
Um Conto de Encanto

por Ana Ondas

Artigo de Valor

Prometheus Asset Management Jr.



Sobre o artigo

Esse artigo busca contar a trajetória de um dos maiores casos de sucesso do varejo nacional: a Lojas Renner. Essa companhia passou, em 30 anos, de uma empresa familiar de 8 lojas e valor de mercado de menos de um milhão de reais para a primeira corporação do país, com mais de 600 lojas e um valor de mercado de 33 bilhões (valor de final de julho).

Dentre duas trocas de controle da empresa e algumas crises políticas e econômicas no país, o sucesso da varejista contou com uma importante constante: a gestão de José Galló, baseada em uma forte cultura de encantamento e simplicidade.

O artigo tem como base o livro “O Poder do Encantamento” do Galló além dos conhecimentos do case em nossa análise de LREN3.

O começo

A família Renner

A história começa na década de 20 com Antonio J. Renner, gaúcho que passou de sócio de uma pequena tecelagem especializada em capas de chuva ao pai da indústria do Rio Grande do Sul. De seu grupo, a A. J. Renner & Cia, nasceu a Lojas Renner em 1965, tornando-se uma empresa de capital aberto apenas dois anos depois de sua separação.

Na década de 70, durante o chamado milagre econômico, o país se encontrava em uma fase muito positiva para o varejo. O aquecimento da economia e fácil acesso a crédito impulsionou o consumo das famílias, principal driver do setor, e a Renner como varejista de vestuário conseguia vender grifes internacionais, como Yves Saint Laurent e Gucci, à sua clientela apesar dos altos *royalties* – valor pago aos detentores da marca – que chegavam a 25% do preço da peça.

Mas então vieram os anos 80, ou década perdida, nos quais o Brasil entrou em uma profunda crise econômica. Os empréstimos feitos no regime militar não haviam dado retorno, e o país penava para quitar as dívidas da década anterior. Decorrente disso, a moeda se desvalorizou abruptamente e a população já não tinha mais o mesmo poder de compra que antes, e esse era só o começo dos problemas econômicos que viriam.

Em pouco mais de dez anos o Brasil passou por 5 moedas, 9 planos econômicos e 16 políticas salariais, e isso não era tudo. A Renner, que já vinha perdendo clientela por não ajustar seus produtos ao novo padrão de consumo da população, ficou presa com um enorme estoque de produtos após um vai-e-vem de políticas de congelamento de preços e períodos de hiperinflação. Como resultado, a companhia precisou fazer grandes liquidações de produtos (os chamados *markdowns*) que acabaram com as margens e levaram a grandes prejuízos.

Foi nesse cenário, em 1990, no qual Cristiano Renner, representando a família controladora da empresa, contratou a consultoria de José Galló por três meses.

A Era Galló

Os quatro Ps

Durante os meses de consultoria de Galló, ele deveria diagnosticar os principais problemas da companhia e desenhar um planejamento estratégico para superá-los. Para ambas questões, a resposta residia em ensinamentos básicos que ele havia aprendido em sua formação como administrador de empresas: primeiramente, ao fazer uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) da companhia, ele percebeu um claro desposicionamento da marca após todas as mudanças de mercado, como já discutido, e então criou um plano para remontar os 4 Ps da empresa – preço, produto, ponto de venda e promoção.

Após apresentar a proposta ao conselho da Renner, a família foi muito receptiva às ideias e o convidou para assumir o cargo de diretor da companhia, com total autonomia para fazer as mudanças necessárias. Sobre essa postura dos envolvidos, Galló comenta em seu livro:

“A propósito do processo de elaboração do diagnóstico, uma observação interessante: quando uma empresa como Lojas Renner, com uma cultura forte, passa por uma deterioração mercadológica, não raras vezes, apesar das dificuldades, essa cultura prevalece e é fator importante em um processo de recuperação. Foi em razão dessa forte cultura empresarial que os diretores e gerentes da Renner envolvidos no processo de diagnóstico da situação, todos eles pessoas muito conscienciosas e preocupadas com a empresa, deram uma colaboração muito grande, pois o objetivo era comum: trabalhar para se retomar uma situação mais condizente com a relevância da empresa.”

