagi *et al.*. **Economia Brasileira Contemporânea**. RJ. Elsevier Editora Ltda. 2005. P. 166-195.

GIAMBIAGI, Fábio. *et al.*. **Economia Brasileira Contemporânea: 1945 – 2004**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2005.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre. Bookman, 2009.

GISELE TEM RAZÃO: existe moda nas lojas da C&A. **O Estado de SP**, São Paulo, 01 abr. 2001. Caderno 2. Variedades. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/arquivo/artelazer/2001/not20010401;04657.html> Acesso em: 24 de Junho de 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. SP. Atlas. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. SP. Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de Caso Qualitativo. In GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo, DA SILVA, Anielson Barbosa. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. Paradigmas, estratégias e Métodos**. SP. Saraiva. 2006. P. 115-146.

GOUVÊA DE SOUZA, Marcos. **Entrevista**. Porto Alegre, 23 de setembro de 2010. Entrevista concedida por telefone a Adalberto Escalona G. Garcia.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**. Vol. 33, nº 3, Spring, 1991.

GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis**. Oxford: Blackwell Publishing, 2008.

HAFEEZ, Khalid; ZHANG, YanBing; MALAK, Naila. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. **IEE Transactions on Engineering Management**. Vol. 49, nº 1, Feb. 2002.

HAFEEZ, Khalid; MALAK, Naila; ZHANG, YanBing. Outsourcing Non-Core Assets and Competences of a Firm Using Analytic Hierarchy Process. **Computers & Operations Research**. Vol. 34, p. 3592-3608. 2007.

HAIR Jr, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre. Bookman, 2005.

HAMEL, Gary. The Concept of Core Competence. In: HAMEL, Gary. HEENE, Aimé. **Competence –Based Competition**. Chichester: John Wiley & Sons, 1994. P. 11-33.

HELFAT, Constance E. *et al.* **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations**. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

HERMANN, Jennifer. Reformas, Endividamento Externo e o “Milagre” Econômico. In Giambiagi *et al.* **Econômica Brasileira Contemporânea**. RJ. Campus. 2005.

HERZOG, Ana Luiza. O Azar da Zara. **Exame**. São Paulo. Ed. 722, p. 18, 6 de setembro de 2000a.

HERZOG, Ana Luiza. Crescer por Conta Própria. **Exame**. São Paulo, Ed. 729, p. 136 a 138, 13 de dezembro de 2000b.

HERZOG, Ludger Teodoro. **Aproximación de La Ventaja Competitiva a Partir de Recursos y Capacidades**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1999. Tese de Doctorado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Deusto. 1999.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOOPEES, David G.; MADSEN, Tammy L.; WALKER, Gordon. Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. **Strategic Management Journal**. Vol. 24, nº 10. P. 889-902. Oct. 2003.

HRUBY, José Carlos. **Entrevista**. Porto Alegre, 15 de maio de 2010. Entrevista concedida a Adalberto Escalona G. Garcia.

IGUATEMI será o segundo pólo comercial da cidade. **Correio do Povo**, 10 de abril de 1983. Ano 88. Página 20.

INADIMPLÊNCIA e crise trazem cenário ruim para 2009. **Valor Econômico**, São Paulo, 23 Mar. 2009. Caderno Empresas.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio**. Rio de Janeiro. 1988 a 2009 (Observação 1991 não houve pesquisa).

IPEA – Instituto Nacional de Pesquisas Econômicas Aplicadas. **Base de dados: Inflação – Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/series>> Acesso em: 13 de setembro de 2010.

ITAMI, Hiroyuki; ROEHL, Thomas W. **Mobilizing Invisible Assets**. Cambridge, Harvard University. 1991.

JAVIDAN, Mansour. Core Competence: What Does it Mean in Practice? **Long Range Planning**. Vol. 31, nº 1, p. 60-71. 1998.

JURGENFELD, Vanessa. Cartão Próprio para Driblar a Crise. **Valor Econômico**. São Paulo, 3 de julho de 2001a.

JURGENFELD, Vanessa. Crédito: Produtos Financeiros Diversos são Lançados pelo Varejo para Intensificar Vendas. **Valor Econômico**. São Paulo, 3 de julho de 2001b.

JUSTIÇA DECRETA falência e fecha lojas JH Santos. (sem autor). **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, ano 65, nº 10, página 12, 9 de junho de 1997

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro. Elsevier. 2004.

LAFIS INFORMAÇÃO DE VALOR. **Pesquisa Comércio Varejista**. São Paulo. Agosto, 2000.

LANDI, Ana Cláudia. Varejo Tradicional Busca Diferenciais. **Valor Econômico**. São Paulo, 23 de novembro de 2009.

LEMOS, Ilsa Solka de. **Análise dos Fatores que Distinguem Empresas de Sucesso no Comércio Varejista de Porto Alegre**. Porto Alegre: UFRGS, 1999. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

LOJAS RENNER S.A. **Ata de Constituição**. Arquivada na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul, sob nº 175.270 de 16 de junho de 1965.

LOJAS RENNER S.A. **Assembléia Geral Ordinária de 26 de abril de 1966**. Arquivada na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul, sob nº 187.356. 1966.

LOJAS RENNER S.A. **Apresentação Institucional Maio 2010**. Porto Alegre. 2010. Disponível em: <<http://www.lojasrenner.com.br/ri>> Acesso em: 22 de novembro de 2010.

LOJAS RENNER S.A. **Apresentação Institucional Setembro 2010**. Porto Alegre. 2010. Disponível em: <<http://www.lojasrenner.com.br/ri>> Acesso em: 22 de novembro de 2010.

LOJAS RENNER S.A. **Boletim Comemorativo dos 40 anos**. Porto Alegre. 2005.

LOJAS RENNER. **Ponto por Ponto. Boletim Interno**. Porto Alegre, 1958.

LOJAS RENNER S.A. **Relatórios Anuais Publicados**. 1966 a 2009

LOJAS RENNER S.A. **Comunicado de Fato Relevante, 2011**. Disponível em: <<http://www.lojasrenner.com.br/ri>> Acesso em: 02 de junho de 2011.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Apresentação Institucional 2009**. Disponível em: <<http://www.lojasriachuelo.com.br/ri/downloads>> Acesso em: 28 de junho de 2010.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Apresentação Institucional 2010**. Disponível em: <<http://www.lojasriachuelo.com.br/ri/downloads>> Acesso em: 18 de janeiro de 2011.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Apresentação de Resultados 4º Trimestre 2006**. Disponível em: <<http://www.lojasriachuelo.com.br/ri/downloads>> Acesso em: 10 de janeiro de 2010.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Apresentação de Resultados 4º Trimestre 2009**. Disponível em: <<http://www.lojasriachuelo.com.br/ri/downloads>> Acesso em: 13 de novembro de 2010.

LOJAS RIACHUELO S.A. **A história da empresa**. Disponível em: <<http://www.lojasriachuelo.com.br/ri/downloads>> Acesso em: 20 de novembro de 2010.

LOJAS RIACHUELO S.A.. **Relatório Anual, 1994 e 1993**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 11 abril 1995. Página 37.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Relatório Anual, 1995 e 1994**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 28 março 1996. Páginas 9 e 56.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Relatório Anual, 1996 e 1995**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 20 março 1997. Páginas 12 e 13.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Relatório Anual, 1997 e 1996**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 5 março 1998. Páginas 10 e 11.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Relatório Anual, 1998 e 1997**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 11 março 1999. Páginas 14 e 15.

LOJAS RIACHUELO S.A.. **Relatório Anual, 1999 e 1998**. Diário Oficial estado de São Paulo, 21 março de 2000. Páginas 26 e 47.

LOJAS RIACHUELO S.A.. **Relatório Anual, 2001 e 2000**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 26 março de 2002. Páginas 38 e 55.

LOJAS RIACHUELO S.A.. **Relatório Anual, 2002 e 2001**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 27 fevereiro de 2003. Páginas 88 e 89.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Relatório Anual, 2003 e 2002**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 30 março 2004. Páginas 78 e 247.

LOJAS RIACHUELO S.A.. **Relatório Anual, 2004 e 2003**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 29 março 2005. Páginas 11 e 12.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Relatório Anual, 2005 e 2004**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 14 março 2006. Páginas 22 e 111.

LOJAS RIACHUELO S.A.. **Relatório Anual, 2006 e 2005**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 14 março 2007. Páginas 18 e 19.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Relatório Anual, 2007 e 2006**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 20 março 2008. Páginas 31 e 32.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Relatório Anual, 2008 e 2007**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 9 abril 2009. Páginas 19 a 21.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Relatório Anual, 2009 e 2008**. Diário Oficial Estado de São Paulo, 30 março 2010. Páginas 122 a 125.

LOJAS RIACHUELO S.A. **Riachuelo Hoje**. Disponível em:
<<http://www.lojasriachuelo.com.br/institucional>> Acesso em: 20/01/2011.

MAIA NETO, J. **Homem e Progresso – A Vida de A. J. Renner**. Livraria Sulina. Porto Alegre, 1963.

MAKADOK, Richard. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. **Strategic Management Journal**. Vol. 22, nº 5, May, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Tradução Nivaldo Montigelli e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MANDL, Carolina. Zara Produz no Brasil e já Exporta para Américas e Europa. **Valor Econômico**. São Paulo, 23 jun. 2003.

MANDL, Carolina. FACCHINI, Cláudia. Zara Revê Estratégia no Brasil e Pode Acelerar Abertura de Lojas. **Valor Econômico**. São Paulo, 28 de março de 2005.

MARISA S.A. **Relatório Anual de 2007**. Disponível em: <<http://www.lojasmarisa.com.br/ri/>> Acesso em: 03/06/2010.

MARISA S.A. **Relatório Anual de 2008**. Disponível em: <<http://www.lojasmarisa.com.br/ri/>> Acesso em: 03/06/2010.

MARISA S.A. **Relatório Anual de 2009**. Disponível em: <<http://www.lojasmarisa.com.br/ri/>> Acesso em: 03/06/2010.

MARISA S.A. **Apresentação ao Mercado de Capitais**. Setembro 2009. São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.lojasmarisa.com.br/ri/>> Acesso em: 03/06/2010.

MARISA S.A. **Prospecto Distribuição Primária Ações, 2007**. Disponível em: <<http://www.lojasmarisa.com.br/ri/>> Acesso em: 03/06/2010.

MARISA S.A. **A História**. Disponível em: <http://www.lojasmarisa.com.br/conhecamarisa.aspx/> Acesso em: 03/06/2010.

McGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How Much Does Industry Matter, Really? **Strategic Management Journal**. Vol. 18. Summer Special Issue. 1997.

McGAHAN A. M.; PORTER, M. E. What Do We Know About Variance in Accounting Profitability? **Management Science**. Vol. 48. N° 7. July 2002.

MILLER, Danny; SHAMSIE, Jamal. The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**. Vol. 39, n° 3, P. 519-543. 1996.

MILLS, John et al. **Strategy and Performance: Competing Through Competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MORREU A. J. RENNER, patriarca da indústria Rio-Grandense. (sem autor). **Correio do Povo**, ano 72, n° 72, capa e página 15, 28 de dezembro de 1966.

NANDA, Ashish. Resources, Capabilities and Competencies. In **Organizational Learning and Competitive Advantage**. Org. MOINGEON, Bertrand; EDMONDSON, Amy. London: SAGE Publications, 1998.

NETZ, Clayton. A conferir. Seção Bastidores. **Exame**. São Paulo, v. 27. n 11 e 12, p. 11, 21 Jun 1995.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An Evolutionary Theory of Economic**. Cambridge: Belknap, 1982.

ONAGA, Marcelo. Ela quer ser a Zara Brasileira. **Exame**. São Paulo, V. 39, p. 66-67, 26 de Outubro de 2005.

ONAGA, Marcelo. MANFRIN, Jaqueline. A Renner Voltas às Compras. **Exame**. São Paulo, Ed. 995, Nº 12, p. 21, 29 de junho de 2011.

O NATAL do alívio. **Exame**, Vol. 17, p. 38 a 42. São Paulo, dez. 1984.

O SEGREDO do lucrinho. **Exame**, Vol. 24, n. 7 e 9, p. 50. São Paulo, abr. 1992.

PAIXÃO, Ricardo Fernandes. DA SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. A Emergência dos Bancos de Varejista e o Novo Panorama da Concorrência Bancária no Ponto de Venda. In: VI Seminários em Administração – SEMEAD, 2003, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FEA-USP, 2003.

PAULINO, Luís Antônio. O Governo Lula. In Pires, *et al.*. **Economia Brasileira: da Colônia ao Governo Lula**. SP. Saraiva. 2010. P. 310-332.

PELLANDA, Ernesto. **25 Anos A. J. Renner & Cia**. Porto Alegre. 1937.

PELLANDA, Ernesto. **A. J. Renner – Um Capitão da Indústria**. Gráfica da Livraria do Globo. Porto Alegre. 1944.

PELLANDA, Ernesto. **40 Anos Renner Indústria do Vestuário. Uma Organização Vertical sem Similar em Nosso País ou no Exterior**. Porto Alegre. 1952.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Tradução Tamás Szmrecsányi. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PERNAU, Henrique Ernesto. **Entrevista**. Porto Alegre, 30 de março de 2010. Entrevista concedida a Adalberto Escalona G. Garcia.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **História da Indústria Sul-Riograndense**. Riocell. Guaíba, 1985.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**. V. 24, p.309-323, 2003.

PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. **Organization Science**. Vol. 1. Nº 3. August 1990.

PIRES, Marcos Cordeiro (Org.). **Economia Brasileira: da Colônia ao Governo Lula**. Saraiva. SP. 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**. Vol. 12, P. 95-117. Winter, 1991.

PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**. P. 78-93. Jan., 2008.

PRAHALD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. P. 79-91. May/Jun, 1990.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is The Resource Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**. Vol. 26, nº 1. 2001.

QUEM RIU quando os outros estavam chorando. **Exame**, São Paulo, V. 23, n. 20 /22, p. 34 a 40, 30 de Outubro de 1991.

REDE C&A encerra operações na Argentina e demite 1,1 mil no país. **Valor Econômico**, São Paulo, Caderno Empresas, 29 Jun 2009.

RENNER S.A. **Boletim Informativo Setenta e Cinco Anos (1912-1987)**. Porto Alegre. 1987.

RENNER, Mathias Otto. **Entrevista**. Porto Alegre, 12 de março de 2010. Entrevista concedida a Adalberto Escalona G. Garcia.

ROCHA, Janes. Serviços Financeiros: Grandes Cadeias de Lojas Oferecem Produtos para Classes “C” e “D”. Comércio Invade Área Bancária. **Valor Econômico**. São Paulo, Caderno Finanças, 5 de Julho 2002.

ROQUEBERT, J. A.; PHILIPS, R. L.; WESTFALL, P. A. Markets vs. Management: what “drives” profitability? **Strategic Management Journal**. Vol. 17. 1996.

RUAS, Roberto. Gestão por Competências: Uma Contribuição à Estratégia das Organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre. Artmed Editora S.A. 2005.

RUMELT, R. How Much Does Industry Matter? **Strategic Management Journal**. Vol. 12. 1991.

RUMELT, Richard P. What is the World is Competitive Advantage? **Policy Working Paper**. The Anderson School at UCLA. Aug., 2003.

SCHMALENSEE, R. Do Markets Differ Much? **The American Economic Review**. June 1985.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa. Brasília. Agosto, 2004.

SELZNICK, Philip. **A liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica.** Tradução: Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. 1972.

SILVA, Maria (Codinome solicitado). **Entrevista.** Porto Alegre, 22 de setembro de 2010. Entrevista concedida a Adalberto Escalona G. Garcia.

SILVERMAN, David. **Interpretação de Dados Qualitativos. Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações.** Tradução Magda França Lopes. Porto Alegre. Bookman, 2009.

SONDERMANN, Ricardo. **Entrevista.** Porto Alegre, 22 de março de 2011. Entrevista concedida a Adalberto Escalona G. Garcia.

STALK, George; EVANS, Philip; SHULMAN, Lawrence E. Competing On Capabilities: The New Roles of Corporate Strategy. **Harvard Business Review.** March-April, 1992. P. 57-69.

TATSCH, Jorge Ricardo. **Entrevista.** Porto Alegre, 10 de maio de 2011. Entrevista concedida a Adalberto Escalona G. Garcia.

TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal.** Vol. 18, nº 7, p. 509-533, Aug., 1997.

UM SETOR que opera no limite. **Exame**, ed. 288, p. 72, São Paulo, Nov. 1983.

VALOR ANÁLISE SETORIAL. Indústria e Varejo de Moda: Estrutura, mercado, perfis de empresas. São Paulo: **Valor Econômico**, Dez. 2009.

VAN DE VEN, Andrew H.; HUBER, George P. Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. **Organizational Science.** Vol. 1. Nº 3. August, 1990.

VASCONSELOS, Flávio C. CYRINO, Álvaro. Vantagem Competitiva: os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência Entre Estratégia e Teoria Organizacional. **Revista de Administração de Empresas – R A E.** Vol. 40, nº 4, p. 20-37, Out. Dez., 2000.

VASSALLO, Cláudia. A Batalha de Guararapes. **Exame.** São Paulo, V. 30, n. 12 e 13, 4 de julho de 1997.

VASSALLO, Cláudia. Fazer o bem compensa? **Exame.** São Paulo, v. 31, n. 8 e 9, p. 23 a 30, 22 Abr 1998.

VASSALLO, Cláudia. O Que Está (mesmo) Acontecendo no Mappin. **Exame.** São Paulo, v. 32, p. 66 a 68. 1999a.

VASSALLO, Cláudia. Um Caso Exemplar: Os Valores, os Dilemas e as Posturas da C&A, uma das Empresas Brasileiras Mais Admiradas por sua Atuação Social. **Exame.** São Paulo, v. 32, n. 1 e 2, p. 68 a 79. 1999b.

VASSALLO, Cláudia. O Assustador Mundo Novo. **Exame**. V. 33, n. 16 e 17, p. 48 a 50. 11 de Agosto de 1999c.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. SP. Atlas, 2008.

VILLELA, André. Dos “Anos Dourados” de JK à Crise Não Resolvida. In **Economia Brasileira Contemporânea**. Giambiagi et al., 2005. RJ. Elsevier Editora Ltda. P. 44 a 68.

VILELLA, Janaina. Riachuelo Abre Loja no Rio e Muda seu Eixo de Expansão. **Valor Econômico**. São Paulo, 29 de junho de 2007 – Caderno Empresas.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 5, nº 2, P. 157-170, Apr. Jun, 1984.

WILLIAMSON, OLIVER E. Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. **Strategic Management Journal**. Vol. 20, p. 1087-1108, 1999.

WINTER, Sidney G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**. Vol. 24, nº 10, p. 991-5, Oct. 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre. Bookman, 2005.

YOUNG, David S.; O’BYRNE, Stephen F.. **EVA and Value-Based Management: a practical guide to implementation**. The McGraw-Hill Companies, Inc. 2001.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**. Vol. 13. Nº 3. May-June, 2002. P. 339-351.

ANEXO A – VALIDADAÇÃO DO ESTUDO POR INFORMANTE CHAVE

Este documento transcreve, na íntegra, o retorno, via *e-mail*, do ex-diretor e atual conselheiro de administração, José Carlos Hruby, a respeito dos relatos e das análises realizados pelo pesquisador. Porto Alegre, 08 de maio de 2011.

Prezado Adalberto

Concluí a leitura do texto recebido. Quero cumprimentá-lo pelo brilhante trabalho. Seu conteúdo, abrangência e o detalhamento das informações enriqueceram bastante todo o trabalho. Pela importância do mesmo apreciaria ter a oportunidade de realizar um contato pessoal com você. Desta forma poderei passar a você diretamente minhas observações.

Senti-me muito orgulhoso de ver em um texto toda a história iniciada pelo Sr. A. J. Renner no distante ano de 1911 (completa-se 100 anos neste ano de 2011), dos quais em 50 anos tive a oportunidade de conviver, iniciando em dezembro de 1960, como um jovem adolescente, chegando a 2011, como membro do Conselho de Administração das Lojas Renner.

Fico a sua disposição para marcarmos nosso encontro. Favor dar-me três alternativas de horário (1 hora acredito ser suficiente), conforme sua conveniência para que eu possa encolher uma delas.

Boa noite e ótima semana.

Hruby

ANEXO B – ENTREVISTA COM MATHIAS O. RENNER

Transcrição da entrevista com Sr. Mathias Renner

Data: 12.03.2010

Hora: 11:00 horas

Local: Banco A. J. Renner S/A. Rua Marechal Floriano Peixoto, 185. Porto Alegre - RS

Após apresentação das credenciais iniciou-se a entrevista.

A = Adalberto

MR = Mathias Renner

A - Pode ser observado no material coletado que no período 1973 – 2007 83% das empresas varejistas listadas nas edições de Melhores e Maiores da Revista Exame desapareceram por alguma razão; foram vendidas, pediram concordata, faliram ou encerraram atividades. Isto ocorreu principalmente na segunda metade dos anos 1980, primeira metade dos anos 1990. A questão central que orienta a tese é investigar como a Lojas Renner conseguiu superar estas dificuldades e prosperar; como a Lojas Renner conseguiu vencer tais desafios. Hoje a Lojas Renner é um caso de sucesso, mas acredita-se que isto seja consequência de uma trajetória. Na sua opinião, o que determinou o sucesso da Lojas Renner? Houve um momento, um ponto de inflexão onde as coisas começaram a tomar outro rumo?

MR – Eu acho que houveram alguns momentos de inflexão. Eu participei de um, que foi em 1990. É, é, é, é, mas seguramente houveram outros momentos de grandes mudanças que, eu me lembro do comentário, porque eu não participava, mas, no ano de 64, eu acho que foi 64, por aí, também teve um momento de inflexão mas eu não, obviamente eu era criança e não estava participando, então seguramente houveram alguns momentos de inflexão, né, o de 90 eu participei ativamente deste processo é, é, é, é, você quer que eu descreva? (3:48)

A – Se for possível.

MR – Genericamente falando a tua pergunta, eu acho que se deve a, nunca é um fator só né, são sempre alguns fatores que somados, mas seguramente tem gestão, seguramente (!!!), tem a capacidade de, de, de enxergar para frente, de, de, de poder, saber planejar e fazer, olhar para frente, caminhar para frente, tem também um pouco de, de, é, é, é, é, amor pela empresa, eu acho, mais do que pelo bem estar de quem é proprietário, mas sim pelo bem da empresa e pelas pessoas que trabalham na empresa, eu acho que isto é um ponto importante que eu, eu durante muito tempo eu lidei, eu lidei, por exemplo, com empresas argentinas e eu vi uma diferença nítida entre o empresário brasileiro e o empresário argentino. O empresário brasileiro, ele quer, nem todos evidentemente, mas muitos empresários brasileiros, eles querem o crescimento da empresa, enquanto que o empresário argentino, muitas vezes, quer o crescimento dele, o patrimônio dele, a casa em Punta e tal, ele está mais preocupado com, o empresário brasileiro muitas vezes, eu vi isto no meu avô, eu assisti isto em pessoas como o Stainbruch, que foi nosso sócio, o Jorge Longemann da Schneider Longemann, que nós também tivemos uma sociedade em uma época, convivi um pouco com ele, o Axel Mendel, eu convivi bastante, quer dizer, eles tinham prazer em ver a empresa crescer e as pessoas cresceram com eles, né, muito mais do que se eles tinham uma casa melhor ou pior, ou se eles tinham mais ou menos. Isso, isso é um ponto importante, naquela época essa era a cultura, a cultura do meu avô era essa e ele passou isto para as gestões seguintes. Então isto é um ponto,

a gestão, a questão de sempre querer enxergar pela empresa e não pelas pessoas que estão lá, é, é, é, depois essa abertura de capital foi um ponto importante, lá em sessenta e poucos.

A – 1965

MR – Ó, 1965 não é, então, isto foi nesta inflexão que eu falei de 64, a consequência depois foi a abertura de capital. Isto foi importante por diversos aspectos. Porque ela, é, é, é, capital, evidentemente, mas capital até acho que capital é o menos importante, o mais importante é a exigência que você se transforma quando é capital aberto, a empresa não é mais sua, a empresa é de diversos acionistas, então você tem que realmente buscar o avanço da empresa. É, em 90 especificamente, que eu participei, é, é, é, é, a empresa vinha em declínio, é, é, é, é, que dizer, houveram mudanças no mercado e a empresa não enxergou isto. (6:42)

A – Este período é um período bastante difícil, pelos balanços eu olhei desde 79! É, é, 87 começa assim um período bastante difícil em termos, o, o, o inverno de 87 foi um inverno atípico e foi necessário segundo o relatório da administração que se realizassem promoções, se desfazer de estoques, né, então a margem caiu significativamente.

