Na Renner não tem crise

Com um estilo próprio de gestão, a rede gaúcha se destaca entre as varejistas de moda e consegue manter um ritmo de crescimento de dois dígitos

Márcio KROEHN

FOTO: CLAUDIO BELLI/VALOR

No início de setembro, o executivo José Galló foi surpreendido por um corredor de aplausos enquanto caminhava em direção ao estacionamento da sede administrativa da Lojas Renner, que está localizada no bairro Jardim Carvalho, zona leste de Porto Alegre. Como se estivesse numa passarela de moda, o presidente da rede varejista foi acenando para uma centena de funcionários, que se juntou para homenageá-lo pelo aniversário de 64 anos. Para Galló, que cultiva um estilo discreto, essa demonstração de carinho é um prêmio pelos 24 anos no comando da Renner (também comemorados em setembro). Durante esse período, ele se caracterizou por dividir com a equipe os méritos pelos bons resultados alcançados, ao invés de personalizá-los na sua imagem. Na semana passada, ele exibiu mais uma conquista de seu conjunto. O balanço financeiro do terceiro trimestre confirmou que a empresa está descolada dos seus concorrentes *(veja quadro na pág. 34)*. A receita líquida de R$ 1,25 bilhão foi 19,2% maior que a do mesmo período do ano passado. Somados os nove meses de 2015, a expansão sobe para 21,6%. "O resultado é a conseqüência do que falamos e fazemos todos os dias", diz Galló. "Ficamos otimistas com os resultados, nunca satisfeitos. Sempre é possível fazer melhor."

Mesmo com a recessão na economia brasileira, a Renner mantém um crescimento chinês. O lucro líquido neste ano se aproxima de 30% de crescimento, um espanto para um País com retração projetada de 3% do PIB. "A Renner tem foco, disciplina, produtos de qualidade e estilo próprio", diz Alberto Serrentino, fundador da consultoria Varese Retail, especializada em estratégia de varejo. "Em 2015, com a deterioração da economia, a Renner se destacou ainda mais do mercado como um todo." Neste ano, ela foi premiada como a melhor do setor de varejo pelo anuário AS MELHORES DA DINHEIRO. "A gestão da empresa precisa ser extremamente eficiente e competitiva, independentemente da crise", afirma o presidente. "O varejo é um setor que exige dedicação de segunda a segunda."

A simplicidade de Galló não é só da boca para fora. Ela pode ser vista com frequência, embora algumas vezes esteja nos detalhes. Ao olhar para o executivo, o interlocutor nem sempre percebe que o terno dele pode ser o mesmo que está à venda em uma das 264 lojas de todo o País. Galló deixa claro que tem peças de outras marcas no seu closet. Mas ele gosta de mostrar que o corte desenhado pelos estilistas da Renner são modernos e vestem bem, como aqueles vendidos pelas melhores grifes. "O Galló é um executivo que não gosta de aparecer", diz Cláudio Felisoni, presidente do Instituto Brasileiro de Executivos de

JOSÉ GALLÓ, 64 ANOS
PRESIDENTE, DESDE SETEMBRO DE 1991

DESAFIO

"Fazer com que todos os funcionários estejam orientados e motivados com os nossos princípios corporativos, para conseguir encantar o cliente"

O banho de loja da Renner

Reformulação das lojas aproximou a marca dos consumidores, o que se 107% na bolsa. Em julho, os executivos tocaram a campainha na BM&FBo

Varejo e Mercado de Consumo. "Seu interesse é pelo trabalho e pelo negócio." A austeridade é parte da cultura da empresa. Os principais executivos não têm regalias, como cafezinho servido na mesa. Circular e gastar sola de sapato é parte da estratégia. Nos finais de semana, por exemplo, é comum o presidente visitar até três lojas para observar as vendas, os funcionários e para encontrar eventuais problemas. Ele gostaria de passar despercebido, mas sempre é cumprimentado nos seus primeiros passos dentro da unidade. Mesmo assim, consegue tirar lições importantes para aprimorar o negócio.

Foi dessa maneira que, em 2011, a Renner começou a mudar. Enquanto as demais redes varejistas de moda cresciam sem preocupação com o amanhã, a empresa gaúcha olhava para dentro. As lojas precisavam de uma repaginação: o ambiente era fechado, escuro e amontoado. Os corredores passaram a ter mais espaço de circulação, as roupas ficaram dispostas como se estivessem no armário do consumidor, sugerindo combinações e tendências. A comunicação ficou mais suave e passou a destacar as seis marcas de *lifestyle*. E o provador ganhou uma iluminação mais adequada. A decisão pela remodelação custou R$ 303 milhões de 2012 a 2014, quase um quarto de todo o investimento realizado nesse período.