Os primeiros passos na direção certa

Após aceitar o cargo, Galló começou a trabalhar em seu plano.

Em 91 houve o reposicionamento da marca. O público da Renner seria a mulher empoderada, que trabalha e por isso não teria tempo para as gigantes lojas de departamento que eram tendência na época. A marca, até então conhecida como “o” Renner, passou a ser “a” Renner.

Essa decisão ocorreu em um momento chave do mercado, quinze anos depois a porcentagem de mulheres que estavam no mercado de trabalho

passou de 40% para 60%, segundo o IPEA, e nesse momento, a Renner já era uma marca destinada a elas.

Em 1994, o plano estratégico de Galló estava concluído, era hora de ir além. Surgia o princípio do encantamento na cultura da empresa, que constitui um dos pilares principais da gestão Galló.

“acredito que empresas que não satisfazem, morrem; as que satisfazem, crescem pouco; apenas as que encantam se destacam e crescem muito”

A cultura do encantamento da Renner consiste em ir além do satisfazer, pois só com o encantamento a cliente realmente cria um vínculo com a marca. Entretanto, para encantar é preciso continuamente surpreender o cliente, o que levou a um passo importante de querer não só superar os competidores locais como buscar referências globais no varejo e antecipar tendências. Além disso, o contato com o cliente é feito principalmente através dos funcionários da companhia e dos espaços da loja, então o treinamento e fortalecimento da cultura da Renner entre a equipe passou a ser fundamental para que essa filosofia chegasse ao cliente.

Dois anos depois, começaram as mudanças nas lojas: surgiram os encantômetros, aparelhos nos quais os clientes avaliam a experiência na loja; os funcionários começaram a receber mais treinamento para atendimento, sob a filosofia de “quem encanta é encantado”; e por fim, as lojas passaram por uma mudança de organização seguindo o conceito de *lifestyle*, “você tem um estilo, a Renner tem todos”.

No *lifestyle*, as peças que conversam em estilo são dispostas em ilhas, roupas despojadas para passar o dia em um lugar e uma linha mais formal para ir trabalhar em outro, e assim o cliente é exposto a mais peças da categoria que buscava, aumentando a compra cruzada e portanto o ticket médio da Renner.

Encantômetro



Organização das Lojas



No final da década de 90, a Renner era uma loja competitiva novamente, e agora buscava ganhar espaço no mercado e deixar de ser uma empresa regional.

A americana J C Penney

Com apenas 20 lojas e sem muito capital para expansão, a saída da gestão para começar a crescer foi buscar um sócio. Nesta mesma época, a J C Penney, uma gigante americana de lojas de departamento, investia em construir um braço de operação na América Latina. No Chile, a empresa havia adquirido uma rede de farmácias e buscava mais aquisições em outros países. Galló então entrou em contato com a companhia americana e, depois de uns meses, eles fizeram a primeira proposta. O que era pra ser uma joint venture que manteria o controle nas mãos da família Renner virou um plano que daria 98% dos papéis da Renner à J C Penney. Depois de concordar alguns termos para não prejudicar os minoritários e manter a integridade da marca, a família Renner deixou sua posição de controladora da empresa para a americana.

O momento corroborou para os planos de expansão. Com o câmbio flutuante em 99 e a desvalorização do real, a americana tinha um poder maior para investir no Brasil; e devido à alta do dólar e problemas internos, duas concorrentes do setor, Mappin e Mesbla, vieram a falência.

A partir disso, tudo ocorreu rapidamente. Em um ano e meio as Lojas Renner passaram de 21 a 49 lojas, sendo 28 delas lojas adquiridas e reformadas das concorrentes que faliram. Essas novas lojas tinham espaço muito maior que as lojas usuais da Renner, e ficavam no sudeste e em Brasília, enquanto a Renner operava só na região Sul onde nascera.

Essa expansão rápida assustou muitos que acompanhavam a trajetória da empresa. Quando perguntado sobre se uma empresa regional daria conta de dobrar a estrutura em tão pouco tempo, Galló apenas reforçava sua confiança de que uma equipe engajada tem uma força geralmente subestimada por seus gestores.

A gestão da americana também pareceu não se preocupar com a expansão acelerada de sua controlada. A transparência da gestão da Renner e a proximidade de Galló com o Chairman da J C Penney fez com que o período em que as duas empresas estavam vinculadas fosse de muitas trocas de experiências, das quais as duas usufruíram. Sobre essa relação Galló fala:

“a convivência entre os dois times de executivos foi marcada pelo aprendizado constante, de parte a parte. Foram sete anos de convivência harmônica, sempre baseada no respeito e no trabalho sério e dedicado de ambas as partes”

Então chegou 2005, a J C Penney começava a perder espaço nos Estados Unidos e decidiu voltar a seu core bussiness, fechando sua operação aos poucos na América Latina. Quando chegou a vez da Renner, havia uma preocupação: a brasileira tinha ganhado espaço no mercado e se tornou uma

possível aquisição muito interessante pras suas concorrentes, em especial à C&A, sua principal competidora.

A C&A é uma companhia holandesa que na época liderava o mercado. Quando a Renner começou a ganhar espaço no sul do país, as duas empresas criaram uma rivalidade que chegou a parar até mesmo em revistas. Onde quer que abrisse uma loja da Renner, pouco tempo depois abriria também uma loja da C&A. Então, no final do ano de 95, após uma promoção da Renner que permitira que o cliente começasse a pagar as prestações só no ano seguinte, a C&A anunciou uma promoção similar, que ocupava meia página de um grande jornal da região, e detalhe: a promoção valeria somente para Porto Alegre, cidade de origem da Renner. Pouco depois, a Renner revidou, e colocou no Estado e Folha de São Paulo o seguinte anúncio:

Na C&A, você compra em 5x
sem entrada e sem acréscimo,
com o primeiro pagamento
em janeiro de 96.

PROMOÇÃO
MÃO ABERTA
5X
11 PARCELA SÓ EM JAN 96

A má notícia é que essa condição
é válida só para Porto Alegre.

LOJAS
RENNER
VOCÊ É O NOSSO MELHOR CLIENTE

A direção da J C Penney, que conhecia a rivalidade das duas empresas e mantinha boa relação com Galló, se solidarizou com a situação. Para evitar que a Renner fosse adquirida por uma de suas competidoras e perdesse sua marca, a americana optou por uma saída até então inédita na bolsa brasileira: a J C Penney liquidou toda sua posição na bolsa, e com 100% de *free float* a Renner se tornou a primeira *corporation* brasileira.

Uma travessia pacífica

Uma corporação é uma empresa de capital aberto que tem seu controle pulverizado, sem um controlador definido.

Para a transição de modelos, é montado um conselho de administração

que, no caso da Renner, contou com nomes de peso no mercado, para evitar temores da mudança. Com isso, a transição foi sutil. Muitas das políticas criadas pela Renner em seu pioneirismo foram inclusive adotadas pela CVM como recomendações para as corporações que viriam posteriormente.

A nova fase da Renner dependia agora mais do que nunca de total transparência e uma boa comunicação com os acionistas, como os roadshows que Galló e sua equipe faziam e o Renner Day, um evento de divulgação de projetos e resultados da companhia voltado para acionistas.

Sobre a formação do conselho, Daniel Miranda, um advogado que participou do processo, diz:

“Qualquer oferta, nesses casos, é feita com base em uma descrição da companhia que já inclui a administração. A composição inicial do Conselho já mostrava que a ideia era formar um grupo de excelência, com alta credibilidade no mercado. E as pessoas foram escolhidas a dedo, para representar as melhores cabeças do meio. [...] Era, de fato, mérito do Galló, do Hruby e da diretoria, chamar essas pessoas, com essa credibilidade, para servirem, não apenas como credencial para a companhia, mas também como fiscais da diretoria. Elas passariam a ser, em última análise, responsáveis pela condução estratégica do negócio, mesmo com todos sabendo, obviamente, que o Galló já estava lá havia muitos anos, sendo conhecido como o líder da gestão”

Ser simples para ser veloz

Os anos decorrentes da transformação da Renner em uma *Corporation* foram de grande expansão. O ritmo de crescimento da companhia que antes era de 4 lojas/ano havia passado para 20 lojas/ano.

De 2006-2009, a Renner se tornou presente em todas regiões brasileiras, com seu plano de expansão para o Norte e Nordeste, e isso foi só o começo. Em 2011 a companhia comprou a Camicado - lojas de decoração para mesa, casa e banho - apostando na sinergia entre tendências da moda e da decoração, foi um sucesso. Em 2013 foi a vez de apostar na moda jovem, com a criação da Youcom a partir de uma linha de *lifestyle* da Renner, a Blue Steel. Dessas expansões veio um olhar mais atencioso para as tendências do mercado, e foi então que Galló entrou em contato com um novo conceito que mudaria o varejo de moda: as Fast Retailers.

Enquanto as gigantes lojas de departamento eram confusas para os clientes e criavam geralmente duas grandes coleções em um ano - a primavera/verão e outono/inverno - as Fast Retailers necessitavam de um espaço muito menor para operar, com coleções menores e mais assertivas que trocavam a cada mês e assim se mantinham mais atualizadas a

tendências da moda e encantavam mais os clientes, além de necessitar menos capital de giro para manter sua operação. Dentre as precursoras desse conceito, podemos citar: Zara (Inditex), Uniqlo, H&M e Forever 21.

É claro que o caminho para se tornar uma fast retailer não era tão fácil assim. Para alcançar essa velocidade de operação algumas coisas teriam que ser arrumadas na Renner:

Em primeiro lugar, seria necessário uma rede logística muito ágil e eficiente, para conseguir suprir todas as lojas com uma rotatividade de coleções maior. Também seria necessário um jeito de monitorar e antecipar tendências da moda e rapidamente passa-las aos fornecedores, para que no momento em que um tipo de produto estivesse em alta, ele já tivesse nas prateleiras da Renner. A solução para esse primeiro ponto foi o modelo *Push-Pull* de logística e uso de dados para montar as coleções.

Como funcionaria a rede logística da Renner a partir disso:

1. As redes sociais seriam uma importante aliada na hora de desenhar as coleções. Com algoritmos, a companhia era capaz de identificar no hemisfério norte quais as tendências de roupa para a próxima estação: se seria um inverno com estampa xadrez ou um verão com roupas neon. A partir disso a equipe de design da Renner monta um *Briefing* - um caderno com o projeto da coleção - e repassa aos seus fornecedores. Diferentemente de algumas competidoras como a Guararapes que tem uma indústria têxtil própria, a Renner tem diversos fornecedores menores que compõe sua rede, e oferece auxílio e acompanhamento na produção de suas peças.
2. Depois da produção, essas peças são distribuídas aos centros de distribuição em *SKUs* - dividir as peças por unidade de sortimento, todas peças de um mesmo tamanho, cor e modelo representam um *SKU* - que serão repassados as lojas.
3. Para o suprimento das lojas, é feito um sistema 60-40. Sessenta por cento das peças são repassadas no modelo de clusters, ou seja, são conjuntos de peças enviadas de acordo com o perfil da loja em questão. Se é uma loja que o público é mais jovem ou usa numeração menor, essa loja receberá uma coleção que já se encaixe mais nesses padrões. Os outros quarenta por cento então são armazenados no centro de distribuição e distribuídos conforme o estoque da loja for diminuindo, originando o nome do sistema. Esse sistema diminui a necessidade dos *markdowns* (liquidações) e contribuem com o ciclo operacional da companhia pois possibilitou um giro de estoque maior para a Renner.
4. As lojas são abastecidas e contam com um sistema de gestão de estoque da Oracle. Além disso, em 2018 as lojas passaram a contar com o *RFID*, um sistema de radio frequência que acompanha número de peças no estoque e em exposição na loja, diminuindo o risco de ruptura - cliente abandonar a compra por falta do produto em exposição.

A logística da Renner no setor foi sem dúvida um grande diferencial da empresa, mas era preciso ir além para encantar clientes. Galló percebeu que boa parte dos funcionários e gerentes das lojas gastavam metade do seu tempo ou mais com questões burocráticas. A Renner continuava a crescer de tamanho e ficava cada vez mais complexa.

O problema da complexidade é que ela custa tempo, tempo que é imperdível em momentos de crise ou em movimentações do mercado que demandam respostas rápidas. Era esse o último passo que faltava para a Renner ir além, e encantar.

A partir desse princípio, muito mudou a organização interna da Renner. Já que as lojas não eram franqueadas, todas as questões burocráticas possíveis delas seriam resolvidas em conjunto, no que Galló descreve como uma “linha de produção de atividades comuns das lojas”, com isso sobraria mais tempo para os gerentes e funcionários encantarem clientes.

Na parte da gestão da companhia, as atividades foram enxugadas e descentralizadas. As pessoas passariam a fazer somente o necessário para a empresa, ganhando eficiência. A confiança na equipe, que compartilhava a mais de uma década uma cultura forte também foi parte essencial nessa descentralização. Em um trecho do livro, Galló conta do processo de eliminar documentos desnecessários, e como a confiança em sua equipe foi fundamental no processo:

“A existência de tantos documentos é apenas um exemplo de mecanismos que emperram a simplicidade. Afinal de contas, a confiança é o primeiro item para a simplicidade. Obviamente, uma empresa precisa de relatórios, mas com foco em gestão, e não os de controle, baseados na desconfiança em relação às pessoas. A propósito, importante dizer que, ao longo de minha caminhada, sempre parti do pressuposto de que se deve confiar nas pessoas, e quase não tive decepções. Foram raríssimas as situações em que passei por dissabores, em contrapartida às milhares de comprovações de que confiar é a melhor escolha. Acredito que pessoas realmente mal-intencionadas são quase raridade, em especial quando se tem um bom processo de seleção, em que se acena para o colaborador com um propósito e se aposta no engajamento e motivação para o trabalho, como é o caso da Lojas Renner.”

A simplicidade, então, virou lei na Renner. Após algumas reuniões, quando a ideia já havia se difundido entre os colaboradores, foram formuladas as Leis da Simplicidade, conjunto de máximas que passariam a reger o trabalho na companhia.

É SIMPLES SER RENNER

CONHEÇA AS LEIS DA SIMPLICIDADE E PRATIQUE- AS NO SEU DIA A DIA:

1. Confie mais, controle menos.
2. Antes de fazer, pergunte: para quê?
3. Simplifique brutal com foco no negócio e no cliente.
4. Elimine os melindres, inimigos da simplicidade.
5. Remova sempre tudo o que o cliente não quer pagar.

O fim de uma grande carreira

No final de 2018, no aniversário de 27 anos de sua entrada como CEO da Renner, Galló anuncia que vai deixar a governança da Renner, era hora de passar o bastão.

Nesses 27 anos, a Renner foi de uma empresa familiar de Porto Alegre, a subsidiária de uma gigante varejista dos Estados Unidos, à primeira corporação brasileira, e, por fim, tornou-se a maior Fast Retailer do mercado brasileiro, com um *Market share* de 6% - alto considerando que 85% do mercado são compostos por pequenos players- e valor de mercado de 33 bilhões de reais.

Seu sucessor, Fabio Faccio, já era tido a tempos como favorito para a sucessão. Faccio entrou na Renner como trainee, virou gerente de loja, depois regional, depois geral e então COO até ser escolhido como CEO. Com 19 anos de casa e tendo percorrido todo o caminho até o cargo ele já conhecia muito bem a companhia, então foi uma escolha natural.

Galló também não deixou completamente a Renner, pois virou Presidente do conselho, mais um fator que contribuiu para não abalar o papel.

Do vasto legado de Galló nas Lojas Renner, sua contribuição mais importante, que perdurará na empresa por décadas, é a cultura que ele

construiu em cima dos dois principais pilares apontados nesse artigo: a constante busca por encantar clientes e os ensinamentos sobre simplicidade. Sua gestão, marcada por uma constante geração de valor, é reconhecida não só no Brasil como internacionalmente.

Perspectivas para o futuro

A crise do coronavírus

Um ano após Faccio assumir a posição de CEO na Renner, sua gestão passa por um difícil teste: conduzir uma varejista por uma das maiores e mais rápidas crises do mercado mundial.

Logo no começo da pandemia, a Renner foi a primeira varejista a decidir pelo fechamento de 100% das suas lojas. Essa postura logo cedo reforça a cultura da Renner de preocupação com seus clientes e colaboradores, que rendeu elogios pela decisão.

O papel da Renner foi significativamente abalado entre as quedas e *circuit breaks* do mercado, e ainda não se recuperou, chegando a cair 46% e, na semana que escrevo, permanecendo com um valor 30% menor que o valor pré-crise.

O varejo de vestuário no Brasil é muito pulverizado, 86% dos players são de pequeno porte e, conseqüentemente, são mais impactados pela crise. Dentre os 14% maiores, poucos tinham um e-commerce bem estabelecido, uma situação de caixa confortável e um sistema de logística capaz de atender a mudança no consumo devido ao fechamento do comércio. Mais uma vez, a Renner se destaca nesse quesito.

O e-commerce da Renner estreou em 2010 e foi aprimorado a partir de 2013, com o avanço do Omnichannel. A Renner já buscava ampliar o serviço de ship from store e Next Day Delivery, além de em 2017 ter lançado uma marca – a Ashua Plus size & Curve – com operação exclusivamente online até 2019. Sua rede logística, apesar de ainda deficitária em algumas regiões do país, atende bem os principais centros onde residem a maior parte de seus clientes. Todos esses pontos já foram um bom passo a frente nessa crise, apesar de não amenizar os impactos da renda e do desemprego no consumo de parte da população.

Começada a pandemia, a Renner ainda garantiu frete grátis nas suas entregas, vendas por WhatsApp e comissão aos funcionários, através de um cupom de desconto para o cliente usar na loja. No final de julho, quase 80% de suas lojas estão abertas novamente.

Na ExpertXP2020, em uma palestra sobre gestão de crise, Galló, que foi convidado, explicou a estratégia da Renner no período. Rapidamente a empresa reforçou caixa e então fechou suas lojas. A rápida gestão prontamente reavaliou seu plano de expansão e capex para o ano de 2020 mas assegurou que a meta para 2023 está mantida.

Nossa posição em LREN3

A posição em LREN3 é uma das mais antigas de nossa carteira. Desde outubro de 2018, com a análise de Nicole Haddad, sócia da Prometheus, carregamos o papel, chegando a um *upside* de 92% pré-crise.

Com a crise do coronavírus, vários papéis da bolsa despencaram, em especial os de varejistas. Na nossa visão, isso representou mais uma oportunidade de reforçar nossa posição no papel.

A companhia pode se beneficiar dessa crise, como já ocorrido em 2016, período de recessão. Sendo uma Fast Retailer, ela apresenta um estoque de produto muito menor que suas concorrentes, além de possuir uma situação financeira confortável difícil de ser alcançada no varejo. Como já dito, o segmento de vestuário em específico ainda é muito fragmentado, com predominância de pequenos players, e, assim, períodos de crise resultam em concentração do mercado, que favorece empresas vencedoras do setor como a Lojas Renner.

Assim, temos em LREN3 uma forte expectativa de retorno para nosso portfólio, e confiança de que sua gestão continuará a inovar e continuamente gerar valor.

Ana Ondas é estudante de economia na FEA-USP e associate da Prometheus Asset Management Jr.