MR – É, mais isso, vamos dizer, corresponde a um pedaço da história, porque na verdade esses balanços ruins já foram consequência de, de perder espaço para a concorrência, basicamente entraram empresas como C&A, por exemplo, a C&A foi a grande fomentadora desta crise de 90, ela tomou, ocupou um espaço e a empresa não viu, ela não se deu conta, ela achava que a concorrência da C&A não era com ela, e era diretamente (!!!) com ela. Então esses três anos que você cita são anos, que tu tá citando aí, são anos em que os balanços nos mostram já a consequência dos trabalhos anteriores. O fato de ter que fazer uma liquidação, isto ocorre eventualmente, de ter que liquidar mais ou menos, que dizer, não esqueça também que, a gente coloca, as pessoas colocam no relatório, o que é mais palatável, não é, então o fundo é maior do que isto. Isto deve ter ocorrido com certeza, isto prejudicou num momento crítico, com certeza, mas o fundo é muito maior, o fundo é muito mais difícil. Então, é, é, é, é, é, e aí nós, no ano de 90, foi final de 89, não sei se final de 90, final de 89, enfim, foi um momento crítico (!!!), muuuito crítico (!!!!) da empresa, onde havia até comentários de que a empresa iria, talvez, até pedir concordata, eu ouvi pessoas que não me conheciam falar isso, que tinham visto até no cartório e tal, tudo mentira porque nunca chegou nisso, mas foi um momento muito crítico porque realmente a empresa estava mal posicionada mercadologicamente e com isso ela perdeu dinheiro, perdeu espaço. O que se fez naquela época foi uma mudança radical. Foi realmente tomadas atitudes assim radicais, é, em janeiro, agora não sei se foi janeiro de 91 ou janeiro de 90, foram tomadas medidas em que se reduziu drasticamente a empresa em termos de funcionários, uma série de atividades paralelas foram todas cortadas, vendidas saiu fora, é, é, é, se mudou a gestão da empresa, financeiramente fizemos aumentos de capitais e uma série de coisa, é, é, é, desmobilização, renegociação com fornecedores, renegociação com instituições financeiras, mas nada disso não teria, isso se saneou financeiramente ela foi saneada, mas isso não resolveria se mercadologicamente a empresa não se reposicionasse e nisso ela buscou pessoas competentes para fazer isso. E essa mudança foi um ponto crítico. (9:57)

A – A formação de um grupo de trabalho no final de 90, início de 91, né, mais ou menos como o senhor está colocando, é, é, é, esse grupo, esse grupo foi formado, é, é, por iniciativa de quem? Quem tomou esta iniciativa, os principais acionistas?

MR – Sim, os acionistas. O acionista controlador, quer dizer nós mudamos a gestão toda da emp, diretoria. (10:28)

A – O senhor estava a frente deste processo, liderou este processo, participou?

MR – Nããão, eu participei efetivamente, é, nós tínhamos entre os acionistas, tinha um grupo, uma comissão, vamos dizer assim, um comitê, onde isso era discutido, dá para dizer que tinha um líder ou outro, na verdade tudo unanimidade, com acionistas iguais, com a mesma participação, então era tudo em consenso. Ahhhh, se mudou a diretoria e se mudou o conselho de administração. Isso foi um ponto importante. Se criou um conselho realmente, porque o conselho antes era mais pró forma. Se criou um conselho efetivo (!!!). Participaram deste conselho pessoas, é, é, é, empresários de, de, de renomado sucesso.

A – Aqui eu tenho composição do conselho na época, né, ó, Mathias, Benjamin, Egon, Thomas Herrmann. (neste momento é mostrada a planilha com a composição do conselho)

MR – Exatamente. Então esse conselho aqui que foi formado. Você vê que antes o conselho era formado meu pai, meu primo, meu irmão, o Pernau que era foi diretor, cria da casa, foi diretor superintendente muitos anos. Então era só gente de casa e aqui você vê que tem outras pessoas né. Benjamin Steibruch, que era filho do Sr. Mendel, e naquela época ainda tínhamos uma sociedade numa empresa têxtil, ahhhh, o Thomas Hermann da Renner Hermann que, que nós tínhamos vinculação societária muito pequena, mas parentes, primos e o Egon Handel que era um profissional reconhecido na área de, de, de contabilidade, auditoria e administração, era professor de faculdade e tal e uma pessoa que nós conhecíamos e convidamos, então, para formar este grupo. Depois tiveram outras participações. Então, este grupo aqui foi fundamental. Este grupo aqui realmente deu uma, uma direção clara. (12:30)

A – Este grupo aparece aqui compondo o conselho, mas ele já existia antes ou ele foi formado aqui?

MR – Nããoo!!!! Ele foi formado aqui! Foi formado aqui! Foi formado nesta época!!! Ai nós fizemos uma mudança radical em janeiro e depois saímos a reformatar toda a empresa, em termos de gestão, conselho e diretoria né, e já participava aqui, aí nesse período aqui, logo que foi formado o conselho, depois se partiu para a mudança da diretoria também, neste meio termo, mas já aqui também, onde então você vê que saiu diversos diretores aqui saíram, né, é, ficou o Galló e o Hruby, basicamente estes dois e o Cristiano como representante dos acionistas, o Galló e o Hruby, é, é, é, enfim, aí depois eles começaram então a formatar a equipe, e essa equipe é que tocou; aqui depois tiveram outros que não ta aqui, o, o, o, foi muito importante também, Bruno Rocha, que ele era representante de um grande fundo de acionistas da empresa, ele contribuiu bastante também. (13:37)

A – A composição do conselho, ela vai a mesma até 95, 96 quando acontece a operação com a JC Penney, ou seja, foi um grupo de trabalho que atuou por bastante tempo.

MR – Vai bastante tempo, é, é, o que tem aqui, a mudança que tem aqui que eu não to vendo, mas ela ocorreu, é que, é, o Benjamin a uma certa altura saiu, porque ele não tinha mais condições, não tinha mais tempo, não participava, ele saiu e entrou o Bruno Rocha, e foi por aqui, se não 93, foi 94, mas foi por aqui entrou, 94 ou 95, não sei, entrou o Bruno Rocha e aí esse conselho foi até o fim. Era o Thomas, era o Egon, era o Bruno Rocha, é, é, é, e daí participavam sempre, o Galló também participava e algum conselheiro como diretor, o

Cristiano também, é, é, é, às vezes vinha, o Bruno trazia mais uma pessoa também, que dizer, então tu tinha o mercado financeiro, né, o mercado acionário, tinha empresários que sabiam, como o Thomas, o Benjamin, ah, pessoas de controle de negociação como o Egon Handel, portanto era um conselho bastante, foi muito interessante esta época. Muito, muito interessante (!!!), porque a empresa deu uma volta assim, bonito!!! Lindo, lindo!!! A venda para a JC Penney se deu em 98, dezembro de 98, então até lá permaneceu esse comitê. A única mexida foi a saída do Benjamin numa determinada época, 94, 95 e a entrada do Bruno Rocha. (15:21)

A – E o Sr. Galló, ele já trabalhava na empresa antes como consultor, ou não?

MR - Não, ele entrou; quando se formou o conselho, a primeira atitude do conselho foi buscar um superintendente, buscar um novo superintendente, um novo diretor presidente. E aí, ah, se optou por, por, pelo Galló, foi optado pelo Galló e ele trabalhou aí, uns 6 meses antes como consultor antes de ser efetivado.

A – Mas a intenção já era

MR – A intenção já era essa.

A – Quando a gente houve palestras, assim, o Sr. Galló deu uma palestra lá na ESPM, e tal, quando a gente vê jornais, se associa assim muito essa virada com a figura do Sr. Galló, né, mas na verdade esse é um processo que envolve muita gente.

MR – Claro! Não, com certeza, não tem dúvida disso! Que dizer, quando o Galló entrou ele pegou uma empresa saneada, financeiramente, enxuta em termos de pessoal, ah, e, e deficiente na área de mercadológica, né, e esta foi a grande habilidade dele. Agora ele teve uma ajuda; grande habilidade (!!!), não há dúvida de que ele tem um percentual muito grande nessa virada, muito competente, e, mas ele teve participação sim do conselho, que eu assisti do conselho, né, porque eu tava lá e assisti, que dizer a orientação do conselho foi muito importante e ele batia muito a bola com o conselho, jogava muita coisa, ouvia muita coisa e se utilizou desse conselho com muita sapiência, que dizer, coisa de gente inteligente realmente. Ah e, claro, tinha em baixo uma estrutura que correspondia, né, tu não consegue fazer uma mexida dessas sozinho; então havia uma estrutura embaixo, ah que ele mexeu algumas peças, claro, mas outras não e a coisa funcionou. Então, ah, tinha uma, uma, tinha uma base boa, né, mas o trabalho dele foi fundamental. Com certeza foi fundamental. (17:29)

A – Pelo que eu entendi então, nesse momento se buscava duas ações: primeira um saneamento financeiro da empresa, pra organizar a casa e conseguir levar adiante o negócio e um reposicionamento mercadológico, são duas macro ações que foram extremamente importantes.

MR – Exatamente. Isto. E foram executadas. Quer dizer houve então o saneamento financeiro e uma desmobilização, a empresa era altamente imobilizada, prédios próprios, então houve uma desmobilização e o saneamento financeiro. E também um enxugamento da empresa. O segundo passo foi, com a entrada do Galló, foi justamente o reposicionamento mercadológico. E foram esses dois, essas duas etapas, que, né, ele, a empresa teve muita visão e aonde se posicionar, como se posicionar, etc. (18:17)

A – Quando a gente fala assim, reposicionamento mercadológico, é, que mudanças houve, assim, em termos de mix de produtos, eu não me lembro se na época, eu me lembro que tinha móveis, tinha eletrodomésticos, bazar e hoje o mix de produtos é outro. Essa mudança de mix ou esse reposicionamento lá em 91, o que que mudou em termos de mix de produtos, assim, foi ai, que deixou de existir bazar.

MR – Foi o início do processo. Foi o fechamento depois do bazar, linha dura e do bazar foi um pouco mais adiante, mas esse foi início do processo sim. Ele fez parte de todo esse, esse reposicionamento mercadológico. Eu não sou a pessoa melhor para te dizer isto, é claro, reposicionamento mercadológico, mas uma série de coisas, quer dizer desde enxergar exatamente que é o teu cliente, quem é o teu concorrente, que a empresa tinha uma, isto não estava claro, ah, tava errado, o posicionamento tava errado, a empresa não enxergava quem era os seus concorrentes e também não enxergava direito que era o seu cliente e o que que esse cliente queria. Então foi isso que ela fez, ou seja, quem é meu concorrente, quem é meu cliente, o que que o meu cliente quer comprar e como ele quer comprar. Eu me lembro de um detalhe, assim, é um detalhe, por exemplo, é, ah, a empresa sempre fez pesquisa, mesmo antes né, então fazia pesquisa e, ai, aparecia assim, o cliente, uma das coisas importante para o cliente é o atendimento. Então o que que a empresa fazia, enchia de vendedores e agente, e as pessoas entravam na loja já tinha vendedor querendo atender e tal, tal, tal; aí depois que o Galló entrou ele aprofundou isto; ta bom, é atendimento, mas o que que é atendimento? Ai o que que surgiu daí: auto atendimento; eu que ter escolha; eu quero ter as coisas na minha frente e eu quero escolher, se eu precisar de alguém eu vou pedir ajuda; isto é atendimento. Então é uma questão de, de, de, de aprofundar, de entender, então o, essa foi uma mudança radical, de atendimento por pessoa para auto atendimento, outra mudança foi a exposição dentro (!!!) da loja, onde as mercadorias estavam todas dentro (!!!) da loja. Eu me lembro, antigamente, antes eram poucas peças dentro da loja e o resto tudo no estoque, por que(?), porque se achava que as pessoas não iriam comprar o que todos estão comprando, porque eu não quero ta igual a ti na rua e tal, quer dizer são coisas do passado, né. A empresa tinha visão mais boutique, quando na verdade era uma empresa de massa, de venda de massa, então era equivocada essa, essa forma de, de enxergar. Então foram tudo mudanças que, que, que o Galló coordenou né, e com muito, muita consistência. (21:17)

A – É interessante, o relatório da administração de 1992 começa com a frase “A Renner decidiu mudar!”

MR – É isso é bem do, deve ter sido o Galló que fez.

A – Eu só queria voltar um pouquinho aqui no tempo, é, aqui nos anos 80, quando a gente olha aqui para essa composição da diretoria, né, e para as vendas, eu mais ou menos fiz, eu trouxe para 2008 as vendas, a gente observa assim que, já lá no passado as vendas começam a encolher num determinado período, isto está tudo a valor presente, né, 2008, então, de 80 até 83 houve uma queda significativa nas vendas e nos lucros, é, é, e esse é um período também em que houve modificação aqui é, na composição da diretoria e na composição do conselho. Por exemplo, o Sr. Ricco Harbich estava aqui (é mostrada a folha com a composição da diretoria e conselho) e a partir deste momento não está mais. Isso coincide, assim, com um momento de desempenho, um momento de crise, em termos de macroambiente, mas com um momento de desempenho econômico fraco. Isso teria contribuído, assim, para essa mudança na diretoria?

MR – Claro! Claro! Claro! Isso eu me lembro porque eu tava no meu início. Essa mudança aqui é fruto de anos não bons, sim, tem a ver diretamente. Se os resultados fossem crescentes nesse período aqui, esta mudança provavelmente teria ocorrido menos, ou mais para a frente, com certeza.

A - Porque a pergunta que a gente se faz, assim, se, por exemplo, se havia membros da família que pensassem já em ocupar posições diretivas e se isso também não teria sido outro elemento?

MR - A empresa sempre foi é, profissional, não é então, agora, profissionais tem que dar resultado, se não dão resultado, tu troca os profissionais. No caso houve uma troca aqui e se colocou um familiar, mas o resultado também não foi conforme se queria, então se fez a mudança de novo, voltou para gestão profissional. A idéia na verdade nunca foi de ser profissional ou familiar, né, nos sempre achamos que a mescla é o melhor, então o conselho, pode ver que o conselho basicamente era, mesmo depois, o controle do conselho era familiar, mas a mescla entre o familiar e o executivo é, eu continuo achando que essa é mescla melhor. Nenhuma é certa nem errada, todas são certas e erradas, tu tens empresas familiares que são maravilhosas, tem empresa que não tem familiares e são maravilhosas e mistas são maravilhosas. Cada um tem o seu conceito ai. A minha experiência mostra que tem, dependendo do tamanho da empresa, também, ela tem que ser uma mescla. Para mim, uma empresa do tamanho que nós tínhamos tinha que ser uma mescla. É, então a idéia quando se botou o familiar não era de ser uma, uma gestão familiar, não, até porque os outros diretores continuavam sendo, ah, se tu olhar na época, em que, onde está a diretoria aqui (olha para a planilha de composição do conselho e diretoria), onde está, ..., então aqui ó, aqui que se deu uma mudança que saiu o Sr. Pernau e entrou o Cristiano. O Cristiano ficou três anos e a empresa não conseguiu dar a volta que precisava, etc. e tal, mas mesmo aqui na época do Cristiano, olha aqui ó, tinha José Carlos Hrubby, Paulo Ely, Oscar Betge, Jorge Tatch, então eram profissionais, né, sempre se trabalhou com profissionais, não dá para dizer que era uma empresa com uma gestão familiar, não, não era. Eh, e quem mais nesta época, assim, o diretor mais, o Cristiano era um coordenador dos diretores tá, o diretor que mais atuava era aqui, o Jorge Tach, que é, ele é primo do Cristiano Tach que agora é secretário. Então o Jorge Tach é que atuou muito neste período aqui. Eh, mas enfim, depois chegou o momento que se achou que tinha que botar uma pessoa, de novo, nesta posição do Cristiano, talvez mais atuante, com mais, com mais conhecimento. Então, por isso que entrou o Galló aqui. Então não é uma questão de ser familiar ou não, isso ai não. (26:04)

A - Muito bem. E a questão da venda para a J C Penney: os negócios começam a melhorar e ai a empresa é vendida. O que foi determinante para esta venda?

MR- Pois é. É muito simples. É muito simples. Eram oito acionistas diretos. Que tinham o controle acionário. Nós tínhamos o controle acionário com 35% do capital, 65% tava no mercado, nós tínhamos 35%. Esses 35 eram oito participantes, sete participantes, sete participantes. Diretos, fora os indiretos todos que compõem isto, né. Então, é, é, é, a questão societária ela é fundamental neste ponto. É, é, é, assim, é.

A – Agilidade nas decisões?

MR – Não é agilidade, é o acerto societário!!! Essa é a questão. Tu ter que, por que tem que, dos acionistas tu tens aqueles que participam mais e os que participam menos, então essa é uma questão muito delicada, por que que tu vai ter mais condições de participar do que eu, né.

Então, embora não houvesse, nunca houve (!!!) entre os sócios uma briga né, a ponto de não se falar ou isso, nada disso, sempre resolvemos as questões, é, é, é, racionalmente, e muito bem, mas chegou um ponto que talvez se achou que o futuro ficasse insustentável. Então esse é um ponto. O outro ponto é que, é, é, é, a cultura que vem lá dos tios, avós e pais e tal, era uma cultura de que, é, é, é, tudo fica na empresa e nada pro sócio. Quer dizer o sócio, é, é a empresa e ele não tem. Então o que acontece, quando veio aquela crise de 90, as pessoas se assustaram porque o patrimônio todo tava na empresa e não havia uma independência financeira e isso é fundamental, isso hoje eu enxergo como fundamental, se você que te uma empresa bem gerida (!!!), é, é, o sócio tem que ter independência; se ele depende (!!!) da empresa, há, ai é ruim. (28:39)

A – Tem que ter tranquilidade!

MR – Tem que ter tranquilidade! Senão ele interfere (!!!) na empresa, de uma forma errada!

A – Ai vem aquilo que o senhor colocou no começo, ou seja, ele não vai pensar na empresa, ele vai pensar nele.

MR – Exatamente! Então quando surgiu esta oportunidade, o que que pensou, bom isso gera uma independência financeira, para todos. Então isso pesou também! Então o que que pesou: essa questão de, de, de, societária, dificuldade de, de, de administrar a sociedade, os sócios controladores, a independência financeira. Mas teve muita discussão interna!!! Teve voto vencido. Teve algumas pessoas que não, não quiseram, não queriam de jeito nenhum. Agora tem o outro lado que a gente tem que pensar também, quer dizer, tu colocaste porque que essas empresas, essa empresa sobreviveu e tão bom e cresceu e porque que outras morreram. Ela jamais seria do tamanho que ela é conosco! Jamais! Se tu olhar o balanço tu vai ver que quando ela foi vendida o patrimônio era por volta de 60 milhões de reais. A Penney quando entrou, 60, 70 milhões de reais. A Penney quando entrou botou 80 milhões de dólares! (29:48)

A – Foi um empréstimo.

MR – Foi um empréstimo. E quando houve a venda da Penney, houve um aumento (!!!) de capital, que eles chama de, de 400 milhões.

A – É, entrou no caixa 400 milhões de reais.

MR – Exatamente! Então, isso jamais teria ocorrido conosco, por quê? Porque prá fazer isso nós teríamos que abrir mão do controle e ai não vale. Ou, e aí, aí eu perco o controle e o controle tem valor; então ou eu vendo o controle, ou, porque, então, quer dizer o seguinte: na nossa mão ela jamais teria esse tamanho, não teria condições de ser desse tamanho, porque nós não teríamos condições de aportar junto com os novos sócios esses 400 milhões de reais. (30:30).

A – Para manter a participação?

MR – Para manter a participação! Então é, é, é, quer dizer, muitas vezes esse tipo de, de, de, de idéia que, que, que, que eu acho que é visto, esse tipo de colocação do sócio controlador, que é uma posição dele, justa, correta, enfim não tem certo ou errado nisso, segura a empresa e uma empresa boa como essa e bem gerida como foi, colocando re, abrindo para outro

sócios, ela tem o desempenho que teve. É isto! Então tem os, quer dizer, tem os dois lados, né. Eu fui um que, que, que briguei muito pra não, não, não sair, depois no fim acabei concordando, enfim, que era a melhor alternativa mesmo, é, é, é, é, é, eu sinto, eu sinto muito isso, mas, enfim, hoje eu também olho para a empresa e digo pô, é, é uma enorme de uma empresa, e, e conosco ela não teria condições de ser desse tamanho. (31:31).

A – É! Eu comentei com o professor Astor, assim, é, é, tem gestão, né, teve gestão, ações que sanaram a empresa e, e, e reposicionaram a empresa, mas a gente observa assim, também, é, é, a questão do macroambiente, ou seja, a saída da Mesbla e do Mappin me parece que foi assim uma coisa determinante nesse processo de expansão, né, porque, não que fosse um concorrente direto, mas abriu espaços né, dentro de São Paulo e Rio.

MR – Mas eram concorrentes! Não aqui! Por que aqui estavam fracos, mas para expansão da empresa lá era imp, quando nós saímos, nós já tínhamos loja em São Paulo e na época a Mesbla e o Mappin já estavam assim, em final de carreira, vamos dizer assim, mas claro que eram concorrentes e, como tu coloca (!!!), abriram espaço fantástico. Abriu um espaço fantástico mesmo! (32:22).

A – Eu vi em algum documento, ou em algum relatório uma citação a empresa Astra Participações.

MR – Era a controladora.

A – Era a controladora da Lojas Renner?

MR – Isto. A Astra era a controladora da Lojas Renner. Astra ou A.J.? Agora não me lembro. Não, A.J., A.J. Renner. É, mas tinha um, era, era, era, tinha um pedaço na A. J., um pedaço na Astra, era, era, porque as duas empresas eram 100% dos controladores. (32:54).

A – Ali tinha Lojas Renner, tinha Feltros Renner, tinha, tinha, o banco já existia naquela época?

MR – O banco já, o banco ele, a origem dele é dentro da Lojas Renner, como um financeira; como todo o mercado já fazia naquela época e agora nos últimos anos muito mais.

A – Voltou a fazer! Essa é uma dúvida: o Banco já financiava as vendas da Lojas Renner? Na década de 80 isso?

MR – É, foi criado pra isso, pra financiar as vendas, ahhh, como financeira, foi comprado uma financeira, a carta patente, foi comprado uma financeira, a loja comprou, ai, e era para financiar as vendas, mas ao longo do tempo e eu não sei o motivo exatamente porque, é, é, é, não houve mais esta necessidade e ai a financeira procurou seu rumo próprio, né, nos resolvemos. (33:47).

A – Continuar existindo?

MR – Continuar existindo ao invés de. Se procurou um rumo próprio para a empresa já que ela já tava criada e com estrutura e tal. E aí se passou por diversas áreas até chegar no, no, no financiamento de veículos que é isso que realmente deu certo. Em 98 houve uma cisão, onde saiu de dentro de Lojas Renner, saiu o Banco, o Banco saiu, porque não era interesse nosso

vender e por outro lado a J C Penney é, é, ela colocou como condição a saída do, da, do sistema financeiro. Eles não queriam de nenhum jeito eles queriam o sistema financeiro. (34:22).

A – Ali houve um rearranjo societário?

MR – Isto! Exatamente!

A – Muito bem, ah, além destes livros aqui, o senhor tem conhecimento de algum outro livro publicado sobre a história da empresa.

MR – Ah tem muitos, eu não tenho conhecimento quais são, mas sei que têm muitos, volta e meia aparece aí, aparece também do futebol, aparece de tudo. Têm muitos.

A – É, é, ah, uma pergunta, já ta quase terminando né, já esgotei aqui a minha lista aqui, é, é, a partir de 1965 as Lojas começam a ter uma personalidade jurídica própria. Ela se separa da confecção, né. É, é, essa decisão de separa a loja da indústria, a indústria era bastante verticalizada, tinha produção e tal, e ia até o, o. O que teria influenciado essa decisão de separa a loja da indústria?