Para dar conta do aumento do fluxo de clientes, era preciso evitar o gargalo nas filas dos caixas. Aquelas etiquetas de plásticos, semelhantes a uma bolacha, tomavam um tempo enorme para ser retiradas das roupas. O alarme contra roubo de peças foi substituído por um pequeno chip, que é "queimado" pelo leitor do caixa. Essa troca, que terminou há dois anos, reduziu em 30% o tempo gasto nas filas. Mas a Renner queria um pouco mais de agilidade. Parte dos investimentos de R$ 170 milhões em tecnologia foi aplicada no desenvolvimento de um novo software. No ano passado, o tempo em fila diminuiu mais 15%. A rede varejista também reforçou que sua preocupação era com a mulher e a família reais, por isso não chamaria modelos para vender uma beleza praticamente inalcançável. Riachuelo, C&A e Marisa apostam nas celebridades para vender mais. "Não usamos modelos, artistas ou estilistas", diz Galló. "Nossa

Questão de estilo

As grandes redes varejistas

Ao contrário de Hering e Riachuelo, que tentam se aproximar do estilo boutique, a Renner mantêm suas características de loja de departamento

FOTOS: ALISSON LOUBACK, CLAUDIO BELLI/VALOR E DIVULGAÇÃO

reflete nos resultados. Desde 2011, a ação da Lojas Renner se valorizou vespa em comemoração aos 10 anos da abertura de capital

mensagem é direcionada para a mulher real, seja alta ou baixa, sem excluir ninguém."

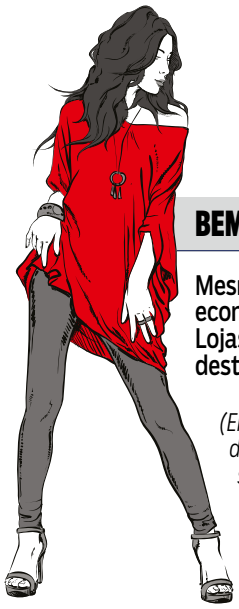
A transformação física das lojas só daria resultado se a Renner conseguisse captar as tendências da moda e os produtos caíssem no gosto do consumidor. Para isso, foi preciso mudar a maneira de desenhar as coleções. Pelo velho modelo, as ideias vinham dos desfiles internacionais, que ditavam o que seria vendido no Brasil. Mas a agilidade da informação não permite mais viver desse longo ciclo. Ao captar essa mudança, **a Renner desenvolveu uma inteligência artificial própria para cruzar dados de redes sociais, blogs, desfiles e festivais. A nova maneira de enxergar a moda exigiu um aprimoramento no processo de desenho das peças. Hoje, as coleções não ficam prontas com meses de antecedência.** Em poucas semanas, os desenhos saem da prancheta de um dos estilistas (o número é mantida em segredo) e voltam sob a forma de roupas das mãos dos 530 fornecedores de revenda, contratados para executar os projetos. No último trimestre, a margem bruta da operação, que demonstra a rentabilidade do negócio, foi de 54,3%. O objetivo é chegar aos 59% da Zara, a melhor do setor de moda. "No passado, o nível de apostas do varejo era muito grande", diz Laurence Gomes, diretor financeiro e de relações com investidores da Renner. "Atualmente, o desenvolvimento de coleções acontece dentro da estação, com o que está vendendo."

Tudo isso é, de fato, crucial na engrenagem que move a rede. Mas não é o principal. O bom e velho atendimento ao cliente ainda é o coração do negócio. A obrigação dos funcionários não é vender, mas encantar. Seguindo a cartilha de Walt Disney, que estabeleceu nove ensinamentos para os turistas voltarem aos seus parques na Flórida, a Renner busca transformar o cliente em fã da loja, com uma experiência emocional, e quer resolver o problema dele, independente de estar ligado à marca. Há algumas semanas, um atendente ajudou uma mãe a encontrar um sapato social para o filho, que seria pajem de uma cerimônia de casamento. Ao finalizar a compra, ela comentou sobre a dificuldade de achar uma gravata borboleta. O vendedor prestou atenção a esse detalhe e, ao chegar em sua casa, pediu que uma vizinha costureira fizesse uma gravata borboleta para ele. No dia seguinte, ligou para a cliente, pediu que passasse na loja e a presenteou com o que ela precisava.