MR – Eu acho que foi uma crise. Uma crise que eu tenho de memória do meu pai fala, 64 ou 63, houve uma crise, séria, que nem essa de 90, não sei se geral no país, na empresa, não sei dizer, mas aí tivemos uma crise na empresa e se tomaram diversas medidas radicais como as que foram tomadas em 90. E uma delas foi justamente criar uma série de empresas porque era tudo departamentos. Se criaram empresas, uma série de empresas, não só lojas, como outras empresas foram criadas nessa época, e, e, pra dar vida própria, rumo próprio e eu acho que foi uma medida correta, eu entendo como correta. (36:01)

A – Eu, é, é, lendo esse material aqui, a gente observa assim que já, lá em 1932 a A J Renner, a indústria, né, ela já tinha assim ações que premiavam fornecedores, né. Assim, olha, aquele que entregar uma lâ de melhor qualidade, mais regular, mais limpa, vai receber um prêmio e tal. E hoje, assim, olhando o relatório anual da empresa a gente verifica que eles têm vários projetos, assim, em relação de, de realização de alianças com fornecedores, eles têm um projeto, projeto qualidade Renner, um projeto de qualificação da rede de fornecedores. Isso lá nos anos 80 já existia? Nos anos 90?

MR – Na loja não, não, não me lembro. Na loja não me lembro. Não me lembro disso não. Não! Devia existir alguma coisa, mas sem dúvida hoje tá, tá, tá muito evoluído isso. Muito mais do que naquela época. Olha pra ti ter uma idéia, na época lá de 30, 40 a AJ criou o primeiro grupo de franquias do Brasil, eram mais de 600 associados. Então o que que faziam. Ahhh, tinham mais de 600 Lojas Renner, Casas Renner, Magazine Renner no Brasil inteiro, eu me lembro de viajar quando guri lá pra Maceió e o prédio principal do centro de Maceió era uma Lojas Renner e nada a ver conosco.

A – Franquia?

MR – Era uma espécie de franquia. O que que meu avô fez, ele tinha a A J Renner, então ele criava representantes, como é que ele chamava, representantes exclusivos, não, não era bem representantes, mas enfim, era exclusivo, então esse sujeito era exclusivo na loja, ele podia usar o nome, ele, ele comprava produtos da fábrica, eu acho, não sei se só, mas em termos de,

de, de, competição, não sei, enfim, ele criava isso e ele era sócio da A.J.. Era uma vinculação, então enfim, e aí, aí tinha os, os, eh, anualmente tinha os encontros, 600 pessoas (!!!), fotografia de 600 pessoas, placas, era algo fantástico! Fantástico! Fantástico! Isto espalhou o nome pelo Brasil inteiro, que dizer, o primeiro que colocou o nome a nível nacional foi a A. J. Renner através da Roupas Renner, né. Esse foi o primeiro, nacionalmente assim, era conhecido nacionalmente. Ah, depois, bom, aí teve o declínio da indústria têxtil e veio tintas, com a Renner Hermann que jogou o nome então Brasil inteiro e fora do Brasil, Uruguai, Argentina, hah, Venezuela, Chile, hah, futebol, ta lembrado? (38:38)

A – Sim.

MR – E agora a terceira etapa a Lojas Renner ta seguindo o mesmo caminho, quer dizer, cada um que vem com o nome em áreas completamente diferentes vai se aproveitando dum nome já feito.

A- Eu li em algum lugar também a respeito da existência de Lojas em SP, mas nessa época, ah, antes dos anos 90, havia alguma loja própria em SP?

MR – Houve, houve, não é do meu tempo e, sei lá em que ano, foram feitos, se abriram lojas em SP, não deu certo. (39:10).

A – Bairro do Braz, no interior, tem algum local no livro que fala, “há ouve a venda da loja própria para a Casa José Silva”?

MR – Isso, é, loja própria, porque tinha os franqueados, que eles chamavam de outro nome, mas tinham que ser franqueados. Então se abriram lojas próprias sim, se não me engano duas lojas próprias em SP. Duas ou três. (39:31).

A – Então este processo de expansão não começou nos anos 90 ele já, ele já, com lojas próprias já aconteceu antes?

MR – Hah sim, sim, sim!!! É que eu não sei se na época a loja já era independente ou se foi na época ainda que era ainda um departamento da AJ Renner. Eu acho que na época, que ainda era um departamento da AJ Renner, eu acho, eu. Me botaste dúvida agora, eu não sei dizer. Não sei dizer. Mas, enfim, sim, já teve, a idéia de expansão não é nova.

A – Ótimo. Bom, acho que todas as questões que eu tinha foram, hah, já atingidas, eu não vou tomar mais, deixa eu só dar uma olhadinha.

MR – É, é claro que tem pessoas que sabem mais ai né Adalberto. Mais detalhes e tal. Se tu queres o passado, por exemplo, podes conversar com o Sr. Pernau. O Sr. Pernau ta ai lépido e faceiro ai, não sei que idade ele tem, deve estar perto dos 80, mas é uma pessoa que ta bem e conhece a história da empresa lá do início, ele começou a trabalhar aos 14, 15 anos na empresa, ficou, não sei, 50, 60 anos na empresa. Mas essa é uma pessoa que conhece todo (!!!) o passado. (40:44).

A- O senhor tem o contato dele. Bem pela lista telefônica devo encontrar.

MR – É, mas eu acho que posso te conseguir, eu posso te conseguir e ele seguramente vai te receber, ele é uma pessoa muito, gosta disso, gosta de falar disso Esses dias ainda eu fui aqui

na Federasul, ele tava lá, participa, e ele foi peça chave no passado. É muito importante. (41:17).

A - Muito bom, muito bom. Lhe agradeço muito o seu tempo, é raro alguém se dispor a contribuir assim. Então isso é bastante, só um último detalhe: o Sr. AJ Renner teve como filho o Sr. Egon Renner, Otto Renner, é ...

MR – É, por ordem de idade: Egon, depois Haine, que eu não sei o nome dele, acho que era Henrique, Haine, depois, Kurt, depois o Otto, depois o Herbert e depois a Ana Luize, Anelise, Ane Luise. Ela, eh, eu não sei como se deu esse processo, porque isso foi muito antes da minha época, mas ela casou e saiu da sociedade. Ela casou com Stribel, que era Mate Inset, Boa Noite, Lavanderia Ideal. (42:20).

A – E o senhor Otto Renner teve como filhos Cristiano, ...?

MR – Telma, Felicitas, Cristiano, e eu. O Egon teve o Werner, Éda e Fernando. O Haine teve o Ervino e depois ele faleceu. Depois vem o Otto e depois vem o Herbert. O Herbert teve dois filhos, o Mário e a Sofia Helena. E a Ana Luize teve 4 filhos, mas ela não participava mais da sociedade.

A – Ótimo. Obrigado! (43:00)

Fim.

ANEXO C – ENTREVISTA COM HENRIQUE ERNESTO PERNAU

Transcrição da entrevista Sr. Henrique Pernau

Data: 30.03.2010 – 17 horas

Local: Residência Sr. Pernau

Primeira Parte

Adalberto apresenta a pesquisa, os objetivos e destaca a importância do depoimento do Sr. Pernau, tendo em vista que o mesmo trabalhou 53 anos da empresa. Iniciou como vendedor de balcão, no tempo em que a Loja fazia parte da fábrica, e depois, quando a Loja passou a ter personalidade jurídica própria, passou a ser diretor comercial. Foi, portanto, o primeiro diretor comercial da Lojas Renner.

Sr. Pernau relata temer não lembrar de muitos detalhes.

Adalberto coloca que a contribuição será muito valiosa, mesmo que alguns detalhes não sejam relatados. Solicita que o Sr. Pernau fique à vontade e tranquilo quanto às contribuições que trará.

O Sr. Pernau passa a ler um texto que ele preparou para aquele dia.

Pernau – A primeira loja foi em 1922 na Rua Vigário José Inácio. Em 1924 foi adquirido um prédio maior na mesma rua, prédio nº 25. Em 1932 foi inaugurado a loja na esquina da Otávio Rocha com a Dr. Flores, inicialmente ocupava térreo, sobreloja, mas isso não interessa saber?

Adalberto - Interessante, claro!!!

Pernau - Ocupava térreo, sobreloja, dois andares com escritórios e recebente de mercadorias e ainda uma oficina para conserto daqueles boots que se faz de encurtar calças, aquelas coisas, o restante da parte superior do prédio era alugada para terceiros, consultórios médicos e escritórios.

Prevendo o futuro considerando o valor daquele ponto comercial da Otávio Rocha, o prédio foi aumentado em 1935.

Uma das grandes virtudes do Sr. A J Renner era preparar-se pro futuro, e foi aumentando a loja pois previa que o ponto era bom, homem de uma visão fantástica.

A Lojas Renner comercializava, no início, trajes prontos, sob medida, casacos, tecido de gabardine impermeabilizados, sobretudos, capas colegiais, capas coloniais, calçados de couro, sapatilhas de lã, chapéus e cobertores de lã. Possuía uma seção de roupas de interior de jérsei, maios de malha de lã para senhoras. Para homens vendia-se pulôveres, camisa de jérsei e calções de lã.

Argumentava-se na época que os maios e calções de lã, mesmo molhados, mantinham calor evitando resfriar a bexiga.

Um alfaiate atendia confecções de *tailleurs* sob medidas para senhoras. Era um alfaiate especializado quem fazia.

Adalberto - Nessa época já atendia roupa feminina então?

Pernau - Só *tailleurs*. Era um corte, em grande parte, parecido com o masculino, mas era um modelo feminino.

Pernau - Existia também uma seção de atacado que comercializava capas coloniais, sapatilhas feitas de lã, com retalhos das capas. Até aí toda a mercadoria vendida era de fabricação Renner. A loja tinha um pequeno crediário que com a Casa Masson, pioneira em vendas a crédito trocava informações, utilizando seus respectivos cadastros que deveriam ser bem reduzidos. Para abertura de novas contas se levavam aproximadamente três dias. Pediam informações nos armazéns das esquinas onde moravam as pessoas.

Adalberto – Então tinha registro manual de controle de crédito, já naquela época?

Pernau – Tinha o registro manual. A Masson que era pioneira, então nós fomos os segundos, trocávamos figurinhas com eles. “Olha, o Antonio da Silva veio aqui e pagou bem, fulano não tá pagando bem, aí telefonava pra nós, têm o Antônio das quantas? Tenho... bom pagador e tal. Era assim que eram as coisas”.

Adalberto - Na época não tinha o SPC?

Pernau – Não, o SPC veio depois. Aliás, um alto funcionário da livraria do Globo, Mauricio Rosemblat, falecido, foi o grande incentivador do SPC, junto com o Jorge Geyer, com o Renner e o JH Santos.

Enchente de 1941. Dificuldades ocasionadas com a água que veio até a esquina da rua Dr. Flores com a Otávio Rocha. A água chegou a entrar no térreo da loja, na segunda porta.

E lá na fábrica foi aquele desespero, (4:14) entrou água bem alto, bem alto.

Segunda Guerra Mundial.

Ambiente tenso em 1942 com distúrbios e racionamentos de luz, etc. Maus tratos e até perseguição de pessoas de origem alemã. A firma tinha origem alemã.

Quebra – quebra.

Alguns companheiros juntamente comigo quando sentíamos que seríamos alvo de destruição dos piquetes que andavam na rua durante a guerra mundial, tratamos de colocar balcões nas portas de entrada, transportamos o fichário do crediário que era no andar térreo, máquinas de escrever, mercadorias e etc. para os andares superiores, a fim de proteger o patrimônio da Empresa. Desligamos o elevador e quebramos parte da escada de acesso. Por falta de tempo parte do fichário do crediário foi escondido nos toaletes que existiam no andar térreo. Os piquetes atacaram, quebrando e roubando sem a menor repressão. Só para ter uma idéia na hora da limpeza, depois que parou, saiu um caminhão, desses abertos de transporte de areia, cheio de sapatos, roupas velhas. Os caras trocavam e deixavam lá. Dois dias depois, no segundo quebra-quebra, só aí que o terceiro exército resolveu intervir.

Todos esses acontecimentos não abalaram a força do moral do senhor A J Renner, que na ocasião já era conhecido como uma personalidade voltada ao bem social, grande precursor do desenvolvimento econômico do nosso estado. Os exemplos de dedicação e trabalho, coragem, (6:00) motivaram os funcionários e tudo foi superado.

Na década de 40 a 50 iniciou-se mais acentuadamente a ocupação dos andares superiores onde existiam os consultórios médicos. A loja transformou-se em um magazine completo passando operar com vestuário masculino, feminino, infantil, calçados, utilidades domésticas, mais tarde móveis.

Adalberto - Então aí já nessa época teve uma modificação no *mix* de produtos, não eram só roupas e capas?

Pernau- Agora entra o magazine.

Adalberto – Que época era isso?

Pernau – Décadas de 40 e 50, por ai.

Adalberto – Ok.

Pernau - As primeiras mercadorias compradas fora da indústria Renner (mostra uma gravura) eram examinadas pelo seu A J Renner que exigia testes de qualidade. “Já fizeram teste neste produto aqui? Já fizeram teste nestas gravatas aqui? Não desbotam?” Ele queria saber todos os detalhes. O velho era exigente, mas era uma finura de pessoa para tratar com os empregados.

Pioneiramente instalou-se um cabeleireiro com cinema para crianças, isso revolucionou Porto Alegre. Os pais levavam as crianças em cabeleireiro de homens, então nos criamos um ambiente infantil, contratamos uma fotóica (?) [máquina de reprodução de filmes] de São Paulo, filmes. Colocamos máquinas 16mm de projeção e semanalmente vinham, dentro daquelas latas de folha, os rolos de filme infantis. Quando vinha a segunda lata devolvíamos a primeira, trocávamos os filmes. Os cabeleireiros passavam projetar o cinema, tinham bancos na frente das telas e os cabeleireiros com bancos mais altos cortando os cabelos das crianças. Foi um negócio!!!

Adalberto - Isso já naquela década de 40, 50 e 60.

Pernau – É, é, pioneiramente instalou-se naquela época.

Pernau - Aproximadamente nessa década inaugurou-se o restaurante e casa de chá Renner com sociedade com o casal Germano e Wilma Jonas (8:25), onde mais tarde passamos a realizar desfiles de moda. Que também marcou nossa cidade porto alegreense nas quartas-feiras à tarde.

Existiam pontos de venda em frente a fábrica Renner no bairro Navegantes, outras filiais foram sendo instaladas em diversos bairros da cidade, sendo as do município de Canoas e Pelotas as primeiras implantadas fora da capital.

Adalberto – Canoas e Pelotas, as duas primeiras!!!

Pernau – É, isso.

Pernau - Todas as tentativas realizadas com lojas de pequeno porte não deram certo. As que hoje existem fora aumentadas. Em 1958 a loja do centro, que já era considerada um magazine e continuava como departamento de A J Renner S.A. Indústria de Vestuário, sofreu mudanças administrativas. Foi nessa época que na qualidade de gerente comercial, que era a minha pessoa na época, partimos para modernizar o prédio da Otavio Rocha com colaboração de um decorador de alto nível profissional Luiz Florêncio Braga, para uma reformulação geral. Porque até então os Gerentes anteriores, eles mesmos faziam a sua moda. E eu conversei com o Presidente, falando que achava que estava errado, que se deveria chamar um profissional especializado. Então consultamos três especialistas, e o que melhor apresentou o projeto foi este, que quando trouxe o projeto já trouxe uma maquete da loja integrando a escada que dava acesso pela Dr. Flores à loja. Ele fez uma revolução, foi fantástico. Isso no prédio velho, dentro das possibilidades que tínhamos.

Ativaram-se pesquisas e as experiências da época nos mostravam necessidades de alterar o leiaute, decoração e o *merchandising* incluindo suas vitrines. Fizemos toda reformulação com o decorador.

Desfiles de Moda.

A realização de Desfiles de Moda toda quarta-feira a tarde no Terraço (nome do Restaurante Renner) superlotava os salões num agradável ponto de encontro da sociedade porto alegreense.

Organizações Renner.

Em 1965, marcado por profundas mudanças e transformações nas Organizações Renner, formata (se) um grupo de várias empresas, atuando em diferentes especialidades, entre essas sob nova Razão Social, foi constituído em 10 de junho de 1965, Lojas Renner S.A. passando a ter personagem própria e jurídica, com capital de Cr\$ 3.200.000,00, e com a eleição da primeira diretoria, estimou-se ainda mais o seu desenvolvimento. Nessa ocasião eu fui convidado a ser diretor comercial.

Adalberto - Então o Sr. Foi o primeiro diretor comercial da Loja?

Pernau - Fui o primeiro e fui o último, porque depois de diretor comercial só teve diretores adjuntos, e então eu encaixei o Cristiano Renner para me substituir quando eu já era superintendente.

Em 1967 passou a condição de S.A. de capital aberto.

Em 1969 foi feita a primeira viagem de estudos à Europa e Estados Unidos, e eu fui com o casal Braga, e a minha mulher, foram dois casais. Eu fiz um pequeno estágio em uma empresa alemã KARL WOLF em Colônia, na Alemanha. Conseguimos graças a Indústria Renner, que comprava maquinários da Alemanha, e as empresas que comercializavam maquinários se interessaram, pois não se entrar fácil numa empresa para fazer entrevistas. Eu fiz um estágio de três ou quatro dias lá dentro.

Adalberto - E lá o Senhor se envolveu com quais atividades? Esse estágio que o senhor fez, era na área de lojas ou de produção?

Pernau - Era uma cadeia de lojas. Estive na administração da cadeia, chamada KARL WOLF. Eles possuíam uma segunda cadeia, chamada KARL WALEY, que era mais popular. O interessante, que pelo o que eles me disseram, a KARL WALEY dava mais lucro que a outra, que era mais sofisticada.

Essa viagem tinha como motivos visitar feiras de moda na Itália. Começamos por Portugal, Madri, Espanha. Depois feiras na Itália. Depois fomos para Paris, onde a irmã desse nosso decorador era casada com o Gerente Geral da Varig no País, que nos proporcionou muitas oportunidades lá, facilitou até assistirmos um desfile de modas do Cristian Dior.

Adalberto - O senhor lembra de uma outra loja, que na época fizesse isso? De visitar lojas no exterior.

Pernau - Eu não lembro disso, talvez isoladamente uma ou outra loja fizesse.

Depois desta primeira viagem, eu fiz muitas outras levando equipes, com diversos compradores, visitar feiras de moda feminina, masculina, infanto-juvenil, fizemos muitas outras viagens. Mas essa viagem foi a pioneira, ela demorou quase sessenta dias, fizemos um triangular passando a última etapa nos Estados Unidos. E e lá na Alemanha nós conseguimos visitar outras lojas de menor porte. Visitamos uma empresa de racionalização de métodos comerciais que existia na Alemanha, que escrevia revistas e publicava assuntos sob desenvolvimento comercial e aqui, o superintendente da época, que era o Sr. Harbich, ele

assinava essa revista e me conseguiu também uma visita nessa empresa, que proporcionou também indicar empresas menores pra visitar. Eu cheguei a visitar a C&A, que era bem popular por lá.

Em 1972, de forma pioneira, surgiu o Kanto Kente, com linhas e mercadorias mais arrojadas, com ambientação inédita, com vendedores jovens, (15:00) utilizando-se de linguajar apropriado, atraindo uma nova faixa de público. Foi um sucesso esse Kanto Kente. Acho que o senhor pegou essa época.

Pernau - O senhor sabe que foi um crescimento fantástico, nós analisávamos a rentabilidade de vendas por setor, sem falar (na análise) por grupos de mercadorias que era necessário para controlar a rotação do estoque, markup, a margem bruta, a rotatividade. Tudo isso era controlado de maneira manual, antes de entrarmos na era de informática.

Adalberto - Em 1972, quando foi inaugurado o Kanto kente o senhor já controlava a rentabilidade por linha de produto?

Pernau - Sim, por linha de produto, de forma manual. E o Hruby era o meu assistente de marketing interno. Fazia pesquisas internas e externas que nós analisávamos. O Hruby era um “avião” em números, o que não era meu forte. Então ele fazia trabalhos lindíssimos para nós acompanharmos isso. Esse que tu vais entrevistar.

Então esse Kanto Kente deu uma projeção nacional. Até andaram copiando. Nós registramos como moda jovem, mas depois apareceram barzinhos kanto kente, o pessoal começou a usar, pois teve sua época junto ao público jovem.

Com a equipe motivada a desenvolver, com muito dinamismo, a política comercial bastante criativa a empresa continuou crescendo e conquistando uma posição de vanguarda no comércio gaúcho. Ai nós começamos a bater recordes. Felizmente foi uma época muito boa, começamos a fazer grandes promoções de moda.

Em 1966, lançamos Lord Ascot moda masculina completa do chapéu ao calçado, distribuímos como brinde um cachimbinho (17:13). Nós tínhamos que firmar o conceito de moda masculina, pois tínhamos grandes concorrentes que surgiam, existia um português que havia aberto uma loja que era muito ativo.

Adalberto – No centro de Porto Alegre também?

Pernau – É! Então nós tínhamos que firmar o nosso conceito de moda cada vez mais. Pois naquela época o poder aquisitivo da classe média era muito melhor do que hoje. Dizem que a classe média cresce. Mas pra mim classe média não é R\$ 1.500,00, e sim de \$ 5.000,00 para cima.

Adalberto - Então a Lord Ascot era uma marca?

Pernau - Era um lançamento que se fez com modelos especiais criativos. Nós comprávamos tecidos fora dos da fábrica Renner. Nos foi permitido que buscar junto a indústrias Paulistas padrões diferenciados dos nossos, bem diferentes. Então só para ter uma idéia, nós criamos em uma ocasião um *smoking* com forro vermelho. Fizemos um desfile de modas no Jóquei Clube. Fugimos completamente do padrão da época, naquele tempo era tudo com forro preto. Criávamos coisas com padrões diferentes, camisas com modelos diferentes, pulôveres

exclusivos, malhas exclusivas, nós buscávamos malhas em malharias menores, em Petrópolis, onde existiam malharias familiares, modelos exclusivos. Então a Lord Ascot, comportava toda uma série de coisas exclusivas que a concorrência não tinha, por isso nós tínhamos o título de lançamento de moda.

Adalberto - Mas então o senhor tinha uma equipe que ia atrás dessas “novidades”?

Pernau - Tinha, tínhamos compradores femininos, infanto-juvenil, do Kanto Kente que era um rapaz jovem.

Adalberto - E saíam Brasil a fora?

Pernau – Saíam Brasil a fora para buscar material. E posteriormente fizemos viagens para o exterior, visitar feiras. Eles me acompanhavam. Fizemos três ou quatro viagens, cada vez com cinco ou seis compradores. Europa, Estados Unidos, Canadá. Fizemos um estágio em uma empresa no Canadá, (cita o nome mas não dá para entender), dentro de um Shopping Center lá.

Depois em Lord Ascot em 1967, repetimos a dose reformando modelos mais avançados ainda. Em 1968 “La Mode Nouvelle” nome francês, moda masculina, feminina e juvenil, mesmo sistema busca de modelos diferenciados.

Em 1970, Futura 70, moda masculina, feminina e juvenil, nós queríamos transmitir que estávamos avançando anos na frente à moda, a agência de publicidade queria demonstrar que nós estávamos sempre na frente, os compradores das Lojas Renner sempre estavam na “crista” da onda na moda, esse era o nosso objetivo.

Depois em 1970 criamos uma promoção popular, em cada compra um presente, promoção de vendas que distribuía presentes de acordo com o valor das notas de compra. Então o cliente ia juntando notas e, no térreo, tinha um balcão com os presentes que dava direito suas notas. Conforme o valor ganhava um presente.

Adalberto - Essas promoções que as lojas fazem hoje no natal?

Pernau – Não, a nossa em cada compra havia um presente.

Pernau - Em 1971 repetimos, pois essa promoção foi muito boa. Lembro que teve uma promoção que tinha a figura do Charlin Chaplin, mas não lembro exatamente.

Em 1973 nós lançamos a Chave da Aventura, promoções com sorteio. Aniversário de 50 anos das Lojas Renner: nós dávamos automóveis de prêmio, cautelas. Então, naquela ocasião, para evitarmos que os funcionários ganhassem o prêmio, nós criamos uma especial, só para os funcionários, dando uma chance maior de ganho. O Fusca, novo modelo, foi meu chefe comercial quem ganhou. Era estudante com excelente cultura, e coordenava essa área. Ele viajava com a equipe.

Em 1976 lamentavelmente o nome da campanha era VIVRE, em francês viver, e não é que lamentavelmente deu o incêndio, coisa horrível.

Segunda Parte – houve uma interrupção, Sr. Pernau se dirige a seu escritório para buscar algo.

Adalberto - Os profissionais que trabalhavam na lojas Renner vinham todos da fábrica ou a Renner contratava profissionais da concorrência?

Pernau - Eles contratavam gente independente, houve alguns casos que vieram. Quando veio superintendente, no caso do Hruby, trabalhava na cooperativa, na fábrica. A cooperativa Renner foi o primeiro supermercado com cestinhas, não com carrinho que tinha. A gente levava carteira profissional, fazia o rancho e debitava no fim do mês o dinheiro. E tinha também a cooperativa de credito Renner. A minha primeira casa foi comprada com dinheiro de empréstimo da cooperativa de credito Renner. O sistema era tabela price, sistema de juros diferente. Então, podia vir de vez em quando por casualidade, mas era tudo independente da concorrência.

Adalberto - A separação da loja da fabrica que foi lá em 65, estávamos vivendo um momento político de 64, a Revolução. O que teria determinado essa decisão de separar as empresas? Será que estava muito complexo, a fábrica estava com muitos departamentos e isso estava ficando complexo demais para gerenciar?

Pernau – Não, para facilitar o crescimento havia a necessidade, eu acho, de desmembramento. Porque aí as direções são independentes, cada uma especializada. A loja precisava se expandir, inclusive tinha interesse de se transformar em S.A., como depois se transformou em S.A.

Adalberto - Mas a loja foi aberta com a intenção de dar divulgação para os produtos Renner?

Pernau - Quando ela iniciou na Vigário Jose Inácio, sim. (mostra uma planta com o interior da loja, depois da reforma, as seções, calçados, crediário, porcelana, o corte de cabelo, a projeção, a máquina de projeção de filmes na frente, as crianças, e os cabeleireiros).

Adalberto - Então pelo que eu entendi, a empresa tinha muitos controles, por exemplo controle de estoque, controle de vendas, registros estatísticos de vendas por linhas de produto, já naquela época tudo feito manualmente.

Pernau – Sim. E o Hruby que era o homem dos números, que organizava isso pra mim.

Adalberto - Estas estatísticas então ele tinha?

Pernau - Eu há pouco tempo, talvez ainda tenha aí. Tinha um quadro que eu projetava na parede, às vezes queriam fazer uma reportagem então ele montava aquilo manualmente, nos tínhamos uma seção de desenhos, um cartaz bem grande, fazia em números maiores. Montava lá as seções, a rotatividade de estoque, a margem bruta que dava cada grupo de mercadoria. E tem passagens cômicas também, eu fui chefe de diversas seções. Comecei como vendedor em uma seção de calçados. A Renner tinha fabrica de calçados própria, teve fabrica de chapéus própria também. Comecei como vendedor, meu chefe era piloto civil que aos sábados de tarde, quando a loja não trabalhava, ele dava aula no aeroclube. O aeroclube era onde hoje é a base aérea (4:22) do lado de cá, e era pista de terra. E em um sábado de tarde eu voei com ele [.....] (4:31) sentava assim, em cima da para-queda com cintos e tinha um [...] (4:39) na frente assim e usava lá na frente manivela pra pegar o motor do avião. E este meu chefe numa das tardes que ele tava dando aula para alguém, houve uma pane e ele teve que fazer uma aterrissagem forçada, nesta aterrissagem eles capotaram e ele veio a falecer e companheiro que esta ali, que se chamava Ruben Klein, depois veio a morrer, por coincidência, embaixo de

um caminhão na estrada de automóveis. Vê como é o destino da gente, não morreu no avião e foi morrer também em um desastre [...] (5:15). Levaram ele lá pro Hospital Beneficência Portuguesa, que ainda era muito bem conceituado. E eu fui visitá-lo e o reconheci pela mão. Por que ele tinha ganhado um anel muito bonito em uma competição no Uruguai que ele foi o vencedor. Então eu era o único homem na seção de calçados e mais duas moças, uma era caixa e a outra era vendedora, porque tinha sapatilhas pra senhoras. [...] Entrei na empresa em 1939. Sai da chapelaria em abril de 39 e em maio já estava lá.

Fui convidado porque eu comecei como office boy em uma casa de calçados, Casa Regente, na esquina da rua do Rosário com a Otávio Rocha e dali o gerente era o Marineri. Então a chapelaria me convidou pra ser vendedor de chapéus, ai não era mais office boy, tinha office boy próprio, até tenho foto da chapelaria, eu, o office boy, todo mundo junto.

[...]

Pernau – Havia testes de qualidade. Vinha uma contra amostra e era feito o teste de qualidade pela empresa que estava comprando. E esta empresa aprovava ou reprovava pra evitar que viesse a quantidade toda e fosse de volta. E quando vinha o sortimento eles faziam mais um teste pra ver se não estavam sendo enganados. Então tinha esse teste de qualidade que nos não conhecíamos isso, nenhuma indústria tinha isso aqui.

Adalberto - E isso depois, posteriormente foi aplicado aqui nas lojas?

Pernau - Não, porque é muito difícil, isso aqui é mais pra compras muito grandes.

Adalberto - Mas as lojas tinham inspeção de qualidade?

Pernau - Tinham inspeção de qualidade, mas não, chegamos a pensar. Mas não seu pra se fazer.

Adalberto - Com relação a fornecedores, o Sr. colocou que tinha uma equipe que viajava buscando fornecedores.

Pernau - a cada três meses tinha gente viajando.

Adalberto - E como era? A loja pedia o modelo, ou o fornecedor dizia quais modelos tinha.

Pernau - Funcionava assim, o Kanto Kente, por exemplo, ele ia na loja de fabricantes maiores, as que eram famosas na época, visitava diversos, depois de visitar diversos e saber mais ou menos o que tinham, eles nem sempre resolviam. Ai vinha, fazia uma reunião no hotel às vezes e de manhã. Como eram muitos compradores, moda jovem, feminino e etc., na hora do café eu perguntava: “Onde tu vai hoje?” Ele respondia, vou lá e eu dizia:”então vou contigo.” Para assistir como eles estavam trabalhando. Tinha gerentes também no meio junto com os compradores. Eu que acompanhava gerentes da moda masculina, da moda feminina, da moda infantil. E depois tinha os compradores especializados em cada área.

Adalberto - Tinha o gerente de cada departamento e o comprador especializado?

Pernau - Isso, tinha o comprador e depois dividia, por exemplo, tinha o departamento de moda feminina, tinha o comprador de lingerie, que era moda feminina onde fiquei muitos anos trabalhando, e comprador de vestidos, blusas, o comprador de calçados femininos, de bolsas.

Adalberto - Então tinha um especialista de produto?

Pernau - Ah, sim. Então eu ia te contar um caso cômico [...]. Tínhamos um famoso consultor em moda, consultor de moda independente, não me lembro o nome dele agora, que nos contratamos e, de vez em quando, ele vinha dar palestras para o nosso pessoal de moda masculina. Nós fazíamos um almoço para os compradores e gerentes da área lá no country clube, e ele fazia uma palestra sobre moda e também das revistas que nós recebíamos. Nós mandávamos traduzir revistas estrangeiras para o português e distribuíamos para os devidos gerentes. Além de outras revistas que eles liam. Então, tu falava se nós criávamos modelos, sim, nós criávamos modelos, alguns. Outros eles mostravam e nos dizíamos: este queremos exclusivos para nós, este queremos com tal modificação, este naquele tecido, assim que se desenvolviam.

Adalberto - Tinha algum tipo de inspeção, alguma ação assim, por exemplo, para treinar o fornecedor, capacitar o fornecedor? Hoje a loja tem uma ação que eles chamam de inspeção de qualidade lá no fornecedor.

Pernau - Não, nós não tínhamos. Nós analisávamos pelos pedidos, fazíamos pelo procedimento que tinham conosco, de a mercadoria chegar sempre em boas condições. O maior problema que a gente tinha com alguns fornecedores era o atraso na entrega. Isso que dificultava. Às vezes éramos obrigados a cancelar, mas evitávamos sempre em comum acordo. Faziam uma programação pra entregar, vendia muito, às vezes na hora se apertava. Mas nós examinávamos, não foi uma vez nem duas que veio uma mercadoria que se devolveu, apresentou algum defeito de corte e se devolveu tudo. Mas era raro acontecer, mas acontecia.

Adalberto - O desenvolvimento de coleções, por exemplo, verão, inverno. Eram duas coleções anuais?

Pernau - Não. Era primavera, verão, outono, inverno. Nós chamávamos de meia estação. Mas as coleções acentuadamente grandes eram de inverno e de verão. Predominante a de inverno. A de inverno era mais volumosa, a roupa era mais cara no inverno.

Adalberto - A coleção de inverno era comprada quando?

Pernau - Com antecedência de meses, por exemplo, nós, em março, em fevereiro nós já fazíamos as previsões de compra, baseada estatisticamente no desempenho de cada andar. Qual o volume de vendas esperávamos pra aquela área, qual a projeção queríamos para aquela seção que prometia vender mais, tudo era estudado. O Kanto Kente, por exemplo, estava em evolução. Nele a previsão era maior do que em outras áreas. A que estava em decadência, buscava-se saber porque estava e tal. Então se fazia uma previsão de compras e aí se criava uma previsão de verbas. Nas viagens que eles faziam, levavam uma pasta com a verba que tinham para gastar, por seção.

Adalberto - Tinha um orçamento de compras então?

Pernau - Sim. Em janeiro e fevereiro já se comprava para o inverno, me lembro que tinha viagem nessa época.

Adalberto - Todas as lojas tinham o mesmo *mix* de produtos?

Pernau - As lojas que não eram tão grandes como a Otavio Rocha, as menores não derem certo, com o tu viu, tinham muito menos produtos [as menores tinham menos produtos]. Ai terminaram as pequenas, acabou fechando, não deu certo. E as maiores mesmo, como Pelotas, Canoas, não comportava tudo, a Otavio Rocha ainda era mais completa.

Adalberto - E forma de exposição nos produtos nas lojas, por exemplo, hoje se valoriza muito o leiaute da loja, como era a disposição dos produtos, a moda era nos andares mais baixos?

Pernau - No térreo ficavam os artigos mais de impulso, meias, gravatas, abotoaduras, camisas para homem, pulôveres, calçados para homem, chapéus pra homens. Na sobreloja eram calçados masculinos, que era muito grande, só para ter uma idéia quando entrei na loja em 1939 o calçado era fabricado com mais de uma altura. 39 tinha altura 07 e altura 08.

A altura 08 é normal mas a 07 é pra quem tem o pé mais baixo. E tinha tipos de sapatos com a altura 09. O estoque com o tempo não agüentava, era o triplo. Ai foi ficando padronizado a altura média. Mas eu comprei sapatos depois que o Renner fechou no Rio de Janeiro com o numero 41,5. Meu pé não era 42, era 41,5. Acho que não existe mais.

Depois no primeiro andar era a gerência e a seção de porcelanas Renner, eletrodomésticos, tínhamos bateadeiras e outras coisas (uma linha de pequenos eletrodomésticos).

Segundo andar era moda feminina, onde eu fiquei mais tempo. Eu assumi compras do feminino, infantil e moda jovem, quando eu estava de subgerente, antes de ser gerente da loja.

Adalberto - “ Interessante que a moda masculina esta no térreo.”

Pernau - Infantil, terceiro andar, infanto-juvenil e de bebê, que era uma compradora especializada, para recém nascidos, para crianças de 02 anos até tanto, e jovem de 14 anos era no Kanto Kente.

No quarto andar era moda masculina e quinto andar que era de móveis.

A moda masculina era um andar inteiro porque tinha muitos alfaiates, o estoque de roupas também era como o do sapato, tinha o 48 médio, alto, baixo e médio barrigudo ainda. Então era um estoque grande. E depois tinha a roupa em prova, que era uma roupa semi acabada, que vinha sem as mangas colocadas, sem as golas, a calça pronta, porque a calça geralmente era só ajustar no cós ou a bainha. O freguês provava, e ela ficava rapidamente pronta, em dois dias. Ao passo que sob medida demorava dez dias. Então o estoque era muito grande e ocupava um andar inteiro. Prova é que as capas gabardines e sobretudos eram no andar que tinham os calçados. Na parte da galeria onde tinha os calçados.

E tinha um pequeno deposito no térreo que era onde nos recebíamos os volumes de capa colegial. Uma capa azul marinho com uma correntinha prateada e os forros da frente eram coloridos, com as cores do Rio Grande do Sul. Tinha diversos tamanhos de capas colegial.

Adalberto - Tinha algum depósito central que recebia as compras e depois encaminhava para as lojas? Como funcionava isso?

Pernau - Quando a loja cresceu, nós compramos no Passo D'areia, uma loja e tinha o depósito ao lado no Passo D'areia. Era o único depósito no passo D'areia.

Lembro que tinha um depósito na fábrica, um prédio vazio. Na Assis Brasil. Quando queimou, a diretoria, na Otávio Rocha, foram pra lá (Diretoria foi para Assis Brasil) em 1976.

A sede da Otávio Rocha era encostada ao prédio do (Armazém) Rio-grandense, e então o Armazém Rio-grandense desocupou a parte de cima, e nós alugamos. Quebramos a parede e fizemos uma lanchonete para os nossos funcionários para que eles pudessem fazer um lanche em seu horário de intervalo (15 minutos), também tinham alguns gabinetes com secretárias, o gabinete do Harbich, o meu gabinete, eu era diretor comercial, e uma parte de escritório, pessoal, caixa geral, etc...

Quando surgiu o incêndio, [...].

Adalberto - Na época a loja da Otávio Rocha era a principal loja? Era a que mais vendia?

Pernau – Sim.

Adalberto - E que ações o Sr. lembra na época, se a loja da Otávio Rocha era a principal loja da Renner, o que ela fez pra sair desse problema, perdemos a principal loja o que faremos agora?

Pernau - Foi uma atitude que, o Harbich, que era o superintendente, deixou ao meu cargo, que era diretor comercial. E eu cheguei me reuni com o presidente, Sr. Herbert, e disse: olha, to recebendo comunicados dos fornecedores oferecendo mais prazo nos pedidos, eles estão oferecendo crédito para nós. Então eu acho que não devemos dispensar empregados, o que representava para nós mais de 58 ou 60% em relação às outras, vamos deslocar todo o pessoal para as lojas, para não demitir porque o pessoal já é especializado (o que também era uma atitude humana, o que o Sr. Herbert achou uma ótima idéia). Não vamos cancelar pedidos. Então começamos a armar depósitos. O pai do Feijó (vice governador) tinha na esquina um depósito de arroz que estava vazio e ofereceu para nós.

Pernau - Então ele nos ofereceu o prédio, porque nós não tínhamos mais onde colocar coisas, e bancamos os funcionários e entupimos as lojas de mercadorias e começaram a vender mais, mas mesmo assim depois não compensava em ter loja pequena. Mas foi uma atitude de não cancelar pedidos, distribuir os funcionários e não dispensá-los.

Adalberto - A fábrica, ela trabalhava com o conceito de representante autorizado em todo o Brasil, o Sr. lembra quando isso terminou? Como foi a transição de, de repente não ter mais representante autorizado?

Pernau – Foi na fábrica, isso foi uma decisão tomada na fábrica, eu tenho uma idéia. No auge, da Indústria Renner, né, eles abriram revendedor em todo o país, em toda cidade, Rio de Janeiro, e, e, e, o José Silva também era representante.

Adalberto – Que era aquela casa que teve uma loja até aqui no Iguatemi?

Pernau – Depois, posteriormente, teve uma loja de moda masculina.

Adalberto – Então José Silva foi representante no Rio de Janeiro.

Pernau – No Rio de Janeiro, ali bem no centro, na Av. Rio Branco.

Pernau - Então tinha representante em diversas cidades, que vendiam produtos Renner e alguns representantes vendiam produtos femininos também na sua loja. [...].

Adalberto - Teve alguma época que tinha loja própria em São Paulo antes da loja se separar da indústria? No bairro do Brás?

Pernau - Olha não to lembrado, pode ser que tenha me escapado. Mas tinha nas cidades pequenas.

Adalberto - O Sr. lembra do impacto que a entrada da C&A no Brasil? A Renner chegou a sentir isso?

Pernau - Ah sim, teve um impacto, mas a orientação foi que nós deveríamos ter um diferencial da C&A, que, na época era popular. E nós atendíamos a classe social média, que eu te falei, e depois foi diminuindo, e as lojas Renner teve que ficar mais popular também para acompanhar a ascendência de moda. Não havia mais moda definitiva, agora é uma mistura, todo mundo usa o que quer. Naquele tempo existia um padrão de lançamento, e hoje esta tudo alterado. Portanto as coisas se transformaram e ela foi uma grande concorrente.

Adalberto - Quais outros principais concorrentes houve nos anos 70 e 80, quem causava preocupação?

Pernau - Eu me preocupei mais quando o português, que abriu a camisaria, ele vendia roupas também, não lembro o nome dele, mas ele foi funcionário da Casa José Silva, ele era parente dos Silva. Essa camisaria foi aberta na Dr. Flores, havia outras camisarias também.

Adalberto: E o Guaspari incomodava?

Pernau - Ele foi grande, mas não chegou a incomodar muito. Nós nos encontrávamos nos almoços no Country Club.

Adalberto - E o Wolens?

Pernau – Incomodava muito.

Fim.

ANEXO D – ENTREVISTA COM JOSÉ CARLOS HRUBY

Transcrição da entrevista com Sr. José Carlos Hruby

Diretor Administrativo Financeiro e de Relações com Investidores da Lojas Renner

Local: Sede da empresa. AV. Joaquim Porto Villanova, 401 – Porto Alegre - RS

Data: 15.05.2010

Inicialmente são apresentados a Instituição de Ensino, o Programa de Pós Graduação, o orientador, o problema de pesquisa e os objetivos. Relata-se que as entrevistas estão sendo realizadas com o objetivo de contribuir para a solução do relatado problema de pesquisa.

Adalberto (A) – Inicialmente gostaria de agradecer sua disponibilidade e de informar que a entrevista tem duração prevista entre 45 e 60 minutos.

Adalberto (A) – Bom, é... Então assim, inicialmente, eu gostaria de saber quando é que o senhor começou na empresa e os cargos que o senhor ocupou.

Hruby (H) – Tá bom, ãhn... Eu acabo de completar semana passada 45 anos na companhia, ãhn, eu ingressei na empresa em abril de 1965; eu já trabalhava no grupo, na realidade, desde 1960, e, ãhn... A nossa empresa foi criada pelo seu A J Renner, e lá naquela década, assim, pela metade da década de 60, nos anos 63, 64, é..., até aquela data todas as empresas que constituíam as organizações Renner, eram áreas, ou industriais ou comerciais, que nem era na loja, de uma grande razão social que era a A J Renner S.A.. A partir do ano 65, cada uma das empresas ganhou, passou a ter sua autonomia societária, então cada uma delas passou a ser, ah, S.A., então ali nasce, em 10 de junho de 65, lojas Renner S.A., e aí, ãhn, as empresas passaram a se estruturar, a nível de diretoria, a nível de gerência. Eu trabalhava numa outra empresa do grupo e eu vim pra lojas Renner para ser a pessoa responsável pela área de recursos humanos.

A – O que teria motivado essa reestruturação, digamos assim, tava tudo num guarda-chuva só e, de repente, separa as empresas?

H – Essa... essa pergunta é interessante, ela já foi, assim, objeto inúmeras vezes, principalmente nos anos imediatamente posteriores a 1965; eh, de por que isso? Ou seja, o nosso empreendedor A J Renner já estava com uma idade mais avançada. Até aquela data, ou seja, ele se..., ele tinha condições de olhar toda a floresta e olhar as árvores, certo? A partir daquele momento, a gestão já estava passando para os filhos, a 2ª geração, então, eu diria, de uma forma muito inteligente, é, foi uma forma, assim, de dar uma autonomia maior a cada uma das empresas, com diretorias específicas, certo, e o..., o futuro depois veio demonstrar o quanto isso foi positivo. Eu sempre simbolizo isso como um, um, um, um, um grande comboio, um trem, aonde foram, foram separados os vagões e cada um foi andar na sua velocidade e alguns “vagãozinho” andaram alguns anos e pararam, leia-se: as empresas fecharam; as Lojas Renner, como ganhou uma diretoria a qual foi única (ênfase) durante 18 anos, até 1982, ela ganhou uma velocidade, eu diria; depois tivemos a 3ª geração, e depois tivemos um momento de profissionalização, eu diria que está aí hoje, tendo já saído do Rio Grande do Sul, estando em todo o Brasil. Eu diria foi uma atitude muito inteligente naquela ocasião.

A - Então, pelo o que eu entendi, até os anos 80, a a a, os principais executivos da, da loja vieram da fábrica?

H – Não, não, não, não porque as lojas Renner, ela já existia como uma área comercial de AJ e eram executivos da, da, da, da loja mesmo. Eu, vamos dizer, especificamente, para ser o gestor de uma determinada área, mas os diretores, já eram pessoas com experiência dentro da loja...

A - ...dentro da loja?

H – É.

A – Em algum momento, assim, na história da, da, da, da lojas Renner, seja nos anos 80, 90, foram buscados, assim, executivos importantes da concorrência, ah, ou esse ..., porque eu observo, assim, no relatório anual fala muito de desenvolvimento do corpo de executivos na base, assim, como é que é tratada essa questão?

H – Sim, eu diria, ãhn, eu diria ultimamente, talvez, nos últimos 15 anos, nós temos assim, não ido ãhn ãhn ãhn... eu diria, assim, tirar, vamos dizer que os nossos principais concorrentes são a C&A, uma Riachuelo, mas, executivos que já estavam fora (ênfase), principalmente da C&A, que tem toda uma cultura, tem uma forma de gestão, que é uma empresa holandesa que está no Brasil desde 1976, ãhn, com grandes controles, essa coisa toda, então eu diria lá, no início da década de 90, quando a empresa passou, passou por uma profissionalização, a gente buscou, no mercado (ênfase), executivos que tinham trabalhado na concorrência, sim.

A – Eh..., os anos 90, aí, o finalzinho dos anos 80, começo dos anos 90, pro varejo foram anos assim bastante tumultuados, né? Saiu ali Hermes Macedo, Mesbla, mais pro final dos anos 90, né... Como é que as lojas Renner conseguiram permanecer, crescer e prosperar num mercado que ele sofreu tantas modificações naquela época?

H – Eh... aí eu precisaria mencionar, porque repare, a partir de 83, 1983, quando a empresa passou ter também a gestão da 3ª geração, 3ª geração, e aí, eu diria, foram 6, 7 anos, até o início do ano de 91, onde a empresa, aí talvez por inexperiência da 3ª geração, porque todo aquele espírito empreendedor não passa pelo DNA, ou seja, a 3ª geração, eh, por ter conhecido pouco o vovô, certo, os laços afetivos já são mais distantes do que um filho em relação ao pai, isso é importante na gestão das empresas, eh..., eles chegaram, assim, à uma conclusão num certo momento que diz assim: “Puxa, nós realmente somos aqui o dono disso aí”, porque, por herança, eles são donos do, do controle da companhia, “mas não somos os gestores mais indicados pra isso”. E aí a empresa passou um pouco de lado, não pediu concordata, não pediu falência, mas passou, assim, momentos de dificuldade...

A – Eu mapeei os resultados desde 79, e aquela década de 87... (ênfase no ano)

H – É, o final ali foi complicado. Ali, aí é importante, em 1991, eh, eles, eh, decidiram profissionalizar a companhia, já estava a família Renner somente em dois braços familiares, e aí eles colocaram, conseguiram um conselho, ãhn, misto, dois membros da família e 3 executivos de fora, então esse conselho reunido com 5 membros, dois familiares e 3 independentes chega e diz: “Ó, primeira coisa vamos buscar, ãhn, um executivo contratado, um consultor, pra fazer o planejamento estratégico dessa companhia, esses pontos fortes, pontos fracos, essa coisa toda que você sabe, né. E aí foi contratado como consultor José Galló, e aí ele trabalhou conosco, eu já era diretor da companhia, durante uns 4, 5 meses, e aí no mês de setembro daquele ano ele fez a entrega para o conselho, do trabalho. E aí o conselho gostou do trabalho e disse assim: “Olha, você está convidado a implementar...”, ou

seja, não seria somente um book que ia pra prateleira, “você está desafiado a aplicar”. E ele realmente começou, ele até no 1º momento resistiu, problema de empresa familiar, que sempre é um pouco complicado, mas ele ganhou, e eu como executivo posso dizer isso sem, ãhn, sem medo de errar, ele ganhou autonomia total da família. Total!! (ênfase) Entregaram a empresa para ele. A Família, num ato visionário, deu total autonomia ao novo superintendente. E aí ele começou todo um trabalho de recuperação da companhia, muito em cima dos 4 P (preço, propaganda, ponto de venda, ãhn...) e aí eu diria, ãhn, que a empresa realmente se recuperou durante 3 anos, já em 1994 nós estávamos botando o pé em Florianópolis, abrindo em Santa Catarina, abrindo em Florianópolis, em 95 já estávamos abrindo uma outra corporação em Joinville, e aí, realmente, a empresa, ãhn, recuperou. E aí você fazia a comparação com Mappin, e tal, o Galló, ou seja, como grande conhecedor de varejo, ele disse assim: “A empresa tem que ter foco, ou seja, as *full line*, full line, vendendo desde pneu, cosmético, moda, huuummm (expressão de desconfiança), você tem que ser o primeiro da cabeça do cliente, “onde é que eu compro isso? É lá!”, então, nós já tínhamos começado, na realidade, antes de ele chegar na empresa (ênfase), de começar a largar algumas coisas da linha dura, pesadas, em 87, fogões, refrigeradores, já tínhamos deixado, e aí cada vez mais foi focando, ou seja, aqueles modelos completos, aqueles modelos com (troca de arquivo – interrupção da gravação, secretária entra na sala e entrega uma mensagem, um bilhete), ãhn, não ser mais o modelo de gosto do cliente, certo? Então, eu diria que isso foi o grande diferencial, o grande diferencial; a Renner, ãhn, ultrapassou esses momentos difíceis, de uma economia complicada, pós plano cruzado em 86, muito assim, eh, primeiro, de ter tomado, feito uma reestruturação de gestão, certo, e também se focado em moda; e isso veio de lá pra cá, certo, foi bom, largar uma linha dura, pesada, não, não, não. Na gestão Galló, nós concluímos isso em 2002, 11 anos depois, não vendendo mais, ãhn, artigos de bazar, cama, mesa e banho, focando somente em, em moda.

A - ...moda.

H – Então isso aí é, repare, o grande diferencial.

A – Antes disso, teria havido alguma mudança no mix de produtos, ou até então?

H – Não, eu diria, eu diria, foi exatamente o contrário, foi cada vez largando, ou seja, renunciando, diminuindo, o, o, o, é aquela coisa do planejamento estratégico, você tem que fazer escolhas, né, ou seja, às vezes não dá o A+B, tem que ser só o A, e foi isso, né.

A – Eh, com relação ao layout das lojas, né, por exemplo, hoje se fala muito da exposição por estilo de vida, eh... Houve nos anos 80, nos anos 90, alguma modificação importante em termos de layout de lojas, como foi essa modificação nos estilos de vida...?

H – Eu diria não, não. Realmente essa aí que a empresa implementou em 2002, e eu diria, ela foi assim, acreditamos, muito inteligente, porque esta forma de exposição dos produtos, ela ela, ela procura atender eh..., fugindo daquilo “ah, é classe A, B ou C”, questão de renda, questão de idade do consumidor, não, é um estilo de vida. Hoje você está aí, socialmente, ou seja, com traje certo, gravata, aquela coisa toda, mas fim de semana você, talvez, daqui a um pouco, quer andar de bermuda e de sapatinho esporte, então, esses produtos, de uma forma, eu diria, organizada com seus *corners* dentro da loja, facilita tremendamente para o consumidor. E também, “Bom, hoje eu quero um traje, um traje com camisa, uma sugestão de gravata”, ali; mas aí “Bom, agora eu quero um traje pra sair com a minha esposa ou meu filho no fim de

semana, também eu ando de jeans”, ou seja, esse é o meu estilo de vida no fim de semana, né, então, eu diria, foi a mais drástica alteração dos layouts da loja, foi essa aí.

A – E o “Kanto Kente” lá nos anos 70? Não foi um primeiro...

H – Foi, foi, o kanto kente realmente foi, mas repare, ah, que talvez eu possa dizer pra você, lembra bem o kanto kente, ele, nós tínhamos vendedores trabalhando ali sem calçados, de pé no chão, um incenso cheirando, foi uma inovação importante, ou seja, foi ter criado, para uma comunidade, como chamam hoje, assim, um grupo de pessoas jovens, assim, uma área mais específica onde eles se sentiriam..., até a música era diferente; ah, mas você lembra bem, quem sabe ali fosse, assim, mais ãhn, mais ãhn, uma área de produtos mais focados, assim, naquele momento, lá na época de Roberto Carlos chegando; é verdade, bem lembrado.

A – É... eu conversei com o senhor Pernau...

H – Conversaste?

A – Conversei com ele há umas duas semanas atrás, ele me recebeu na casa dele, pra entender lá os anos 60...

H – Ah, bacana, o Pernau é uma pessoa, assim, que eu trabalhei, ãhn, eu trabalhei, e falaste com a pessoa certa. Não tem ninguém, ninguém, Pernau entrou em 39 lá na empresa, e veio até, ele entrou como boy, não sei se ele te contou isso, e terminou como conselheiro, é o caminho que eu to trilhando e, e ele, realmente, eu diria, a ele se deve muito (ênfase), a ele (ênfase), né – muito, muito não, totalmente, aquele período de 65 até 82. Ele era o diretor comercial, mas ele era o grande gestor da diretoria, o superintendente, que era o superior, o superior dele, ele dividia o turno com a indústria. Ele era um executivo que tinha um grande poder pela família. E ele dividia seu expediente na indústria Renner [Está falando de Ricco Harbich]; então o Pernau, na loja, você falou com a pessoa certa, acredito que deva ter te crescido muito. Está bastante idoso hoje, está com 87 anos.

A- Mas deu ricas contribuições.

H – É? Que bom, tu falou com a pessoa certa!

A – É. Ele me comentou, ãhn, sobre um reposicionamento, né, por exemplo, lá nos anos de 83, 80, a questão da chegada da C&A, a, a, a C&A focando produtos populares, né, e a Renner insistindo com a classe média, e que ali teria havido a decisão por mudar um pouco em termos de posicionamento, né. Por exemplo, o relatório da administração de 83 diz assim: “A empresa está procurando se adequar a uma nova realidade, passando a operar com produtos mais acessíveis, sem descuidar da qualidade”, né? Então, teria começado ali um reposicionamento?

H – Eu diria que foi uma tentativa, foi uma tentativa, foi uma tentativa, eu diria, a mais concreta foi com a entrada do Galló em oiten... é, eh eh eh, realmente como se diz assim, eh, naqueles anos, talvez até por ter a gestão da 3ª geração, que não tinha, que tinha sido combinada a questão da lida com as empresas, havia uma combinação na 2ª geração com um executivo, que a 3ª geração não viesse pra dentro da companhia, que fosse ter atividades múltiplas fora (ênfase), só que chegou um certo momento, eu carinhosamente chamava-os de meninos e as meninas, que eles cresceram, e chegou um certo momento que “puxa, isso aqui

daqui um pouco vai ser meu, eu quero entrar pra dentro”. E aí, houve, eu diria, talvez por, um pouco, falta de expertise, e o Brasil naquela época passava assim por momentos, eu diria, muito complicados, eh, os anos 70, depois 80, inúmeros planos econômicos...

A – ...inflação...

H - E aí a empresa, sempre com aquilo, isso era originário do nosso empreendedor A J Renner, de produtos de qualidade, e qualidade sempre assim com, ãhn, preços um pouco condizentes a essa qualidade, e o consumidor, com as altas de inflação, de 30, 40, 50 ao mês (ênfase), eh, chegou e disse assim “puxa, eu vou ter que diminuir daqui a um pouco”. Nós chegamos assim, a ter produtos um pouco fora do padrão ãhn, do poder aquisitivo, realmente então, teve, teve que se reposicionar mercadologicamente naquela ocasião.

A – ãhn, a análise, a análise, a concessão e o controle de crédito, na sua opinião, é uma atividade determinante para uma empresa varejista?

H – Sim, que bom que nós estarmos frente a frente, eu sempre faço assim, eu não chego, eu não, não, não, não consigo imaginar uma empresa de varejo no Brasil, em que as duas mãos, uma, o varejo em si, na outra, o crédito, eh, é assim, é assim (mostra as duas mãos unidas, engatadas), elas não caminham separadamente (levanta as mãos e as demonstra separadamente, bastante distante uma da outra), é isso aqui (mãos unidas), ou seja, ãhn, qualquer empresa comercial, pra poder atingir seu objetivo maior, que é, ela precisa de um braço, seja ele o seu banco, seja ele um capital próprio, ou seja uma *joint venture* que tem por aí, isso nós, isso nós observamos, aqui na Renner há muitos anos (ênfase). Nós, em 1981, você que leu tudo, nós criamos, eu fui um dos criadores, da rede financiadora. Tivemos, depois, por cargas d’água a JCP não quis mais isso, mas, ou seja, então, isso tudo, elas caminham junto viu, isso aí, sim. A, a, a, a, a, eu diria, o lado do crédito é fundamental (ênfase) pra desenvolver uma atividade de *business* principal. Isso aqui não anda separado. (faz um sinal juntando as mãos, evidenciando que crédito e varejo andam juntos, de mãos dadas)

A – O que a empresa fazia diferente das concorrentes nessa atividade, lá nos anos 80, ela tinha expertise maior do que a concorrência nessa atividade, nos anos 90, ela tinha uma tecnologia, ela tinha um profissional, ela tinha equipamentos...?

H – Sim, sim, ou seja, nós, repare, realmente, boa questão essa aí, a empresa sempre deu muita atenção para a administração, sabendo a alta dependência (ênfase) de ter um, um bom desempenho aqui, ou seja, nós somos, nós com a Masson, a Masson não existe mais aqui, tem, agora compraram a marca, mas não era a Masson da época, aonde nós, na década de 50, de 50 (ênfase), quando começou, realmente, a venda parcelada, nós chamamos aqui na Renner a venda financiada, é aquela do automóvel, em 18 ou 24 vezes, nós parcelamos até 10 vezes pelo mesmo preço. Isso começou lá em 50, 1950 (ênfase), e aí nasce o SPC, em 1955, e a Renner é uma das fundadoras, certo, então, eu diria, em meio século aí, a gente sempre viu essa área [crédito] como muito importante, tendo um gestor específico, ou seja, desenvolvendo, na época – que eu me lembro disso – carnês, eh, feitos assim, eh, não que nem agora, eletronicamente, mas feitos de tipografia, onde cada folhinha correspondia a um pagamento, e em 1972 (ênfase), nós passamos a fazer isso eletronicamente, em *mainframe*, em 1972 (ênfase), então já eliminando as fichas amarelas, aonde é que tinham o Adalberto, o Hruby, foi parecido, então em 1972 já era eletronicamente, se olhava numa tela como é que tava. Em 1973, eu estava aqui, fui um dos gestores também, lançamos o nosso cartão Renner

Private Libel, em 1973, ele tem 37 anos (ênfase), aonde o que se objetivava naquele momento: criar um instrumento de fidelização, e 10 anos depois nós eliminamos totalmente o crediário (ênfase), o crediário, aonde toda venda parcelada na Renner tinha que se passar por ele ser titular de um cartão, aonde hoje qualquer cliente chega em uma das nossas lojas (121, de Rio Grande a Manaus), ele vai no crediário e obtém um cartão e através desse documento. Isso tem sido um contínuo progresso, e Adalberto, mês que vem nós devemos lançar o nosso cartão, se adaptando ao mercado, nosso cartão bandeira Renner Visa e cartão Renner Master, ou seja, cada vez subindo mais, vindo sempre com um grande instrumento, eh, você diz, com gestores, buscas de ferramenta, a *Credit Score*, aprovação de crédito, tornou-se necessário porque no passado o seu Pedro, a dona Tânia a dona Eva lá no crediário, pegava a ficha, ãhn, “Hruby trabalha na Renner, ganha tanto, mora em casa própria”, pegava a ficha e aprovava. Isso não dá mais pra fazer, obviamente, então se faz um crédito, tudo hoje é *Score*, tem aquela probabilidade do cliente ser um mau pagador ou não, enfim, tudo, tudo, eu diria, assim, nós usamos assim as ferramentas mais adiantadas que existem, em qualquer terminal se olha a ficha do cliente, enfim...

A – Com relação a, entrando agora em uma área assim de planejamento e controle, inclusive de questão financeira, né, o Senhor, ãhn, Pernau falou muito do senhor em relação a, às pesquisas que o senhor fazia e aos dados... Então assim, a empresa tinha registro estatístico, monitorava os indicadores de desempenho, por exemplo, margem e rentabilidade lá nos anos 70? Já tinha isso?

H – ãhn, repare que, na década de 60, começou a aparecer os famosos *mainframes*, hoje é tecnologia da informação, certo, T.I., né, I.T., em inglês, naquela época era o CPD, CPD, então todas as empresas, assim sabe, “não, eu tenho computador”, elas tinham o prazer “ó, computador”, e aí todas as empresas começaram pela contabilidade, pela folha de pagamento, a Renner fez diferente. A Renner fez assim: qual é o nosso, eh, eh, o que que é que é meu ativo pelo qual eu posso ter melhores resultados? Eram os estoques. Então 1965, Adalberto, em 1965 (ênfase), com o Pernau na gestão, nós passamos a ser clientes da IBM, da IBM, lá na Salgado Filho, aqui no centro de Porto Alegre, perfurando o cartão, como um tempo atrás era loteria, onde as notas fiscais era digitadas para ter relatórios, aonde é que tinha margem, vendas, giro, e em 1974, com o Pernau (ênfase), eu e ele (ênfase), fomos à Europa, ver a automação comercial, aonde hoje tudo se passa o leitor no produto, na etiqueta, em 1974, nós fomos a Europa e Estados Unidos para ver o que se tinha para trazer pro Brasil. Em 85, 86, nós fomos a 1ª loja no Brasil (ênfase) a ter uma rede automatizada, abandonando totalmente, eu conto para os jovens hoje, pessoal, era nota fiscal, em 3 dias, com carbono e tinha que somar, (e eles dizem) mas era assim (?), (e eu respondo) pessoal, era assim, hoje a gente passa o produto no leitor e tá registrado. Então, realmente, nós víamos nisso, o Pernau era quem dizia assim, que cada vez buscando mais tecnologia, eh, dizendo assim: “Eu prefiro investir”, os recursos são escassos, isso é uma tônica, são escassos, “eu prefiro investir num ano em tecnologia, e não abrir uma loja, porque com uma boa gestão dos estoques eu abro 2, 3 lojas depois, na época”.

A – Ehh... Ele tinha assim, por exemplo, o controle de vendas realizadas por temporadas, por linha de produto, dias úteis, a influência do clima...?

H – Tudo, tudo, tudo se controlava, se anotava, como era somente em vendas aqui no Sul, se botava com tinha sido o tempo. Sim, sim, eu, Hruby, cheguei a, puxa, “fazem” 30 anos!, a ir aqui no ministério da agricultura, que lá eles tinham uma idéia de como seria o clima, não o tempo amanhã, o clima nos próximos anos (ênfase), para servir de balizador para a montagem

das coleções, o Pernau atrás disso...

A – Com relação à gestão financeira, pensando agora em termos de uma gestão financeira mais ampla, né, além da concessão de crédito, né, eh, que alterações significativas essa atividade sofreu nos anos 80, 90 e 2000 da empresa, na empresa? Por exemplo, primeira questão: essa atividade é determinante para o sucesso de uma empresa comercial, a gestão financeira, e como é que isso aconteceu aí nos anos 80, 90?

H – Isso aí teve claro, teve, uma boa gestão financeira, a empresa sempre teve assim de não ser uma empresa alavancada, nunca foi característica da Renner, sempre predominantemente trabalhar com recursos próprios, depender pouco de recursos de terceiros, eu diria que isso nunca se, ahn, nunca, eu diria, teve razões depois que vieram desmitificar ou, ou mudar, hoje nós continuamos assim, nos endividamos somente quando alguma parcela, você sabe, pode olhar nossas demonstrações financeiras, nós somos hoje criticados, porque somos uma corporação, pelos nosso acionistas, que 80% está lá fora, aonde dizem: “Pô, a Renner podia se endividar um pouco mais pra rentabilizar o capital próprio, então assim, alavancar, perfeito, né, realmente é fundamental você ter uma boa gestão financeira, né.

A – Eee a logística, questão de estoque, a logística fornecedor - centro de distribuição e centro de distribuição – loja, é uma atividade determinante, que investimentos diferentes...?

H – Olha, todas as áreas, ahn, de apoio, tanto recursos humanos como uma área financeira, como a área de propaganda, são áreas de apoio. Ahn, mas dessas áreas, uma das vitais, do varejo é a logística, ou seja, você fazer o produto chegar o mais rapidamente ao ponto de vendas e não dentro de baús de caminhão, e não parados, nós não chamamos de depósitos, não parados em depósitos e centro de distribuição, você já chega lá e ele já vai, porque o produto só começa a girar quando está sob os olhos do cliente no salão de vendas. É lá que a coisa começa, certo, então eu vejo a logística como uma coisa fundamental para o varejo, para qualquer segmento, tanto de supermercado, enfim...

A – E esses investimentos em tecnologia foram usados também naquela época...

H – Ééé, também a área de tecnologia, então hoje, hoje os nossos fornecedores, eles entram num software sabendo exatamente em que horário e em que doca ele vai estacionar no centro de distribuição em São Paulo ou Palhoça. Isso aí, realmente, nós não podemos perder tempo, como diz, o produto, o mais rápido possível, ou seja, o produto tem que ter seu preço certo, local certo, né, momento certo.

A – A gente observa assim pelo relatório da administração atual que existe um avanço na cadeia de valor lá do fornecedor, a Renner né, qualifica o fornecedor, desenvolve o fornecedor e tal, como era isso nos anos 70, 80, já se fazia um trabalho assim, mesmo que pioneiro.

H – Se fazia alguma coisa, ou seja, mas não na profundidade de hoje, não na profundidade de hoje; hoje realmente, até os fornecedores passam por uma, ahn, certificação, nós temos uma empresa internacional que me foge o nome, uma certificação até pela legislação toda de ver se não tem menor, se não tem trabalho escravo, como é as instalações deles, quer dizer, nós somos, assim, bastante rigorosos, até buscamos, se busca uma certificação, que no passado não tinha...

A – E a questão do desenvolvimento de produtos e coleções, se eu desenvolver mal uma coleção, eu vou ter que fazer uma promoção e isso vai afetar a minha margem...

H – Ah, eu diria que isso é uma coisa, assim, nesse prédio, que é feito, nós temos uma equipe de umas 10 pessoas, onde é feito todo o desenvolvimento das coleções, ãhn, esse pessoal, como eu comento assim, viaja o mundo, viaja o mundo, e, porque hoje você acessa os desfiles realizados no mundo pela internet, quer dizer, nós temos uma consultora, que casualmente é brasileira, mas ela vive no exterior, devido à sua atividade, então ela também contribui muito no estilo de vida, aonde as coleções são todas montadas pelas tendências mundiais para, para, ãhn, vamos dizer, mitigar os erros, porque, realmente, uma coleção mal lançada, eu diria, pode decidir o resultado de um exercício.

A – O senhor Pernau me colocou que assim que já nos anos 70 havia viagens para o exterior...

H – Sim, aquela viagem que, a minha era a primeira em 74, a dele já era a 2ª, ele tinha ido em 72 ao exterior, exatamente indo buscar manequins da época, eu vi, eu acompanhei, nós viajamos, essa 2ª viagem dele, a 1ª minha, nós viajamos 30 dias, 30 dias sem vir ao Brasil, indo a cidades da Europa, Milão, na Itália, que é muito, ãhn, realmente, naquela época (ênfase) já se procurava olhar tendências mundiais.

A – Perfeito, já naquela época.

H – Isso, isso, a Renner sempre teve, assim, um espírito muito de inovação, certo, tanto na tecnologia como na área de moda, sempre inovadora, realmente isso é, ta no DNA da Companhia.

A – Falando um pouquinho sobre desempenho, eu mapeei o que eu pude das empresas que eu tinha, Renner, Riachuelo e Marisa, eu vejo assim, a Renner numa linha ascendente em termos de margem bruta, a Riachuelo numa linha descendente, a Marisa ainda oscilante, não definida, e a gente observa, assim, de 96 pra cá é uma linha decisiva, vem crescendo, né...

H – Adalberto, tem um detalhe, aqui (aponta para 1995, 1996) o que contribuía, ou que não contribuía, contribuir é positivo, o que eh eh, essa margem mais baixa era reflexo do nosso mix, aonde os produtos da área de bazar, cama mesa e banho, eram menores. À medida, está aqui (aponta para o ano de 2002 no gráfico), era aqui, à medida que esses produtos foram abandonados...

A – ...a margem começa a subir...

H – ...a subir, como o uso de tecnologias mas avançadas, processos, sistema *high tech*, quando a JCP nos passou essa tecnologia por aqui, a gente veio num crescendo. Ou seja, aquilo, cada de vez comprando mais certo, cada vez tendo o produto, comprando certo no seu mix (ênfase), tendo um produto certo nas diversas regiões, acaba contribuindo a reduzir o *markdown*, o *markdown* é o corte de preços; então isso aqui é reflexo de isso aqui.

A – Eu também marquei vários anos, nos últimos anos, por exemplo, aqui, eu olhei o relatório anual das lojas Renner e Riachuelo, né, e a lojas Renner foi o melhor, teve o melhor indicador de vendas por metro quadrado. Nos últimos 5 anos, isso é uma realidade. Na sua opinião, o que que contribuiu para isso, o acerto no mix...?

H – É, realmente, tudo, realmente isso aqui é o que nós buscamos, ou seja, no varejo tem algumas métricas, é vendas por colaborador, é como nós chamamos o quadro funcional, e também por m², então aí eu diria, é uma otimização, porque os espaços são caros, são em shoppings centers, então a gente, eu vejo aí, não é bem minha área, mas eu vejo porque quando faço a visita às lojas, de ocuparem inclusive mais alturas nos equipamentos de exposição, então às vezes tem um produto exposto aqui (aponta para a altura da cintura), aí criaram, há uns anos atrás já, uma segunda altura aqui (aponta para uma posição intermediária entre a cintura e o solo), pra pra ter mais produtos expostos; isso tudo contribui, ou seja, sem também nunca prejudicar o que é chamado aqui, a zona, a área de conforto do cliente, não botar onde você não possa passar, né, mas ele tem como objetivo realmente rentabilizar os espaços. Isso é uma busca, uma meta que se busca, com muita, eu diria, ãhn...

A – ...vontade, muita garra. E outra questão que eu tabulei é a questão proporção despesas operacionais e receita líquida. Então assim, a Renner tem, a melhor, em 5 anos que eu tabulei, a Renner tem a melhor proporção em 4. Isso... o que teria contribuído pra isso?

H – Bom, Adalberto, aqui como se chama, as despesas “é” que nem unha, que nem grama, você sempre tem que estar aparando. E a gente procura isso muito, eu diria que a presidência, e passa por nós, diretores, eu diria que isso, isso vem inclusive lá do nosso fundador, de ser bastante, eu diria, severo nas despesas, ou seja...

A – Controle orçamentário?

H – Sim, sim, matricial, ou seja, eu depois de você aqui, eu tenho reunião aí com dois gerentes meus, aonde nós vamos olhar os resultados de março, o acumulado dos 3 meses, o que o orçamento previa, o que, que foi realizado até agora, comparado com o anterior, eu diria..., e temos uma reunião chamada RMR, reunião mensal de resultados, todos os meses, obviamente, todos os meses, onde todos os gestores, em uma reunião que leva 6hrs, assim, vão para uma sala bem maior do que essa onde cada um dos gestores vai lá e vai contar sua história, boa ou ruim. Realmente nós temos um controle orçamentário, e isso chega, isso aí é eu que faço, eu como CFO, na apresentação de reuniões mensais do conselho de administração. Eu tava olhando o material, ãhn, hoje de manhã cedo, estava viajando ontem, aonde, tá pronto o material, eu tava só conferindo, aonde é uma análise, eu diria, executiva, não é uma tão gerencial ou operacional, pro conselho de administração semana que vem, quando analisaremos a empresa. Quer dizer, ah, isso realmente é um acompanhamento desde o órgão mais elevado da companhia.

A – E essa realidade...

H - ...a aprovação do orçamento passa pelo conselho, pelo conselho. Ah, eu diria que isso é uma das, das coisas, assim, que mais cuidado (ênfase), além, vamos dizer, cuidar a coleção, cuidar onde botar uma loja, num ou outro shopping é o orçamento da Companhia.

A – Nos anos 80 já era assim?

H – Eu era o gestor naquela época, mas nós não tínhamos tanta ferramenta que nem tem hoje, hoje na..., hoje, eu diria, ele é bem mais estressado, usando o termo “jovens”, ele (este controle) é bem mais estressado. E também, outra coisa, naquela época, se tivesse dado uma “cacaca” qualquer, olha, a gente tinha alguém da família Renner ali (olha para um canto da sala) e dizia “Olha, não deu...”, hoje eu tenho 6, 7, 8 mil acionistas lá fora (ênfase na

expressão “lá fora”), eu não tenho a família Gerdau, eu não tenho a família Renner, a família Votorantin, não tenho (ênfase), tá fora, e isso, companheiro...

A – É complicado.

H – É muito, é medido por resultado permanentemente.

A – Eu já tô terminando, eh... não posso ultrapassar o tempo que combinamos, há pessoas lhe esperando.

H – Não, não, pode...

A – Eeh, a entrada de um concorrente que impacto o setor, na sua opinião.

H – Puxa, repare, eh... eu tenho que me referir a 76, quando entrou a C&A. E eu digo, hoje, a Renner, hoje, a Renner é o que é graças à C&A. Adalberto, eu sempre cito, nós acompanhamos como brasileiros a corrida São Silvestre, concorda? No final, dia 31. O que, que seria, qual seria a postura, a atitude do corredor se ele fosse só um? Na minha consolação, ele só estaria olhando pelo canto do olho pra ver o segundo. E, é aqui, ele caminharia, concorda comigo? De 76 pra cá, quando entrou a C&A no Brasil, nós levamos uma surra (ênfase). E graças ao desempenho da C&A, num determinado momento a família Renner se acordou: “temos que fazer alguma coisa”. Mudou o conselho, mudou a diretoria, trouxeram o Galló, que é aquele cavalheiro que tá ali (aponta para a sala de reuniões do lado, onde o Sr. Galló está reunido com outros executivos), “e temos que mudar”. Então, realmente, isso foi muito bom, a concorrência é sadia, é positiva, e eu digo, graças à C&A que não nos deixa dormir (ênfase). As outras, a Marisa atende um outro público, a Riachuelo está situada mais de São Paulo para cima, supermercado, muitas vezes nos dizem, me ligam, os acionistas: “mas e vem cá, e o supermercado?”, é aquela coisa, nós vendemos moda (ênfase), (faz um intervalo, um momento de silêncio) o supermercado vende roupa. Vende um produto pra, pra se cobrir, certo, deu pra ver a diferença, não, não condiz com o nosso consumidor. Que nem um traje, teu, que tu precise para um determinado momento, um evento social, ele não vai no supermercado, ele vai em lojas Renner, certo, e nós, inclusive, é visto hoje, já, pelos próprios empreendedores, se vão abrir um shopping aonde cabem somente duas âncoras, uma é a Renner. A outra é Renner... (se confundiu), é C&A, é Riachuelo, por aí. Então uma, para atender um público mais elevado, é a Renner.

A – E a saída de um concorrente que impactou o setor?

H – Eu diria a saída da Mesbla, a saída da Mesbla realmente trouxe um impacto positivo porque, muitas vezes, e eu estive com o Pernau muitas vezes em São Paulo, com o Sr. André de Botton, que era o *chairman* da Mesbla, eh, eles vinham a Porto Alegre para ver como eram as nossas vitrines, e coisa parecida, então na moda, não no pneu que eles vendiam, não na barraca, mas na moda, na moda, nós tínhamos uma cara um pouco mais parecida com a Mesbla, e nós fomos favorecidos com saída da Mesbla do mercado. Foi “Puxa, como tem uma loja parecida”, principalmente quando nós chegamos lá pra cima.

A – E os espaços deixados pela Mesbla foram ocupados pela Renner? Espaços físicos.

H – Sim, shopping sim, nós fomos contratados e, e, e boa parte daí, não a totalidade, porque nós também não queríamos chegar naquela época lá em cima, no nordeste, mas Brasília, São

Paulo, no Rio, nos grandes shoppings, os espaços que eram da Mesbla, foram por nós ocupados. Não, as vezes, na sua totalidade, porque os shoppings aprenderam “pô, não vou dar uma área tão grande, a Mesbla tem 3 andares, vou dar 2 só pra vocês; tem 2 andares, vou só dar 1 pra vocês”, eu já negocieei, eu já negocieei isso aí. Quer dizer, mas fomos, sim, teve impacto positivo para nós.

A – Em termos agora não de concorrência, mas de macroambiente, pensando em anos 80, anos 90, inflação, crise econômica, ou até alguma alteração tecnológica, né, alguma alteração importante que lhe vem à mente que impactou os negócios.

H – Aspectos...

A – Tecnológicos, por exemplo, ah, olha, ahn, bom, uma inovação importante, a inflação, ou foram realmente os planos econômicos...

H – Não, não, eu diria, ahn, nós não tivemos assim..., lá foi muito complicado, ou seja, naquela época, principalmente dos anos 80, que nós tivemos a inflação, a gente realmente, isso teve, não posso não posso nem ignorar isso aí, tivemos assim, ahn, eh, porque as inflações elevadas, elas “reduziu” o poder aquisitivo, tivemos assim que renegociar um salário 1.000, a inflação era de 50% do mês, metade 25%, aquele 1.000 não tinha poder aquisitivo 1.000 nem no dia 1º, tinha 750 no final do mês, certo, então eu diria talvez, ahn, a inflação realmente foi um fenômeno. O que também a gente cita até hoje, na área de roupa e moda, a gente tem a economia informal. Essa, eu diria, ela é muito complicada, ela..., e a economia informal não está só lá na 23 de março, em São Paulo, ou a sacoleira, se você vai numa loja satélite de shopping centers, você muitas vezes só recebe aquele papelzinho azul do cartão de crédito, como sendo uma nota fiscal; então isso pra nós ehh, eu diria, é complicado.

A – Incomoda.

H – Incomoda.

A – Bom, ah, a revista Conjuntura Econômica de 2009, edição de agosto, ela conferiu um prêmio à empresa pelo seu desempenho, né, eeh, e lá no artigo diz assim, lá pelas tantas, que a empresa, Lojas Renner, se beneficiou “significativamente”, ahn, do, significativamente do relacionamento com a JCP, né, durante o período que esteve sob o seu controle acionário. O senhor concorda com isso, a empresa aprendeu em termos de controles internos, logística, e foi um crescimento realmente?

H – Bom, eu diria, eu convivi com esse período, foi de 99 a 2005, foi uma grande convivência, eu diria com, com experiências mútuas, como eles também vieram com muita frequência ao Brasil, eu Hruby sempre soube e sempre dizia que nós éramos um grande laboratório para eles, nós éramos, ou seja, no último ano, em 2004, o *chairman* veio 4 vezes ao Brasil, aqui na Renner de Porto Alegre, quer dizer, puxa vida, ele... vinha uma hora com o vice-presidente, da área infantil, masculina, logística, promoções, quer dizer, houve, houve uma grande interação. O que mais nós aprendemos, assim especificamente, foi na área de controles, na auditoria interna, isso realmente, na área de mapeamento de informações, eu diria, isso tudo foi um bom legado pra nós. Foi, foi, foi, eu diria, foi mútuo, foi mútuo. Foi muito bom, muito bom, foi muito bom a convivência.

A – E a empresa (JCP), ela permaneceu como controladora por 7 anos, né?

H – É, 6 anos e meio.

A – E aí, quando, uma coisa que eu não entendi, quando os negócios começam a crescer, rentabilidade começa a melhorar, o número de lojas começa a aumentar, ela saiu.

H – Ela saiu, saiu. Eh, eh, quando o Galló e eu fizemos o *roadshow* lá fora, sempre vinha a pergunta “bom, vocês estão aqui agora, porque vão largar, a JCP vai largar as ações todas no mercado, por que que ela tá saindo?”. Nós levamos um executivo da JCP pra atender essa primeira pergunta, “mas vocês vão me vender alguma coisa aqui? O por que que a JCP tá vendendo?” Ai era, a JCP foi a Porto Rico, foi ao México, foi a Santiago do Chile, e veio ao Brasil, e acabou um pouquinho se descuidando do seu jardim, do seu quintal. Então certamente o boss lá uma hora deu uma porrada na mesa: “Vem cá, nós estamos querendo abraçar o mundo e nós estamos aqui, perdendo mercado pra concorrência”. Então eles recolheram tudo e por isso, mas eu diria, isso ai, dizem, não sei, que a única operação que eles saíram com, ãhn, lucro, foi no Brasil.

A – Bom, agora vou desligar, meu tempo está terminando.

H – Sim.

ANEXO E – ENTREVISTA COM JOSÉ GALLÓ

Transcrição da entrevista com Sr. José Galló – Diretor Superintendente da LR

Data: 17 de junho de 2010

Hora: 16:30

Local: Sede da Lojas Renner S.A. – Av. Joaquim Porto Villanova, 401 – Porto Alegre.

A = Adalberto

G = José Galló

A – Apresenta inicialmente o tema, os objetivos e coloca a importância da entrevista.

G - A gente fala muito sobre isso aqui e o livro de referência como não poderia deixar de ser, pelos menos o que a gente mais fala é o livro do James Collins (e Jerry Porras), Feitas para Durar, e agora nós até estamos fazendo o, o, o, método de cubuca (método criado pelo Prof. Vicente Falconi para operacionalizar um grupo de estudo que vai trabalhar determinado assunto) do outro dele Good to Great, que você deve ter lido, inclusive ele, é interessante, que ele reconhece no livro que se ele fosse escolher hoje ele escreveria antes o Feitas para Vencer e depois o Feitas para Durar. É um tema que me é muito caro, e eu, eu costumo, eu digo aqui para o meu pessoal que o meu sonho é que daqui a cinquenta anos o James Collins brasileiro escreva um livro, escrever um livro Feitas para Durar e que a Renner esteja neste livro, então esse é o meu grande objetivo de longo prazo, perpetuar essa companhia, então é algo que me é muito caro esse assunto.

A – Vamos falar um pouquinho sobre o varejo lá nos anos 1980, 1990, o senhor já era um profissional do varejo naquela época. Como o senhor via a estruturação do varejo de um modo geral naquela época?

G – Um pequeno parêntese, assim só, mas uma curiosidade, mas eu sempre me dediquei ao varejo, minha carreira sempre foi voltada ao varejo e eu sou aqui do RGS, sei que nós não vamos falar sobre mim, nós vamos falar sobre a Renner, mas uma mera curiosidade, eu sou aqui de Caxias do Sul, e resolvi, queria até ser engenheiro, fiz o meu vestibular aqui na UFRGS. Passei, tranquei a matrícula e de uma forma ousada, quis fazer na politécnica em São Paulo, porque era a melhor escola técnica de engenharia química do Brasil. Fui fazer o cursinho, lá cheguei a conclusão que nunca seria um bom engenheiro. Comecei a ter noções de marketing etc. e tal como curiosidade, e resolvi fazer a GV e fiz a GV e, e, e, já no terceiro trimestre, segundo ou terceiro trimestre, nos estágios eu já comecei a me direcionar para o varejo, mais para atacado, meu trabalho começou muito no J. Alves Veríssimo que era o maior atacadista do Brasil e que na ocasião, e, e, e, começava uma cadeia de hipermercados chamada Eldorado que depois foi vendido para o Carrefour, e, e, e, então, digamos assim, essa proximidade com o consumidor sempre foi uma coisa que me conquistou e, e, e, depois de lá eu acabei trabalhando um tempo lá, uns três anos, depois eu vim pro sul, fiquei uns dois anos, três anos, tocando, criamos com a minha família uma empresa de plásticos, aí vim aqui pro sul, e, e, e, eu que estava já aqui no sul, estava em Caxias, nessa empresa de plásticos, aí fui convidado pelo mesmo professor da GV que me levou pro Veríssimo para vir trabalhar aqui em Porto Alegre, na Imcosul, que tinha sido comprada pelo Grupo Maisonave do Sr. Werner Unch (???) (04:50), e aí houve todo um processo de recuperação da empresa que realmente estava num estado bastante complicado, aí eu sai de lá [da Imcosul], tive meu negócio em varejo, e depois disto, fiz o planejamento estratégico do Grupo Joaquim Oliveira, na época, onde a gente chegou a conclusão que o futuro do varejo seriam hipermercados e lojas de

conveniência, há vinte e cinco anos atrás, que é exatamente o que é hoje. A partir deste planejamento estratégico nós percebemos que, é, é, eles não tinham tecnologia e expertise, porque eram, eles tinham lojas de conveniência, tinham os Castelões que eram um meio termo de dois mil metros que não eram nem conveniência, nem, então, a partir da conclusão disto tudo o Antonio Oliveira foi para Portugal e trouxe o SONAE, então a partir deste planejamento estratégico originou a vinda do Sonae prá cá. Daí eu vendi o meu negócio e, como eu tinha feito este planejamento estratégico pro Joaquim Oliveira, o Cristiano me convidou porque a Renner passava por um problema bastante sério de desposicionamento, só que quando ele me convidou eu ainda tava tocando a minha empresa, e tinha sido muito pesado eu tocar minha empresa e fazer esse planejamento do Joaquim Oliveira, bom eu realmente eu não consigo fazer as duas coisas. Quando eu vendi, ai eu falei com o Cristiano e eu vim prá cá. Eu lhe conto tudo isso porque como sempre eu atuei em varejo, o varejo sempre foi a minha curiosidade, então, eu, eu sempre acompanhei muito o varejo, muito (ênfase), praticamente todos os movimentos aqui do varejo no Brasil e também nunca deixei neste período todo, desde aquela época de ir no mínimo uma vez, duas vezes para os Estados Unidos pra ver varejo nos Estados Unidos. Bom, e tudo que aconteceu a nível de entrada, tentativa de se fazer hipermercados nos Estados Unidos, que Carrefour e o Ochan (???) (06:44) e fracassaram, a tentativa Key Mart fazer um hipermercado, porque na realidade não existem hipermercados nos Estados Unidos, não existem, existe um Wal-Mart Supercenter que é a adição de um Wal-Mart convencional com um Food Center, não é, enfim ai eu fui visitar o terceiro, terceiro, terceiro, e, e, e, supercenter lá em Saint Luois, aliás lá em Farmington, há sessenta milhas de Saint Louis, enfim, então eu sempre me mantive bastante atualizado a respeito de varejo, etc. e tal. Então, lhe conto tudo isso pra dizer que é o meu hobby, certo, então eu só operei em varejo, só conheço, conheço outras coisas, mas bom. Então tive a oportunidade de acompanhar tudo que você possa imaginar de formação das grandes redes, Colombo, e, e, e, Colombo grande, Colombo pequena, Colombo com um sócio, brigas do Colombo, e, e, enfim, aqui no sul J H Santos, Imcosul, Mappin, problemas da Mesbla, o que deu certo na Mesbla, o que quebrou a Mesbla, o que quebrou o Mappin, até porque depois nós acabamos comprando aqui as redes do Mappin e da Mesbla.

Então, indo para sua pergunta, certo, eu diria pra você de uma forma bem genérica que havia pouca, baixíssima profissionalização do varejo no Brasil. Tudo era muito empírico, né, isso tão é verdade que a própria, o próprio varejo nunca foi carreira pra ninguém. A maior prova disso é que dos meus quarenta e cinco colegas de GV, eu me formei em setenta e quatro, acho que setenta e cinco, hoje só eu opero no varejo. Então isto é reflexo do que o varejo nunca foi carreira agradável, nunca atraiu, sempre a coisa tava muito voltada para, o pessoal queria era ser trainee da Procter and Gamble, da Unilever, da Refinações de Milho Brasil, ou ir para banco de investimento, ou ir pra indústria, esse era o grande glamour, certo. (08:55) Mas isso era reflexo exatamente do grande número de empresas familiares que existiam, onde se dava muito pouca chance pro profissional, os profissionais que tentavam normalmente se frustravam, porque, digamos assim, e, e, era um grande consenso de que o que valia era o umbigo no balcão, era a sensibilidade, era nascer pra coisa etc. e tal, parará, parará, tanto é que quando eu comecei na Imcosul, certo, e, e, e, e, todos os freqüentadores da CDL tinham nome de loja, era J H Santos, era Manlec, era, enfim, eu era um ser estranho, porque eu era um profissional, que não tinha sobrenome e o pessoal questionava, e muitas vezes, não digo que eu era ridicularizado, isso não, mas eu era olhado assim, pô tai um cara metido a besta, né, que, que, quer alguma coisa e não nasceu dentro de uma loja, não tem sobrenome de loja, etc. e tal. Então esse era o ambiente no varejo, certo. Tanto em nível de supermercados quando em nível de lojas de departamento, enfim, eram os donos que tocavam e a, a, a, digamos assim, eram regionais, maior parte regionais, pouquíssimas coisas nacionais. Eu diria

mais, acho que é um pouco ousado eu dizer isto, tá, para que não pareça assim uma certa arrogância da minha parte, (10:34), mas a maior parte dos profissionais, que tocavam, que conseguiam ser profissionais, eram pessoas assim que começavam como gerentes de loja, e, e, e, não tinham assim uma formação estruturada, estratégica, sistêmica, pra operar, então, tinha lá o dono, e operacionalmente pessoas muito boas, pessoas que fizeram história dentro da empresa, operacionalmente muito bons, mas não preparados para inovações, pra mudanças, pra quebras de paradigmas, enfim, era mais ou menos assim. Eram empresas tipicamente regionais, e, e, e, e, inclusive tinha aquilo, especificamente aqui no Rio Grande do Sul, aquele negócio, não pra entrar aqui é muito difícil, somos bairristas, não dá certo, o pessoal gaúcho é que domina.

A – E a migração do modelo *full line*, né, pro modelo de loja especializada.

G – Isso é muito interessante porque a loja de departamentos ela começou como uma loja especializada, quando a gente estuda loja de departamentos a gente vê que começou lá cem anos atrás, alguém começava como uma loja de calçados, que comprava a loja do lado e colocava roupa masculina, comprava a feminina, depois comprava ferragem, e no quarteirão constituía uma loja de departamentos que vendia um pouco de tudo. Mas aí, e, e, e, e, aí começa a questão da especialização, não é, eu acho que tem aqueles ditos populares que no fundo, no fundo, eles têm uma conceituação estratégica muito grande, não é. Ninguém pode ser bom em tudo, não é. Então com o andar da carruagem começou a se perceber que é impossível você ser bom em tudo, então começou, até porque, existe, tem uma diferença muito grande entre vender uma roupa, é impossível você reunir uma expertise, assim, ser o melhor em tudo, então pô, pra roupa você precisa ter uma determina expertise, pra comprar eletrodomésticos é outra coisa, pra roupas é outra coisa. Então se começou a ter assim, alguns ramos saindo das lojas de departamento, criando algumas lojas especializadas com muito mais eficiência, com muito mais, típico do negócio, porque, poxa, o ciclo da moda ele é um ciclo longo, relativamente longo, agora ele é um pouco mais curto, mas no passado era um ciclo de seis meses, nove meses. Um ciclo dum eletrônico é de quinze dias, vinte dias, então você conviver isso tudo, você ter num centro de distribuição a convivência de coisas tão diferenciadas, gerenciar isso tudo, armazenar isso tudo. Uma coisa é você transportar um móvel, outra coisa é você transportar uma camisa, uma calça, a negociação com o fornecedor é diferente, os prazos são diferentes as expectativas são diferentes, então isso tudo foi fazendo, foi criando uma situação que foi, pô, para lá um pouquinho esse negócio aqui, se eu for especialista eu vô conseguir operar melhor do que um generalista e com isso você, as coisas começaram a sair. A questão do espaço também foi relevante. Houve uma época que loja de departamentos, lá no começo, vendia tintas, ferragem, etc. e tal. Imagina espaço, armazenagem disto, então certamente essas lojas começaram a sair do centro, precisava espaço, foram para outros lugares. Os espaços no centro passaram a ser muito caros pra comportar móveis, ferragens, né, então isso tudo foi dando a vocação e foi tirando, não é, as especializações seja por especificidade de gestão ou até por espaços muito caros de determinados locais. Então isso foi esvaziando, tirando, especializando e certamente, e, e, e, os shoppings também começaram a determinar isso, o espaço num shopping é caro (ênfase), é custoso, não é, não faz sentido você vender móveis que ocupam enormes espaços, não se paga, não se rentabiliza, a relação metro quadrado, então se foi esvaziando, foi tirando. E muito em função disso, é, é, é, imagina num shopping center ter que carregar prá cima e prá baixo eletrodomésticos, móveis, ter que encostar caminhão, tirar, enfim, é um tratamento de mercadorias, logísticas completamente diferentes que fizeram com que as coisas se especializassem e certamente, e a loja de departamentos, elas com o tempo, elas foram se vocacionando mais exatamente pra moda, pra beleza, pra perfumaria, esse negócio todo. Se

ainda hoje têm algumas, raríssimas lojas que nos Estados Unidos ainda tentam vender isso, mas são lojas que têm espaços tão grandes que ou fecha, ou coloca alguma coisa lá, então eles deixam aquela alguma coisa lá, mas se você for fazer a relação custo benefício, é, é, ela é praticamente negativa, então realmente hoje as lojas de departamentos elas continuam se chamando lojas de departamento, porque elas têm vários departamentos, masculino, feminino, mas elas não são mais aquelas lojas de departamentos que eram no passado, as *full line*, então foi isso que aconteceu. (16:24)

A – E a Renner?

G – Então, o que aconteceu especificamente na Renner. O que você quer que eu fale?

A- A Renner começou a se especializar com a sua entrada, lá em 1991, 1992?

G – Não, ela já tava começando a se especializar.

A- Mas era uma especialização forçada, ou seja, ela viveu momentos muito difíceis de 1983 a 1990, eu mapeei o relatório anual desde 1979 da Renner, eu vi assim, que a partir de 1983 entrou um período assim de, de, de baixa em termos de resultado, de dividendos, dava uma respirada quando vinha um plano econômico, lá em 1986, 1989, mas logo em seguida, então foi um período complicado.

G – Eu diria para você que ela estava exatamente vivendo esta crise existencial do que o que ela queria ser e de definição. E ela então foi soltando aos poucos, não é, ela foi soltando o eletrodoméstico, etc. e tal, foi indo, não é, até chegaram realmente, quando eu cheguei, e, e, e, e, ela ainda vendia móveis, não vendia mais eletrodomésticos, vendia tecidos, artigos de cama, mesa, banho e decoração. Agora, porque que ela tava em crise, certo, o principal motivo da crise dela, ele advém do seguinte (parece estar sendo cuidadoso sobre o que vai falar, olha para os lados, dá uma parada – um ou dois segundos), e, e, e, você lembra que em 1972 houve a crise do petróleo (18:01), não é, aí os petrodólares se acumularam lá, tinha petrodólares sobrando, os árabes não tinham o que fazer então precisava emprestar, emprestaram cem bilhões de dólares aproximadamente pra gente (Brasil), na época do regime militar, que usou estes recursos para fazer a infra-estrutura, Telebrás, que por sinal ta voltando, mais a Transamazônica, e mais Itaipu e mais uma série de coisas neste sentido. Então você imagina o que é um país e, e, e, onde se joga cem bilhões de dólares não é, realmente foi um negócio assim absolutamente, eu caracterizaria isso assim como uma espécie de upgrade de consumo. A classe C consumia como a classe B, a classe B, liquidez, liquidez, liquidez, não é, crédito, crédito farto, crédito barato, a classe C consumia como classe B, a classe B como classe A, e a classe A nem se fala (18:57), não é. Naquela época se você fizer um levantamento, se você, e, e, naquela época a gente vendida eletrodoméstico em trinta e seis vezes, em quarenta e oito vezes, não se vende nem, lógico que era com juros, mas até hoje não se vende em trinta e seis vezes e assim se vendia naquela época. Então foi realmente um sobre-consumo, não é, que todas as grandes grifes chegaram aqui no Brasil, só que, como licenciados. Na época as próprias grandes grifes, elas não eram tão bem exploradas como são hoje. Hoje você tem Yves Saint Laurent (YSL), tem Gucci, etc. e tal que são absolutamente grifes de brand, naquela época elas eram mais populares. Então com esse dinheiro todo e essas grifes sendo licenciadas, não é, era uma época que você vendia, tinha camisas Pierre Cardin, tinha camisa Gucci, Camisa Yves Saint Laurent, lenço Gucci, eu me lembro que até a Fiat fez o carro Vogue, era um Cento e Quarenta e Sete Vogue, eram guarda-chuvas, eram jeans Pierre Cardin, Yves Saint Laurent, então tudo era licenciado, porque todo

mundo conseguia comprar. E aí o que, que aconteceu, nós pegamos este dinheiro e aplicamos em infra-estrutura, a infra-estrutura tem um prazo de maturidade de vinte anos, vinte e cinco anos. Começaram a vencer as prestações e não tínhamos ainda o retorno desta infra-estrutura, então, estávamos sem dólares para pagar e aí, lembro que o Delfin Neto mudou o modelo econômico, não é, e criou uma desvalorização da moeda, com isso nós fazemos trinta por cento mais pobres, ficou trinta por cento mais difícil a gente importar, com esse ficar mais pobres, reduziu o nosso consumo, conseguimos gerar excedentes exportáveis para a gente gerar exportação para pagar a conta. E aí o que, que aconteceu, você imagina o seguinte, na época da euforia tinha uma camisa que custava dez reais, eu colocava lá o Gucci, o Yves Saint Laurent, custava trinta por cento de royalties, custava três reais, eu vendia essa camisa por vinte e seis reais e, vendia pra caramba. Porque todo mundo, entre aspas, tava rico, tinha feito seu up grade de classe. Quando todo mundo voltou pra vida como ela é, as pessoas não podiam mais comprar, pagar isso aqui (mostra no papel a conta que fez para chegar aos vinte e seis), mas elas ainda queriam a camisa de dez. Então tá, então tira, sai Gucci, sai isto, sai aquilo, e a gente vai vender essa camisa por vinte. A Renner não viu essa mudança!!! (ênfase) A Renner continuou com Gucci, com Yves Saint Laurent, etc. e tal, tarará, tarará, tarará. Ela não percebeu, ela, ela, aquele artigo miopia mercadológica, ela cometeu um ato de miopia mercadológica importante. Então, ela, ela, ela, e, e, e, continuou com esses produtos que o consumidor não podia mais comprar.

A – O senhor está falando dos anos 1980?

G – Sim, estou falando dos anos 1980, porque 1981 foi aí que o Delfin fez a virada. Dos anos 1980, exatamente. Então as pessoas queriam comprar na Renner mas não podiam mais comprar na Renner, porque elas queriam pagar vinte e a Renner tava vendendo por vinte e seis. Ela não se adequou a nova realidade da sociedade brasileira, que era uma outra situação. Acabou o milagre, agora voltamos a ser brasileiros normais. Por não ver essa realidade ela passou a ter dificuldades, passou a ter quedas de vendas, enfim, passou por todas essas dificuldades. Aí, mil e uma coisas foram tentadas, e, e, e, como começou a faltar capital de giro ela começou a alugar espaços dentro da loja. Cada vez mais descaracterizando, ela chegou a vender mel (ênfase), sabe o que é isso, vender mel (ênfase). Então ela alugava espaços pra grifes, pra lojas de tênis, ela quase ficou como um mini shopping, não é. Então, imagina então todo aquele glamour, todo aquele posicionamento e as pessoas, os clientes observando estas coisas todas, porque era uma tentativa de fazer renda e receber um percentual porque não tinha capital de giro pra fazer as compras, etc. e tal.

A – Essa sua percepção foi depois de fazer o planejamento estratégico ou antes, de fora, o senhor já tinha essa percepção?

G – Alguma coisa eu tinha porque eu atuava na Imcosul e era muito linha dura, nós tínhamos linha mole na Imcosul, mas era uma percepção, eu diria assim, não era uma percepção profunda, porque eu não, não, não era meu concorrente direto a Renner. A gente vendia vestuário mas vendia numa classe mais B menos, C, nós não tínhamos, e a Renner, nossa a Renner era a Renner. A Renner era a Renner só que ela tava, né, descendo cada vez mais. E aí, óbvio, o pessoal sentiu isso aqui tudo não é, e aí a família, ela, não sei o que, que o Mathias lhe contou, mas certamente os Renner se desgostaram com essa situação toda. E tinha um, na realidade, e, e, e. Tinha um gestor aqui que era o Ricco Harbich, e isto o Rhyby pode lhe dar mais detalhes, isso é uma coisa a ser checada, por gentileza, mas o Ricco era uma pessoa muito fechada, muito, era muito um pouco encastelada.

A – E se envolvia um pouco com a fábrica.

G – Exatamente, então, a terceira geração não estava contente com o nível de informações, não sabia o que estava acontecendo, então o pessoal resolveu praticamente fazer uma intervenção, houve a demissão, a família entrou e o Pernau permaneceu o Christiano assumiu como superintendente. Mas o motivo foi este, foi exatamente um certo, foi um certo desgosto com toda essa, ver como as coisas aconteciam, enfim. E aí, nessa história da família, nessa tentativa de recuperação, isso eu não acompanhei muito bem o que aconteceu, só sei que havia assim essa descaracterização que até eu como cliente via e estranhava, cada vez que você entrava na Renner apareciam corners, apareciam, ela tava se descaracterizando cada vez mais. E, também o pessoal, acho que um grande problema que aconteceu foi no plano cruzado em 1986 que foi o primeiro plano assim no sentido de tentar conter a inflação, medidas artificiais contiveram a inflação, e eu tenho a impressão que a gestão de então acreditou que não ia ter mais inflação. Tanto é que projetaram o ano seguinte, o cruzado se não me engano foi em setembro, projetaram o ano seguinte como um ano de euforia, e não ocasião nós não tínhamos assim, se faziam duas grandes compras por ano, não se faziam compras tão fracionadas como hoje, e o pessoal apostou numa coisa que não aconteceu, veja os relatórios de 1986, 1987, houve um rombo relevante que foi fruto disso.

A – E aí teve um endividamento bancário e um reflexo em termos de promoção para se desfazer daquilo tudo.

G – Sem dúvida, um markdown descapitaliza significativamente uma empresa. Você excesso de mercadoria, você tem que pra liquidar, nossa, o markdown você tem que vender quase abaixo do custo, com todas as despesas, aí realmente a empresa, eu não tenho os números, mas ela praticamente queimou um terço de seu patrimônio líquido mais ou menos num ano, aí ela realmente ficou numa situação bastante periclitante. (28:06)

A- Em termos, quando o senhor entrou na empresa, quando fez o planejamento estratégico, em termos de recursos, não especificamente recursos financeiros, mas recursos num sentido mais abrangente, tecnologia, equipe, que fragilidades o senhor encontrou?

G – Certo. Bom, em primeiro lugar vamos ver assim, assim, na realidade como, eu, eu, eu tive que lhe contar um pouco da minha história pra entender porque que eu vim fazer o planejamento estratégico da Renner. Porque muitas vezes as pessoas pensam que eu era consultor e eu não era consultor, eu apenas, quando vendi o meu negócio, agora eu posso fazer, então, e, e, e, o meu primeiro trabalho foi fazer o planejamento estratégico que foi em 1991, tá. E, o que a gente percebeu, o que eu percebi foi o seguinte tá, primeiro de tudo, e, e, e, e, e, quando, e, e, e, havia assim, a base, os princípios, os valores corporativos, não é, eram muito fortes, não é, a Renner, e aí, de novo, certamente você vai explorar isso, a Renner, ela sempre foi do seu A. J. principalmente, aí muito do Pernau talvez o seu Ricco Harbich, ela sempre foi assim muito, muito seriedade, qualidade, coisas bem feitas, ineditismo. Isso tudo feito durante vários anos deixou uma imagem extremamente positiva da Renner. E, e, e, então eu me lembro que, bom, quando, e, e, e, depois nós ratificamos isso com uma pesquisa, mas, ratificamos em 1992, talvez até hoje eu ainda tenha essa pesquisa, mas se percebia que as pessoas queriam comprar na Renner, mas a Renner não tinha o que as pessoas queriam e eu, eu gosto muito da simplicidade, então, os quatro Ps, certo, os quatro Ps, tem uns autores que querem seis, querem oito, faça bem os quatro Ps que tá muito bom. Então, o que a gente, se você tem, e aí eu vou te dar um número já de 1992 que é pós planejamento estratégico, mas que a gente ao fazer o planejamento estratégico, a gente dizia nossa, porque que a Renner, as

peessoas querem e não tão conseguindo comprar, não é. Uma das primeiras coisas que me, que, que, que, aparecia assim, de novo, ao fazer o planejamento estratégico, eu trabalhei com os diretores de então, etc. e tal, mas por característica pessoal eu sempre fui, sempre gostei muito de estar próximo do mercado, então, e, e, e, eu não ousei, até porque os recursos eram tão escassos que eu não ousei até, bom vamos fazer uma pesquisa de mercado etc. e tal, mas por feelling, por sensibilidade, por conversas, não é, a Renner é muito cara, eu não compro mais na Renner porque a Renner é muito cara. Pô, mas olhando assim pros balanços, e gente via, pô, mas a Renner não tem uma margem bruta estupidamente alta, como é que a Renner é cara e a margem bruta não é alta. O problema estava aqui ó (aponta para o papel onde havia feito o cálculo do preço de compra, faz agregação da grife e do Mark-up, chegando aos vinte e seis reais), como a Renner comprava o produto errado de treze, vendia por vinte e seis e o cliente só podia pagar vinte, é lógico que a Renner não tava com o P de produto certo e com o P de preço certo, não é. Então o consumidor ele não é um especialista que vai fazer uma análise mercadológica, olha a Renner tem produtos incompatíveis com meu poder aquisitivo, pô, eu quero comprar vinte e tem vinte e seis, a Renner é cara. Não é que a Renner era cara, ela praticava exatamente a mesma margem bruta do mercado, só que ela aplicava a margem bruta sobre o produto errado. Então por ai começaram os diagnósticos, certo. Então nós temos que acertar o P produto, o P preço e a coisa vai começar por ai, certo. E então, isso tudo, então a gente começou a perceber a coisa por ai. Nós estamos com o produto errado, em consequência com o preço errado, etc. e tal, mas, mas, mas, temos algumas coisas extremamente boas que são princípios e valores e imagem que mesmo, ela é tão forte e tão poderosa, que mesmo tendo sido arranhada e desgastada, isso foi ratificado em 1992 quando a gente ainda tinha um pouquinho de dinheiro e começou a fazer uma pesquisa, eu me lembro por exemplo quando a gente falava de departamento feminino por exemplo. Nós fizemos uma pesquisa com a Interscience onde a gente queria saber quais eram as características e porque que as pessoas compravam moda masculina, feminina e infantil, etc. Numa das perguntas a gente perguntava: onde você compraria moda feminina? Vinte e quatro por cento compraria na Renner. Onde você efetivamente comprou? Doze por cento na Renner. Então quando você tem esse GAP aqui ta, o problema, meu amigo, é seu. As pessoas querem, mas você não ta entregando. São seus quatro Ps que estão errados. Então tem alguma coisa errada aí. Ai a gente começou, pelo diagnóstico, certo, o diagnóstico feito foi ratificado, então vamos começar a acertar. E ai certamente a gente então traçou, e, e, e, começamos a fazer uma análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades, vimos que tínhamos uma equipe bastante deficiente, algumas pessoas já tinham saído da empresa depois de todos esses períodos, certo, e, e, e, enfim, as lojas estavam desatualizadas, leiaute desatualizado, padronização, todas as lojas, porque (35:48) a metodologia era assim, em cada loja, o que se fazia era, se ia até a Europa, se via as coisas boas e se fazia aqui. Então como tinha dois anos de defasagem, então uma loja era azul, outra era amarela, outra era verde. Uma tinha equipamento assim, outra assado. Não havia uma padronização. Então nós tínhamos lojas despadronizadas, ponto de venda com problema, e, e, e, produtos e preços com problema, problemas sérios de operação de loja, burocracia. Começamos a fazer um diagnóstico sobre quem era o nosso público alvo. Eram as mulheres. As mulheres que cada vez mais trabalhavam fora, que tinham cada vez menos tempo. Nós tínhamos operações extremamente complexas (ênfase). Vou lhe dar uma idéia, assim, é um negócio absolutamente maluco. Mas por exemplo, nós não tínhamos assim na época, nós não tínhamos a, a, a exposição de todos os produtos, de todos os números no ponto de venda. A gente tinha algumas amostras, e o resto tava atrás. Então você não conseguia fazer nenhuma operação sem a ajuda de um vendedor. Há eu quero comprar essa camisa aqui. Há muito bem. Vou ver se tem o tamanho. Ai você imagina, ai ele chega lá, ele volta, você experimente e diz, não, não é esse o tamanho que eu quero, ele vai lá e volta de novo, pega outro. Pô, mas eu vi lá que tinha branca, azul e amarela, eu achei que ia comprar azul, mas eu

não gostei, pega a amarela pra mim lá. Nós tínhamos atletas, não tínhamos vendedores. E a coisa era assim, até no ponto de vista de controle, então, por exemplo, nas peças tínhamos etiquetas, depois desta novela toda de eu achar tamanho G na cor amarelo, o vendedor vinha pra uma central, dava baixa no estoque, ai a gente tinha que ir num caixa, pagar, ele tirava uma espécie dum cartãozinho assim, a gente ia pagar no caixa e depois ia no pacote lá no outro lado buscar, já pensou. Isso é um incentivo para não comprar. Uma estrutura de custo fixo ali. Você imagina. Então absolutamente anacrônicas as operações. Difíceis, complicadas. Então era muita coisa pra fazer, simplificação de operações, processos, deficiências de recursos humanos. Enfim problemas de posicionamento, quando eu falo em problemas de posicionamento é isso que eu to falando, o novo cliente querendo isso e eu tava dando outras coisas, lojas depadronizadas tinha tudo para fazer e zero de recursos. Ai a gente fez o diagnóstico todo e tal, e ai apresentei pro conselho. Na ocasião, ai, diga-se de passagem, a família já tinha decidido: vamos profissionalizar a empresa. Ai acho que, sabe, um momento de inteligência, um grande ato de inteligência, que eles não perceberam ninguém capaz de fazer isto e então eles tiveram um ato, vamos buscar alguém, vamos profissionalizar. E o ato de inteligência não está em escolher a mim, não. Quantas empresas morrem pelo caminho, não tem essa visão, não, mas nós podemos, nós somos da família, o nosso sobrenome, fica feito, vai ficar feio, a gente entrou e não conseguiu, não, vamos achar uma solução, vamos buscar alguém. Volto a dizer, estou dizendo isso não pela minha escolha, mas pela decisão de profissionalizar. Ai, acabei (para). E na ocasião o conselho tinha cinco pessoas, ai saíram, eram duas holdings, cinqüenta - cinqüenta e, então, ficou o Fernando representando uma holding, o Mathias a outra, eram quadro irmãos e o Fernando três irmãos, ai chamaram o Egon Handel, que é uma pessoa que eu acho interessante você conversar, o Thomas Hermann, que era presidente da tintas, que apesar de ser, a família, os Renner tinham ações de lá, mas o Thomas não tinha nenhuma ação da Renner, então eu posso considerar independente e o Benjamin Strainbruch (40:42) que na ocasião a família Stainbruch era sócia da têxtil, então chamaram o Benjamin. Então três pessoas de fora. Quando eu entrei a apresentei o planejamento estratégico, a gente mostrou a viabilidade do que podia ser feito. Realmente é uma questão de reposicionamento, mas tem coisas muito boas (41:10), volto a falar de novo, princípios e valores, etc. e tal. E uma boa cultura corporativa assim, apesar de tudo o que tinha passado não é. Vê o que, que, é fantástico e fascinante o que uma boa cultura resiste às agressões. Eu tenho um autor de planejamento estratégico que diz assim: “a cultura se entranha pelas paredes”. Às vezes muda o controle da empresa, dá desastres, etc. e tal, mas se ela é forte ela fica ali. Então eu fiz lá, eu apresentei e tal, bom ok, até logo, e o pessoal me pegou na porta: onde você vai? Me pegaram saindo na porta. Ai eu disse: to indo embora, ai eles me disseram, não você não quer ficar aqui para implantar isso, não é. Vacilei, vacilei porque a Renner tinha feito algumas tentativas de profissionalização, e a entrada da família criou uma imagem não boa, assim, sabe, de profissionais que saíram, então ela ficou um pouco maculada no mercado, em termos de profissionalização. Começa a ficar com uns traços assim, pô ninguém que porque a família manda e vai dar problema. Eu tinha essa percepção, não conhecia assim tão profundamente, e disse, pô eu já tive problemas que chega, não vou querer entrar nessa fria não. Mas ai o Thomas e o Egon Handel disseram, pô Galló, dá uma olhada, pensa um pouco. Olha o conselho, olha aqui. É claro que eles tão profissionalizando, esse movimento começou aqui no conselho. Ai eu disse, pô eu acho que você têm toda a razão, eu não tinha, você me abriram os olhos, eu não tinha percebido isso. Você ficam comigo pelo menos nos próximos três anos? Ficamos! Então vamos embora, eu aceito. E ai eu assumi. Assumi, foi uma coisa muito interessante, foi uma coisa muito aberta, me deram autonomia, carta branca. E, e, e, e, sentei com o presidente (da Renner), eu era o superintendente, e nos sentamos e fizemos um contrato e não um contrato de remuneração, isso também existiu, mas um contrato de convivência. E, Cristiano, qual vai ser o meu papel,

qual vai ser o teu papel? Vamos deixar bem claro. E, a coisa ficou muito clara: Olha você toca a companhia e faço a representatividade externa. Legal, eu vou ter muita coisa pra fazer aqui. E assim foi. E eles, o Cristiano e a família e eles honraram a coisa de uma forma assim ó, não foi nota dez foi nota mil. Uma coisa impressionante (44:16). Chegou a um ponto, nessa conversa assim, de o Cristiano dizer assim: Galló você acha que eu devo participar das reuniões de diretoria. Digo, poxa, esse cara ta levando a sério isso, esse contrato. E disse, mas claro Cristhiano. Então nós tínhamos só três diretores. Era o Cristiano, eu, superintendente, o Rhuby e o diretor de operações o Tatch. Eu disse, lógico que você tem que participar. Digo nossa, esse cara ta levando a sério mesmo esse negócio da profissionalização, não é. Ai, começaram as alterações. Bom, primeiro lugar eu, não dá pra fazer tudo. Houve nessa ocasião uma entrada de recursos em que foi dado em garantia o prédio lá da, foi feito um empréstimo, que realmente a coisa tava, um processo de desmobilização, um lease back, que a coisa tava muito séria, muito delicada. E ai eu estabeleci como prioridade o seguinte. Não dá pra fazer tudo ao mesmo tempo. Vamos fazer assim ó, 1992 nós vamos acertar o P de produto e o P de preço, 1993 vamos acertar o P ponto de venda e 1994 vamos pro P comunicação. Não é. Porque não adianta fazer tudo ao mesmo tempo. Acertamos o P preço, o P produto.

A – Não tinha nem recurso financeiro, nem perna para fazer tudo o que precisava.

G – Sem dúvida. Então acertamos o P preço, começou a sobrar dinheiro, com esse dinheiro começamos o processo de padronização das lojas e quando nós achamos que tínhamos o P de produto e P de preço certos, fomos lá, em 1994, e dissemos, venha conhecer a nova Renner. Por que se a gente fosse fazer isso em 1992 ia ser uma frustração incrível, não é. (46:10).

A – A partir de então a Renner decidiu mudar?

G – Exatamente. Ai tem histórias fantásticas, quando a gente vai pra vida como ela é, pro público certo, não dá mais pra ter vaso de cristal importados, não dá mais pra ter abrigos Lacoste, não é, e a família começou assim, poxa vida, eu falo com a minha amiga, não tem mais isso, não tem mais aquilo, etc. e tal. Quando eu comecei a ver esse zum, zum, zum, eu disse Cristiano, hora de falar com os acionistas (ênfase). Ai o Cristiano reuniu todos os acionistas no auditório e eu falei, gente, parece que vocês estão vendo algumas coisas estranhas, não é? “Pois é não tem mais isso, não tem mais aquilo, não tem mais aquela outra coisa, tatata, tatata, tatata”. E eu fiquei ouvindo. É verdade. Então deixa eu mostrar pra vocês o perfil dos nossos crediários. Ai, peguei lá, na época das transparências ainda, cheguei e botei e disse, olha aqui ó gente. Olha aqui quantas pessoas a baixo de 8 ou 10 salários mínimos, papapá, papapá. Gente, vocês nem aparecem aqui, vocês estão lá em cima, vocês não estão aqui (48:02), esses aqui são nossos clientes!!!! Os produtos que nós tínhamos esses clientes não podem comprar!!!! Então meus amigos, vocês me desculpem, vão comprar o abrigo Lacoste na concorrência, vai procurar o vaso de cristal não sei aonde, mas na Renner não vai dar pra gente ter. E foi assim. E disse, eu sugiro que a gente faça reuniões periódicas, que é muito importante vocês acompanharem. A gente fez mais uma, depois passou a ser bimensal, trimestral, enfim, mas sempre assim, numa situação de confiança, de jogar claro, de deixar todo mundo informado sobre os movimentos que estavam acontecendo. E olha, tivemos que tomar medidas duras. Nós tínhamos, o centro de distribuição ficava onde é o DC Navegantes e a gente tinha uns pavilhões ociosos onde era a antiga administração do Passo d’Areia. Nós transferimos o centro de distribuição ali pra baixo para economizar. A família recebia aluguel lá do outro lá. Poxa, não recebia dividendos, cortamos o aluguel. Eles devem ter odiado, amaldiçoado, mas ficaram quietos. Se havia discordância era administrado lá no ambiente familiar. A gestão foi sem interferência. Foram realmente momentos duríssimos, as

decisões que a gente teve que tomar. Mas sempre respaldados pela família. O suporte das pessoas e principalmente dos líderes que participavam do conselho foi muito importante. Eu credito isso muito ao Fernando, ao Mathias, ao próprio Cristiano. O Conselho, os Renner do Conselho respaldaram a administração. Ai a coisa foi andando, foi melhorando, as coisas começaram a acontecer. Ai começaram a aparecer os dividendos, as coisas foram crescendo.

A – O plano (econômico) de 1994 ajudou?

G – Ajudou bastante. A não existência da inflação e a gente já em 1992 tinha acertado o produto, 1993 tinha acertado o ponto de venda, a gente tava prontinho pra crescer. Sem dúvida. E veja só, nós não abrimos lojas neste período todo, fechamos Londrina, porque se você tem problema, primeiro resolva os problemas, se você expande, você expande, a primeira loja que a gente abriu, foi lá no final de 1994. Porque o plano estratégico inicial contemplava transformar uma cadeia estadual para regional. Esse foi o plano. Nesse período todo, nós tínhamos um concorrente muito forte, a C&A, que comprou a Casa Louro aqui em Porto Alegre, e ela tinha acho que uma ou duas lojas, Iguatemi e o Centro e nesse história toda de reposicionamento, nós contratamos pra nos ajudar aqui como gerente geral de compras uma pessoa, um ex C&A, o Raul Besch (????) (52:18). Quando a C&A veio, antes da C&A vir ao Brasil ela recrutou, como a sede dela é na Alemanha, ela recrutou trainees aqui no Brasil, principalmente pessoas que falavam Alemão, então várias pessoas do Rio Grande do Sul foram lá, foram como trainees e foram as pessoas que ajudaram a trazer a C&A pro Brasil. E essa pessoa, esse Raul Besch, e, e, e, realmente ele, mas realmente a C&A, ela realmente fez uma grande guerra de preço nesse crescimento com a gente ta, e principalmente por a gente ter contratado essa pessoa, que era um ex C&A ele nem tava mais lá trabalhando, mas o presidente era um homem muito nervoso, meio belicoso e a C&A começou a fazer uma guerra de preços muito grande e guerra de condições de pagamento, etc. e tal, e nós vimos que, isso mostrou que ser uma loja de departamento regional versus nacional, nós tínhamos uma vulnerabilidade estratégica. Então a gente foi completou de sermos uma, na região sul, mas a gente viu, pô, isso é um jogo de cachorro grande. Então eu voltei pra família e falei, olha eu tomo a liberdade, vamos refazer, vamos atualizar o nosso plano estratégico pra sermos uma empresa nacional.

A – Neste momento nós estamos em?

G – Em 1997, por ai, e ai vimos que era necessário algo como oitenta, cem milhões de dólares pra fazer isso tudo e a família, digo pra você o seguinte, ela não tinha esses recursos, alguns queriam se endividar, outros não, já havia a quarta geração e havia entre a terceira geração algumas vocações diferenciadas, partiu-se então pra busca de um sócio, esse sócio acabou sendo a JC Penney, que é uma longa história.

A – Que injetou oitenta milhões de dólares já na chegada.

G – Exatamente. Agora é muito interessante todo o processo de negociação. Foi um processo de negociação, de novo, onde o que prevaleceu foi muito a questão dos valores. Por isso que eu sou um fascinado e apaixonado, praticante e devoto da cultura, dos princípios e valores, porque, quando nós nos aproximamos da JC Penney a primeira coisa que ela, ela, “vem cá, isso faz sentido pra gente? Porque oitenta por cento das fusões fracassam por problemas de princípios, de valores de cultura corporativa”. E ai, houve um namoro bastante intenso que chegou no final e a JC Penney chegou e falou; “Não, eu quero falar a verdade pra vocês, eu não brinco de ser sócio cinquenta, cinquenta. Eu quero comprar e ai a família acabou

vendendo e, de novo, eu acho um ato de inteligência, porque já havia a quarta geração com vocações diferenciadas. Eles pegaram o dinheiro, acertaram e cada um foi cuidar da sua vida muito mais fácil do que dividir prédios, e isso e aquilo.

A – E aí entra a JC Penney?

G – Exatamente.

A – A Revista Conjuntura Econômica de 2009 conferiu um prêmio para a Lojas Renner como empresa destaque do ano, e lá ela coloca assim que a empresa, a Renner teria se beneficiado do relacionamento com a JC Penney, que teria havido ali um aprendizado. Houve ali acesso a algum recurso, alguma competência que a Renner não tivesse?

G – Olha JC Penney tinha lojas no Chile e tinha lojas no México. E fazia parte, o plano da JC Penney era criar uma empresa pra toda a América Latina, loja de departamentos pra toda a América Latina. No Chile ela cometeu um erro. Ela entrou como uma loja de departamentos padrão americano, produtos americanos, management americano, sistema de crédito americano. Ela nunca teve um departamento de crédito próprio, cartão private label, que em toda a América Latina isso representava na época sessenta por cento das vendas. Então, o que ela vendida ela vendia pelo cash ou pelo cartão de terceiros, ela nunca experimentou o real potencial de um cartão de crédito, por que ela, bom, então. Com isso ela não ia bem lá, não conseguia competir com as redes locais. Então, mas o que foi um erro, foi um aprendizado pra ela também. “Bom se nós formos pro Brasil nós precisamos prestigiar o management local, se nós formos mexer, vai ser o que aconteceu no Chile”. Eles faturavam na época dezoito bilhões de dólares, nós duzentos ou trezentos milhões, “nós somos um elefante e você uma formiguinha, se a gente botar a pata encima de vocês nós matamos vocês e matamos o negócio”. Então desde o início, por isso que eles se demoraram tanto pra se decidir, porque eles, e, e, e, e, tiveram a oportunidade de comprar a Mappin, de comprar a Mesbla, de comprar a Lojas Americanas que eram muito maiores (ênfase) que a Renner, mas eles apostaram numa gestão, no management, no potencial de crescimento. Então o que eu digo para você é o seguinte.

A – E isso era tudo o que a Mesbla não tinha mais naquela época. Tudo o que a Mesbla tinha naquela época eram os espaços.

G – Exatamente! Exatamente! Então, eles realmente partiram desse pressuposto. Eles testaram muito não só os princípios e valores, mas se dá (dava) pra acreditar ou não na gestão local, e a partir disso é que eles compraram. Eu diria pra você o seguinte. Do ponto de vista comercial eles, não houve praticamente nenhuma contribuição, certo, do ponto de vista de coleção, de construção de coleções, etc. e tal, o que eles nos ajudaram foi assim, do ponto de vista de processos, processos administrativos, auditoria, nesse sentido assim. Agora, na gestão comercial nós éramos públicos diferenciados. A JC Penney ela tem um nível mais massivo, nós tínhamos um nível mais, mais, do ponto de vista de coleções, características locais, e, e, enfim, por exemplo nossas marcas próprias eram oitenta por cento do nosso negócio, deles era trinta ou quarenta por cento, uma série de características, então, que bom, eu divido o prêmio com a JC Penney (da Revista), mas não houve toda essa contribuição. Não houve. Não houve. Do ponto de vista de estratégia comercial, não houve. Eles nos ajudaram do ponto de vista de alguns processos, pra auditoria, de controle, de controle. Do negócio em si não.

A – A Renner hoje faz uma série de ações junto a seus fornecedores. Isso começou quando?

G – Olha, isso começou talvez aí por 2002. Isso foi uma contribuição da JC Penney. Nós vimos como eles controlavam os seus fornecedores, então contratamos a SGA que é uma empresa suíça que faz controle de qualidade, enfim, aí começamos a controlar a qualidade.

A – Nesse processo de expansão primeiro regional, depois pra SP e RJ e depois pro nordeste, o que mais lhe preocupou.

G – Primeiro eu tenho que enfatizar o que foi essencial pra essa expansão. Na época nós tínhamos poucos Shoppings sendo inaugurados e poucas chances de a gente conseguir espaços num shopping. Não fácil conseguir espaço pra uma loja âncora num shopping, três mil metros quadrados, não é uma loja especializada que você vai lá, tá disponível. E além disso nós não éramos desejados. Quem era desejado, a noiva era a C&A, nós não éramos conhecidos, ninguém conhecia a Renner no Rio, São Paulo, etc. Então quando a JC Penney tava comprando a Renner nós alertávamos os a ela, olha tem duas cadeias que estão extremamente fragilizadas, o Mappin e a Mesbla, é uma questão de tempo, elas não vão resistir, não vão resistir. E efetivamente em 1999 Mappin e Mesbla quebraram e com isso, com exatamente estes oitenta milhões da JC Penney, nós das 11 localizações, das 11 lojas do Mappin nós ficamos com 9 e ficamos mais ou menos com umas 18 ou 20 da Mesbla, então com a quebra do Mappin, Mesbla é que se abriu espaço. Tanto é que quando você vê lá naquele ano 1999 ou 2000 nós abrimos 26 ou 28 lojas, só tínhamos 21, é uma temeridade. Levamos quarenta anos pra abrir 21 lojas e em dois anos abrimos 28. Se nós não quebramos a Renner naquele momento, nunca mais!!! (01:04:00). Foi a grande oportunidade da Renner se expandir!!! Ir pra Rio, São Paulo, Belo Horizonte, etc., uma expansão absolutamente que não se aprende em escola de administração. O que, que a gente aprende: há vai pra um estado, conquista, faça sua marca, depois vai pra outro estado, conquiste, faça sua marca, mas, não tinha vai ou não vai. Tinha que ir!!! (ênfase). É agora e seja o que Deus quiser!!! (ênfase). Porque nunca mais íamos ter outra oportunidade!!! (ênfase). Olha, eu me lembro na época tinha um empreendedor de shopping que disse, “olha vocês fizeram em um ano e meio o que levaria quinze pra fazer”. Então foi aí realmente o grande momento da Renner que de repente aí a gente se transformou numa empresa nacional.

G – E aí o nosso ponto crítico eram pessoas (1:05:18). Mas como nós sabíamos, imaginávamos, estava escrito no nosso plano estratégico que a gente previa que em 2001 Mappin e Mesbla iam quebrar, só que quebrou antes, mas mesmo, a gente tendo dúvidas, nós começamos a preparar trainees, começamos a formar pessoas. Bom se isso acontecer nós vamos ter pessoas treinadas. Começamos a aumentar o número de trainees e a prepará-los pra esse salto que acabou efetivamente acontecendo.

A – O relatório da administração de 1992, 1993 revela que o programa de trainees começou por ali.

G- Exatamente. Só aí em 1998, quando a JC Penney comprou, nós tínhamos uma turma de 10 ou 12 trainees, aumentamos para 30 exatamente pra preparar para se por acaso aparecesse essa oportunidade. Aí já tô falando de 1998, 1999.

A – E o centro de distribuição, novas lojas, lojas distantes.

G – Com o deslocamento do eixo das vendas ficou uma coisa mais ou menos natural que a gente precisava de um centro de distribuição perto do local de onde estavam acontecendo as grandes vendas e partir daí decidiu-se por São Paulo.

A – Que indicadores de desempenho mais lhe preocupam?

G – Bom, os quantitativos certamente o EBITDA e o ROIC. Esses são os meus dois grandes norteadores. E, mas eu me preocupo muito também com o clima organizacional certo. A gente há 15 anos estuda, é um indicador também extremamente importante. E, mas praticamente são esses dois, EBITDA e o ROIC. Crescimento de venda também.

A – Venda por metro quadrado. A Renner nos últimos cinco anos tem maior volume de vendas por metro quadrado que Marisa e Riachuelo.

G – E com lojas maiores, porque você pega uma Marisa, por exemplo, são lojas menores, é muito mais fácil você fazer venda por metro quadrado em loja pequena do que em loja grande.

A – O relatório da administração lá de 1991 relata uma decisão de focar em loja de shoppings, lá em 1991, 1992. Agora a gente vem verificando notícias em jornais sobre a decisão de operar com lojas menores, caminhando pra lojas de rua, tem uma matéria no Valor Econômico.

G – Nós tínhamos uma capacidade de expansão e os Shoppings fornecendo um determinado número de oportunidades. Então como é mais difícil achar loja de Shopping do que loja de rua, nós fomos pra isso tudo. Hoje em dia a gente já, a gente vê oportunidades, temos capacidades pra fazer mais, então estamos pra direção de lojas de rua.

A – No interior dos estados?

G – No interior e nas capitais. Mas agora o importante é o seguinte. Nós estamos priorizando também lojas de rua pro nosso atual modelo que são lojas de 2.100 metros quadrados de área média. Mas agora o que nós estamos acrescentando agora, por que pra viabilizar essas lojas de 2.100 metros nós precisamos de núcleos de 400 mil habitantes. Que pode ser uma cidade, por exemplo, Caxias do Sul, pode ser Passo Fundo, que tem 200.000 habitantes, mas que tem vários municípios que dá 500 ou 600 mil habitantes há 30 minutos, ou pode ser a Avenida Paulista, né. Não é um shopping, mas é ao redor. Só que a gente começou a ver também o seguinte, poxa, existem oportunidades em 200, 250.000 habitante pra lojas menores, então nós estamos acrescentando lojas compactas, de 1.200 metros quadrados, mas o importante é destacar que essas lojas compactas, elas não, elas têm o mesmo posicionamento, A menos, B e C. Nós não estamos mudando de público alvo. Nós estamos indo pra aqueles centros menores, que tem um número suficiente de classe A menos, B e C, que viabilizem uma Renner com seu mix, com seu posicionamento. Não estamos indo em busca de C, D, com lojas compactas. C e D foi aquela tentativa de comprar a Líder que não deu certo.

A- Um benchmark hoje?

G – Meu benchmark hoje, a nível de serviços certamente é a Nordstron, não é, a maior cadeia de lojas americanas de prestação de serviços, a nível de construção de coleções é, eu sou Zara e HM, né, e, a nível assim de rentabilidade e modelo de operação HM. Basicamente é isso aí.

Importante também destacar que eu acho que a Renner é uma empresa que abriu seu capital em 1967, já vi que você fez um trabalho de casa nota dez, já leu todo o relatório, já sabe muito mais do que eu até, mas abriu o capital, veja que pioneirismo, que coisa interessante que seu AJ abriu em 1967 o capital, quando eu cheguei aqui, durante 1992, 1993 eu nem me lembrava que a Renner era capital aberto, era tanta coisa que tinha que fazer internamente, tá, mas ao final de 1993, 1994, começamos a ser descobertos por fundos de investimentos, Dynamo, investidor profissional, acho até que seria importante você conversar com esse pessoal, certo, eles descobriram a gente, compraram a preço de banana, a Renner, quando eu entrei aqui, valia US\$ 918.000, nem um milhão de dólares e em 1997 a Renner valia US\$ 240.000.000 e hoje ela vale quase US\$ 3.000.000.000. A gente fica falando de Microsoft, te, te, te, te, te, te!!! US\$ 918.000. Então eles começaram a descobrir a gente, compraram, ganharam muito dinheiro, e nós inclusive, a gente sempre teve uma visão importantíssima, tanto é que em 1996, nós convidamos pro Conselho de Administração o Bruno Rocha, da Dynamo, pra representar os acionistas minoritários, olha que inovação, e, e, e, a gente era chamada a queridinha do mercado, porque a gente tinha transparência, enfim, e aí, em 1994 e 1995, quando explodiu o consumo, não tinha praticamente empresas de capital aberto. Arapuã não era de capital aberto, Pão de Açúcar não era de capital aberto, acho que Ponto Frio, não sei se era. Então quem era capital aberto? Americanas era nem *low profile*, era *no profile*, ela não falava com ninguém, a Mesbla que tava, nunca entregava nada e o Mappin que era uma empresa de capital aberto que prometia mundos e fundos e nunca entregava. E eram mais ou menos grandes. E nós éramos uma titiquinha desse tamanho. Então a gente era convidado pra ir pro exterior pra fazer, eu, eu, eu brincava, gente nos somos um quadrinho desse tamanho (faz com as mãos um gesto que evidencia um pequeno tamanho) com uma moldurona desse tamanho (abre os braços dando a idéia de algo muito grande). A gente era muito mais do que era, né, tanto é que desde aquela época, pequenos, a gente tem uma participação de investidores estrangeiros de 60, 70%. Aí depois a JC Penney comprou fez uma oferta, comprou o controle acionário, ficou com 98%, foi um pouco traumático, o mercado não gostou muito e quando, e aí tem uma história maravilhosa, isso vai estar no meu livro que quando a JC Penney decidiu sair, ela podia ter vendido para um estratégico, mas ela, nós, nós tínhamos um relacionamento tão bom com a JC Penney que ela disse, nós vamos preservar vocês. É bom que a história da Renner continue. Porque ela podia ter vendido para um estratégico, mas ela nos colocou no mercado, criando a primeira corporation brasileira. Tem muito, certo, de respeito aos princípios, aos valores de a gente sempre ter entregue o que prometeu, sempre ter tido um excelente relacionamento com eles. Tem certas coisas que estão acima de valores monetários. É uma história que foi decidida em conjunto, certo, com o chairman da JC Penney e comigo, que nós íamos sair via mercado de capitais, criando a primeira corporation. E eles, como não sabiam que não existiam corporations no Brasil, acharam a coisa mais natural do mundo, porque eu acho que se eles soubessem que seria a primeira eu acho que eles teriam se assustado. Mas como eles são uma corporation, disseram não, vamos sair via mercado. Então tá vamos. Nem eu sabia muito bem o que que era isso, certo, o que que era a responsabilidade. Então, e aí o que, que aconteceu na época do Road show, problemas do Lula, mensalão, dificuldades e nós vendendo a empresa. Se viabilizou por quê? Track Record!!! Aqueles antigos sócios nossos, antes da JC Penney, olharam assim, pô, a Renner veio assim, passou o momento JC Penney, ela continua assim, vamos prestigiar. Eles viabilizaram a corporation, os velhos investidores.

G – Foi isso. Meu tempo tá acabando, tenho outro compromisso.

A – Muito obrigado pela oportunidade (1:15:40)
Entrevista finalizada às 18 horas.

ANEXO F – ENTREVISTA COM MARCOS GOUVÊA DE SOUZA

Transcrição da Entrevista com Marcos Gouvêa de Souza, especialista em varejo, palestrante, consultor, autor de livros sobre varejo e sócio da Gouvêa de Souza & MD Associados. Entrevista realizada em 23/09/2010, por telefone.

Inicialmente são explicados os objetivos da pesquisa e as razões da entrevista. O entrevistado se colocou a disposição para a realização de uma entrevista breve.

Adalberto: Comente sobre o impacto da chegada da C&A no Brasil.

Gouvêa de Souza: Nos anos 1960 e 1970 havia baixo nível de profissionalização no setor. A administração dos negócios era basicamente familiar. A escola dominante, na época era a Sears. Os grandes diferenciais da C & A, quando da sua chegada, foram os conceitos de planejamento de produto, de promoções, de compras e distribuição, logística, relacionamento com fornecedores. A questão do leiaute das lojas evidencia apenas o último braço do processo e isso é relevante, mas a inovação de fato estava no processo de planejamento de produto, de promoções, de linhas, de desenvolvimento de fornecedores. Tais modelos foram desenvolvidos em mercados de economia estável e que não foram acompanhados no Brasil em função da instabilidade econômica que o país vivia.

A C&A trouxe um modelo pronto e se deu bem porque até então a gestão do varejo era muito baseado no modelo da Sears, a primeira grande escola de varejo no Brasil, mas que era um modelo da década de 1940. A gestão de lojas de roupas no Brasil era derivada do que havia sido aprendido com a escola Sears. Tudo que ocorria era inspirado neste modelo. Profissionais que tinham trabalhado na Sears levavam o modelo para outras empresas brasileiras. A Sears foi a primeira escola mais estruturada de gestão no varejo no Brasil.

Tudo o que aconteceu depois se inspirava neste modelo. Profissionais que trabalharam na Sears levaram adiante o modelo.

Quando veio a C&A, ela trouxe todo um pacote e investiu muito em treinar e desenvolver pessoas. Levou pessoas para o exterior para aprender e vivenciar o modelo de negócios da C&A. Este modelo apreendido lá fora foi implantado quadrado aqui. O mesmo modelo que funcionava lá fora foi implantado aqui. Funcionava muito bem lá fora e funcionou muito bem aqui também.

A C&A foi afetada na Europa pelo conceito de *fast fashion*, criado pela Zara e pela H&M. Esta foi uma segunda revolução da forma de administrar e gerir varejo de moda no mundo e isto provocou queda de participação de mercado na Europa pela C&A. Eles chegaram a fechar lojas na Inglaterra. Fecharam lojas em diversos países, porque o conceito de *fast fashion* trazido pela Zara era eficiente de maneira tão radical, que criou problemas mesmo para quem tinha um modelo eficiente, porém uma versão anterior de modelo eficiente.

No Brasil, as empresas varejistas como Renner, Riachuelo e Marisa passaram a adaptar rapidamente seus modelos de negócio para poder competir com a C&A e usaram para tanto ex profissionais da C&A, gente que foi treinada pela C&A, incorporaram algumas coisas que vieram de fora, principalmente a partir da economia mais estável, fato que permitiu às

empresas evoluir com um modelo de gestão. Estamos falando de especificamente moda, que é uma gestão específica dentro do varejo como um todo.

A C&A inovou no desenvolvimento de produtos, no relacionamento com fornecedores, no ponto de venda. Por exemplo, os compradores da C&A deveriam passar um dia por semana na loja, conhecendo, conversando, trocando idéias com o pessoal das lojas, que vivenciavam os produtos e esta informação era incorporada no ajuste das linhas, no ajuste do relacionamento com os fornecedores.

Mais recentemente a “escola Zara” criou uma nova realidade e as empresas estão se adaptando a esta nova realidade. A própria C&A está tentando acelerar esta adaptação. No Brasil quem melhor partido tira deste modelo é a Riachuelo, com sua integração com a Guararapes. A Marisa tenta se adaptar com terceirização, com marca própria.

Uma das características trazidas pela C&A e que ajudou a reconfigurar todo o modelo foi o uso, a predominância de marcas próprias. Hoje (2010), C&A, Marisa, Riachuelo e Renner são praticamente marcas próprias somente. No passado, antes da C&A, marcas próprias eram insignificantes no faturamento das empresas. Poucas usavam o conceito e não o usavam de maneira estratégica. O uso de marcas próprias, na C&A, é a essência da sua estratégia. O uso de marcas próprias afeta a forma de comunicação com o cliente e o relacionamento com o fornecedor, que passam a ser feitos de forma bastante diferentes.

Todos os grandes varejistas de moda evoluíram num processo semelhante. Quem esteve muito próximo desta linha, de marcas próprias, foi a Mesbla. A Mesbla também embarcou na onda das marcas próprias. No caso da Mesbla o exemplo foi buscado nos Estados Unidos. Mas por problemas de gestão e questões financeiras a Mesbla acabou saindo do jogo. (6 min 52 seg).

Adalberto: Pode ser que eles tenham entrado no modelo um pouco tarde, quando já estavam fragilizados.

Gouvêa de Souza: A Mesbla sempre teve uma gestão de produto, uma gestão de loja muito eficiente. Ela se perdeu foi na gestão financeira, independente da gestão operacional, de produto, loja e relacionamento. Não tem como separar as coisas dentro de uma empresa varejista. A operação e a gestão financeira estão muito vinculadas. Mas não foi a operação que derrubou a Mesbla. Foi a gestão financeira. Numa economia volúvel e com alta taxa de juros, como a que havia na época, um erro poderia quebrar a empresa.

Adalberto: E o ambiente econômico da época?

Gouvêa de Souza: A taxa de juros era muito alta. Uma economia volúvel. Um erro na gestão financeira te quebrava.

Adalberto: Os planos econômicos dos anos 1980 e início dos 1990 fragilizaram as empresas varejistas e teriam contribuído para a quebra de grandes empresas?

Gouvêa de Souza: Não foram os planos em si, mas sim as conseqüências dos planos. Os planos provocaram volatilidade na demanda, provocaram taxas de juros reais mais elevadas, e essa variação de taxas foi muito grande. As taxas de juros lá por 1992/1993 foram revisadas, foram elevadas. Choques internacionais obrigaram o Brasil a promover uma profunda revisão

nas taxas de juros. Empresas endividadas e com taxas de juros descoladas entre o que cobravam no financiamento das vendas e o que pagavam pelo capital de giro tomado junto ao banco, com o repique das taxas estas empresas se deram mal. Essas empresas tiveram que tomar dinheiro para financiar o seu capital de giro, tiveram que renovar os financiamentos do capital de giro, por taxas muito maiores do que aquelas que eles haviam praticado nas vendas há pouco realizadas. Este descasamento provocou receber do consumidor menos do que teria que ser pago ao banco (09:50).

Adalberto: Como o senhor vê a recuperação da Renner a partir da entrada do Galló?

Gouvêa de Souza: (10:03) Eu coloco isso numa outra perspectiva (deu uma leve risadinha). A recuperação da Renner teve no Galló um fator catalisador, mas a definição, a importância de ter uma gestão profissional, de descolar a empresa da gestão familiar, a busca por um profissional que pudesse fazer isso e os poderes que foram dados a este profissional, isto é antecedente a competência do Galló. É a competência de quem se sensibilizou pelo processo de transformação e entendeu quão relevante seria trazer um profissional, tirar a família do envolvimento com a gestão do negócio, abrir caminho, e daí por diante. O Galló, com competência, implantou tudo isso e teve um grande (ênfase) benefício, também, que foi a aquisição pela JCP. A JCP trouxe um montão de conceitos internacionais que descortinaram as melhores práticas de gestão do varejo nos EUA e a Empresa, seus profissionais, a diretoria, puderam absorver tudo isso numa velocidade muito grande. Não por livro ou por visita, mas como *insider*, porque receberam toda esta injeção de competência, de informação, de práticas, processos, *benchmarks*, diretamente na veia. E aí quando a JCP sai da Renner deixa um legado de outro modelo de gestão de outro nível de profissionalização, de uma estruturação de uma grande corporação de varejo de moda global, coisa que de outra forma ela não teria conseguido.

Fim 13:00