A estratégia não é aleatória. É um estilo de gestão que coloca

de moda têm estratégias diferentes para atrair a atenção do consumidor

A comunicação da Renner não utiliza celebridades para atrair os consumidores, como o ator Malvino Salvador, na Marisa, e Gisele Bündchen, na C&A



BEM VESTIDA

Mesmo com o ambiente econômico adverso, a Lojas Renner conseguiu se destacar da concorrência

(Em % - primeiro semestre de 2014 x primeiro semestre de 2015)

	RENNER	RIACHUELO	MARISA	HERING
Receita líquida	22,8	12,9	-2,9	-10,6
*Ebitda**	49,6	-7,1	-40,1	-40,6
Lucro líquido	36,6	-18,6	-199,7	-27,7

Fonte: Varese Retail *Lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações

o departamento de Recursos Humanos como parte fundamental do negócio. Desde 1996, a rede varejista criou uma avaliação de desempenho para os funcionários. O plano de carreira é conhecido por todos, desde o momento da admissão. Com transparência nas regras e nos critérios de medição, o resultado dessa avaliação periódica é o passaporte para conquistar promoções, acessar outras vagas, pleitear um aumento e, algumas vezes, até para a demissão. No ano passado, houve um pequeno crescimento no quadro, de pouco mais de 3%. A expectativa, neste ano, é aumentar em 10% o quadro de 16,8 mil pessoas. A rotatividade é metade da média das varejistas. Se o critério for posições de gerência, a troca é ainda menor. A crise não é desculpa para a dispensa de ninguém. "Para aumentar a eficiência e a produtividade, é preciso saber o que fazer e como tirar o máximo de seu time", diz Clarice Martins Costa, diretora de RH da Lojas Renner.

Isso aumenta a exigência sobre os comandados. **O treinamento faz parte da atribuição de todos, entre cursos obrigatórios e facultativos. Na Renner, o tempo dedicado aos estudos é três vezes maior do que as 40 horas médias das empresas brasileiras.** Os gerentes são tratados como presidentes e os resultados alcançados garantem os bônus individuais. Esses gestores devem tomar decisões e correr riscos. "Errar faz parte do negócio", diz Galló. "Mas se errar, deve ter a capacidade de corrigir rápido." No ano passado, a produtividade por metro quadrado, por loja, foi 4,2% superior a de 2013. Pode parecer pouco, mas a rede se tornou exemplo mundial.

Na pesquisa anual da empresa britânica Aon sobre engajamento de funcionários, a Renner virou referência, com 87% de engajamento, 17 pontos percentuais acima da média das empresas no Brasil e 25 pontos a mais que a média global. Na comparação com as empresas do mesmo segmento, a Renner alcançou 62% de engajamento e o segmento de moda, 71%. "A nossa cultura é desenvolvimentista", diz Clarice. E, definitivamente, pioneira.

Primeira a ter o capital pulverizado na BM&FBovespa, a Renner conseguiu mostrar que empresa sem dono tem um alto valor agregado. Em julho de 2005, quando realizou a sua abertura de capital, a rede varejista se livrou do seu controlador, a americana JC Penney. Naquele momento, a Renner carregava um peso que a estava deixando para trás. Enquanto as concorrentes surfavam a onda do crescimento de mercado, a empresa gaúcha caminhava a passos de tartaruga. Sem o controlador, a rede apresenta um histórico invejável de gestão. Quando pulverizou o seu capital, eram 64 lojas e pouco menos de 6 mil funcionários. Dez anos depois, são quase 17 mil e 200 lojas a mais. Os resultados para os acionistas não deixam dúvidas. De 1º de janeiro de 2011, quando Dilma Rousseff assumiu o seu primeiro mandato na presidência da República, até 19 de outubro deste ano, a ação da Renner está entre as 15 mais valorizadas do mercado brasileiro, com ganho de 107,4% ante uma queda de 31,5% do Ibovespa, o principal índice da bolsa de valores brasileira, segundo a Economática, provedora de informações financeiras. Os números comprovam que a Renner tem desfilado, sem tropeços, pelas turbulências da economia.

O MAIS RICO DO MUNDO

O mercado de fast fashion tem mostrado ser uma nova fronteira econômica, tanto que o empresário espanhol Amancio Ortega, dono da Zara, superou na semana passada o fundador da Microsoft, Bill Gates, e o megainvestidor Warren Buffett na lista dos homens mais ricos do mundo, segundo a Forbes. Com uma fortuna de US$ 79,6 bilhões, Ortega é cofundador da Inditex, holding que controla a Zara e outras sete marcas. No primeiro semestre deste ano, o faturamento foi de € 9,4 bilhões, 17% maior que o do mesmo período do ano passado. A Zara foi quem mais contribuiu com o resultado: € 6,1 bilhões em vendas.

Patrocínio:

FIESP

CNI Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA

SAMSUNG

MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL