

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO



**ANÁLISE DA DINÂMICA DE EXPANSÃO DAS LOJAS RENNER À LUZ DA
SATURAÇÃO DE SHOPPINGS E AVANÇO DO E-COMMERCE**

Beatriz de Carvalho Nogueira de Paula

Matrícula: 1810327

Orientador: Vinicius Carrasco

Rio de Janeiro

Novembro de 2021

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**ANÁLISE DA DINÂMICA DE EXPANSÃO DAS LOJAS RENNER À LUZ DA
SATURAÇÃO DE SHOPPING S E AVANÇO DO E-COMMERCE**

Beatriz de Carvalho Nogueira de Paula

Matrícula: 1810327

Orientador: Vinicius Carrasco

Rio de Janeiro

Novembro de 2021

Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri a nenhuma forma de ajuda externa para realizá-lo, exceto quando autorizado pelo professor tutor.

As opiniões expressas nesse trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Vinícius Carrasco, pela ajuda e incentivo ao longo de todo o projeto, aportando conhecimentos sem os quais o trabalho não seria o mesmo.

Ao Departamento de Economia e a todos os professores que estiveram presentes de alguma forma durante os últimos 4 anos.

Aos meus amigos de curso, que me acompanharam durante os anos de faculdade e que se tornaram grandes amigos de vida. Agradeço, em especial, a Manuela, Luisa, Maria Beatriz, Ana Carolina, Juliana, Isadora, Eduarda, Chloe, Fernanda, André, Gustavo, Álvaro, Nicollas, João Lenz, João Vitor, Lucas, Gabriela, Pedro Henrique e Antônio Pedro.

À minha família, que me proporcionou todos os meios necessários e possíveis para uma formação completa e de alto nível, e pelo suporte emocional ao longo dos anos.

Ao meu namorado Guilherme, que sempre esteve presente, nos melhores e piores momentos, me incentivando a continuar.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
2.	MÉTODO	10
3.	REVISÃO DE LITERATURA.....	11
	3.1 THE LAW OF RETAIL GRAVITATIONAL	11
	3.2 CONTRIBUIÇÕES DE P.D. CONVERSE	13
	3.3 THE LAW OF RETAIL GRAVITATIONAL	14
4.	AQUISIÇÃO DE CLIENTES	18
	4.1 CUSTOMER ACQUISITION COST	18
	4.2 BASE DE CLIENTES ATIVOS	21
	4.3 O CAC DO COMÉRCIO ELETRÔNICO	23
5.	POSICIONAMENTO DA RENNER.....	26
	5.1 SHOPPINGS VS. RUA.....	26
	5.2 ESCALA E CAPILARIDADE NACIONAL.....	30
6.	SATURAÇÃO DOS SHOPPINGS CENTERS.....	30
7.	AVANÇO DO E-COMMERCE.....	35
	7.1 PENETRAÇÃO DAS VENDAS DIGITAIS	35
	7.2 RENNER E O CANAL DIGITAL.....	37
8.	EXPANSÃO RENNER	41
	8.1 PENETRAÇÃO POR CIDADE.....	41
	8.2 EXPANSÃO EM CIDADES MENORES	44
	8.3 POTENCIAL PARA EXPANSÃO FUTURA.....	46
	8.4 MODELO GRAVITACIONAL.....	47
9.	CONCLUSÃO.....	51
10.	FONTE DE DADOS.....	55
11.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

TABELA DE FIGURAS

Figura 1: Proxy Base de Clientes Ativos Lojas Americanas. Fonte: Relatório Anual Lojas Americanas	21
Figura 2: Base de Clientes Ativos Mercado Livre. Fonte: Dados da companhia	22
Figura 3: Distribuição das Lojas Renner em Shoppings vs Rua. Fonte: Dados da companhia.....	26
Figura 4: Shoppings por Área Bruta Locável. Fonte: Dados da ABRASCE	27
Figura 5: Penetração das Lojas Renner em Shoppings. Fonte: Dados da companhia e ABRASCE.....	27
Figura 6: Penetração da Renner em Shoppings por ABL. Fonte: Dados da companhia e ABRASCE.....	29
Figura 7: Distribuição Renner vs Concorrentes. Fonte: Dados da companhia e ABRASCE.....	28
Figura 8: Mapa das Lojas Renner por Localização e Estado. Fonte: Dados da companhia.....	30
Figura 9: Renner vs Concorrentes por Região. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias	30
Figura 10: Evolução do Número de Shoppings Centers no País. Fonte: BRMalls	33
Figura 11: Penetração do E-commerce por Categoria. Fonte: Dados EBIT/Nielsen e Mercado e Consumo	36
Figura 12: GMV Renner. Fonte: Release de Resultados da companhia	37
Figura 13: Vendas Digitais Renner vs Concorrentes. Fonte: Release de Resultados das companhias	38
Figura 14: Vendas Digitais Renner Pós Pandemia. Fonte: Release de Resultados das companhias	38
Figura 15: Presença das Varejistas por Número de Cidades. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias.....	41
Figura 16: Comparativo das Varejistas por Cidades. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias	42
Figura 17: Comparativo das Varejistas por Cidades. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias	43
Figura 18: Distribuição das Varejistas por Cidades. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias	43

Figura 19: População Média de Cidades com Apenas 1 Loja da Renner. Fonte: Dados da companhia.....	44
Figura 20: PIB Médio de Cidades com Apenas 1 Loja da Renner. Fonte: Dados da companhia.....	44
Figura 21: Tamanho Médio das Novas Lojas Renner. Fonte: Dados da companhia	45
Figura 22: Venda/Loja/Ano da Renner. Fonte: Dados da companhia	45
Figura 23: Venda/m ² /Ano da Renner. Fonte: Dados da companhia.....	45
Figura 24: Ponto de Ruptura e Área Comercial de São Vicente. Fonte: Elaboração própria.....	48
Figura 25: Ponto de Ruptura e Delimitação da Área Comercial de Maracanaú. Fonte: Elaboração própria.....	49
Figura 26: Ponto de Ruptura e Delimitação da Área Comercial de Cabo Frio. Fonte: Elaboração própria.....	50

RESUMO

A intenção desta monografia é desenvolver um estudo sobre a decisão estratégica de uma empresa varejista no momento de definir a localização de suas lojas físicas. Para isso, farei uma revisão de literatura dos modelos gravitacionais, que permitem escolher a melhor opção para a abertura de um ponto comercial. Basicamente, esses modelos possibilitam o cálculo da probabilidade de um cliente ir a uma determinada loja a partir da relação da distância dele para com a loja e seu tamanho, demonstrando a importância embarcada na decisão de abertura de uma loja física.

Em seguida, irei explorar as características da rede de lojas da Renner, a empresa brasileira selecionada para análise, comparando com os principais concorrentes no segmento de varejo de vestuário de grande formato.

Depois dessa análise, pretendo abordar quais os impactos que (i) o avanço do e-commerce, cuja penetração foi acelerada durante a pandemia, e (ii) a saturação dos shoppings centers poderiam ter na expansão futura da varejista.

Por fim, irei aplicar a teoria de ponto de ruptura, presente nos modelos gravitacionais, para avaliar algumas localidades que são possíveis alvos para abertura de loja da varejista no futuro.

1. INTRODUÇÃO

O varejo é uma atividade fundamental na sociedade e suas características são determinantes para a construção da estrutura espacial das cidades. Basta observarmos nosso entorno. Em áreas mais residenciais, temos uma concentração muito maior de lojas de varejo alimentar e farmacêutico, enquanto, em regiões mais comerciais, predominam as ofertas de serviços e as varejistas de vestuário e outros bens de consumo. Por isso a importância dessa atividade já foi muito estudada e abordada na literatura contemporânea.

Aqui tratarei especificamente da localização de varejo, que é uma questão central na estratégia das empresas que operam com pontos físicos. E por que essa decisão é tão importante? Além de definir o mercado diretamente endereçável e os competidores locais, o varejista incorre de um custo financeiro elevado. Nesse caso, caso a loja esteja mal localizada, ele dificilmente consegue alterar o ponto comercial na velocidade necessária para evitar grandes perdas monetárias. Portanto, uma vez que o varejista tenha decidido onde colocar uma loja, ele precisará conviver com essa escolha e manuseá-la continuamente para garantir, se possível, sua lucratividade.

Foi nesse contexto que muitos estudiosos buscaram identificar a lógica da localização espacial e da distribuição do comércio nas cidades. Um dos pioneiros na área foi William Reilly, que aplicou uma abordagem gravitacional para analisar as principais questões que uma firma varejista leva em consideração quando pretendendo abrir uma loja. Algumas de suas maiores contribuições, como a localização ideal para um novo ponto de venda, estimativas de área de mercado, previsão de vendas e impactos de novas aberturas de lojas, se tornaram pilares para vários estudos de mercado. Posteriormente, David Huff, tomando como base o trabalho de seu precursor, trouxe novas análises e propôs um modelo alternativo, onde o foco é o consumidor, e não a firma. Basicamente, esses modelos de gravidade afirmam que os consumidores escolhem seu destino ponderando fatores de atração – distância do mercado, densidade da oferta, tamanho do estabelecimento, localização dos concorrentes, serviço, entre outros – e fatores de repulsão – como tempo de deslocamento.

Isto posto, meu objetivo é analisar qualitativamente, sob o escopo da Renner, a estratégia de abertura de pontos físicos de loja. Imagino, por exemplo, que para firmas de varejos que trabalham com produtos de conveniência, como farmácias e supermercados, cuja compra é rotineira, um dos critérios para escolha da loja, senão o principal, é a comodidade do consumidor, já que essa compra normalmente exige rapidez e

proximidade ao cliente. Ele acabará se deslocando para o local que lhe for mais conveniente, provavelmente em uma localização próxima do trabalho, domicílio da sua localidade no momento. O consumidor dificilmente irá se movimentar grandes distâncias para comprar em uma determinada loja – por 2 motivos: (i) sendo uma compra de valor baixo, a economia monetária não compensa o esforço, e (ii) o mesmo produto provavelmente estará disponível em um local mais próximo. Nesse caso, a indicação para o varejista possivelmente seria buscar a maior proximidade possível com seu público-alvo – mas fato é que, na prática, para mercados em que o consumidor não está concentrado geograficamente, nem sempre essa decisão é possível. Isso significa que existem inúmeras variáveis que precisam ser consideradas para a escolha da localização de uma loja física, desde a capilaridade do varejista na região, disponibilidade de novos pontos comerciais para expansão, orçamento financeiro e, principalmente, o objetivo e o segmento de atuação daquele empreendimento *brick & mortar*.

Por outro lado, para empresas que trabalham com produtos de compra comparada, como o varejo de produtos eletrônicos e outros bens de consumo, o preço (custo) tende a ser um critério significativo. Em situações como essa, o recomendado é que o varejista opere uma loja física em centros comerciais que permitam a comparação das ofertas, próximo a outros concorrentes. Inclusive, esta é uma prática comum no segmento de móveis de decoração, cujas lojas usualmente tendem a se agrupar em determinadas regiões – exemplo disso são os shoppings centers dedicados quase que exclusivamente para este segmento. Por fim, para firmas que comercializam produtos de especialidade, considerados únicos pelos consumidores, a localização e o preço podem não ser cruciais.

Dada a complexidade e os inúmeros critérios envolvidos na decisão das varejistas que trabalham com lojas físicas, considero importante avaliar o modelo de expansão e abertura de pontos de vendas, não só em termos de necessidade, como de viabilidade, principalmente levando em conta que a crise causada pela pandemia deixou a grande maioria das companhias em uma situação financeira crítica. Além disso, depois de estudar a decisão de abertura de uma loja física, pretendo avaliar o possível impacto que mudanças estruturais no mercado possam ter sobre essas escolhas. Nesse caso, meu objetivo é (i) estudar o efeito do aumento da penetração das vendas digitais na estratégia das firmas varejistas, tanto sob o aspecto de potencialmente reduzir uma expansão física inicialmente pretendida, como incluir a necessidade de alguma loja para as empresas que trabalhavam exclusivamente com o e-commerce, e (ii) analisar se a saturação dos shoppings gera alguma consequência para o varejo físico.

2. MÉTODO

Inicialmente, passarei por uma breve revisão de literatura sobre os modelos gravitacionais, discutindo sua evolução e aplicação. Em seguida, vou examinar, qualitativamente, os planos de expansão e estratégia de abertura de loja da Renner, varejista brasileira, com base no modelo e teorias discutidas. Por fim, farei uma análise, à luz das mudanças estruturais que estamos vivendo na sociedade, e especificamente sob a ótica do setor de varejo, sobre os (i) potenciais impactos que o avanço das vendas digitais pode ter, tanto na estratégia dos varejistas físicas, como na viabilidade de suas operações, e (ii) sobre a saturação dos shoppings centers, em um movimento que pode gerar, também, consequências para as companhias que dependem de suas lojas B&M (“brick & mortar”).

3. REVISÃO DE LITERATURA

Então, antes de seguirmos para a análise prática do caso brasileiro, vale dar um passo atrás e entender a literatura teórica que já foi produzida sobre o assunto.

De acordo com Ingene e Lusch (1981), em ambientes “*Brick & Mortar*” de varejo, isto é, quando há uma loja física, a localização do varejista define o mercado geográfico alvo onde a empresa compete por clientes. Nesse caso, as normas tradicionais de varejo afirmam que o varejista tem pouca esperança de atrair clientes além de seu mercado geográfico estabelecido. E é exatamente por conta dessa ênfase na localização espacial que podemos separar o varejo da maioria das outras áreas funcionais de marketing. Nessas outras áreas, a localização espacial pode ser (e normalmente é) um fator importante, mas não o principal fator crítico, como no varejo. Por isso, numerosos estudos sugerem que o sucesso ou o fracasso do varejo está mais sob a influência da localização precisa do estabelecimento do que no caso de outros empreendimentos de marketing.

3.1 THE LAW OF RETAIL GRAVITATION

Em 1931, William J. Reilly formalmente aplicou o conceito de gravidade de Newton à geografia do varejo, traçando uma analogia entre as interações espaciais dos indivíduos e a lei da gravidade de Newton na física, que explica a atração gravitacional entre corpos astronômicos de massa variável. Considerado o precursor do tema, Reilly foi o primeiro a articular um modelo gravitacional que poderia entender e prever os padrões de compra do consumidor e, desde então, muitos modelos de comportamento de consumo foram desenvolvidos com base no conceito de gravitação do varejo, com revisões e extensões do estudo de Reilly.

Mas o que são modelos gravitacionais? Especificamente no caso do varejo, os modelos gravitacionais são aqueles que relacionam os fluxos de comércio às forças de atração e repulsão. Isto é, que buscam relações entre o tamanho das lojas (massa do corpo na teoria da física) e a distância a ser percorrida pelo consumidor (distância entre corpos na física). Esses modelos podem ser aplicados a todos os tipos de situações de varejo em que uma dimensão está presente.

Reilly combinou as informações do censo populacional com pesquisas sobre os hábitos dos consumidores e dados do varejo a nível de cidade para produzir seu primeiro

grande trabalho nas áreas de comércio, “*Methods for the Study of Retail Relationships*”, em 1929. Seu famoso trabalho, “*The Law of Retail Gravitation*”, só veio dois anos depois. A premissa principal de ambos é que as pessoas que vivem em comunidades rurais necessariamente viajarão para maiores comunidades para a maioria de suas necessidades de compras. Nesse sentido, a Lei de Reilly afirma que os centros comerciais atraem consumidores de comunidades vizinhas em proporção às populações das áreas de comércio e na proporção inversa às distâncias entre as comunidades e áreas de comércio. Ele expressa essa relação na seguinte fórmula:

$$\left(\frac{Ba}{Bb}\right) = \left(\frac{Pa}{Pb}\right) * \left(\frac{Db}{Da}\right)^2$$

Onde:

Ba = a proporção de trocas a partir da cidade intermediária atraída pela cidade a

Bb = a proporção de trocas a partir da cidade intermediária atraída pela cidade b

Pa = a população da cidade a

Pb = a população da cidade b

Da = a distância da cidade intermediária até a cidade a

Db = a distância da cidade intermediária até a cidade b

Além disso, em “*The Law of Retail Gravitation*”, o estudioso aplica a Lei de Reilly para várias áreas comerciais em todo o Estado Unidos. Ele detalha como varejistas, gerentes de vendas, editores de jornais e fabricantes podem usar a lei (Reilly, 1953). Reilly também discute uma série de importantes teorias e implicações, que são resumidas a seguir:

1. A Lei de Reilly reconhece que os consumidores viajarão para mais longe para obter uma seleção melhor de mercadorias e / ou melhores preços.
2. A taxa pela qual o comércio exterior é atraído por uma cidade aumenta com a população daquela cidade em uma base linear. Portanto, $\left(\frac{Pa}{Pb}\right) = 1,0$
3. As estimativas empíricas do componente de distância das fórmulas colocam seu valor em $\left(\frac{Da}{Db}\right) = 2,0$.

4. No ponto de ruptura no comércio entre duas cidades, o negócio desenhado pela Cidade A é igual ao negócio desenhado pela cidade B. Logo, temos que $\left(\frac{Ba}{Bb}\right) = 1,0$ no ponto de quebra.
5. Através do uso da Lei de Reilly, um varejista pode determinar o local ideal para vender uma certa classe de bens.
6. Através do uso da Lei de Reilly, um varejista pode comparar a área comercial calculada com circulação ou cobertura geográfica conhecida da mídia para melhorar as estratégias promocionais

Isto posto, a Lei de Reilly tem várias limitações e talvez a mais significativa delas seja o uso da população como uma medida substituta do número e da qualidade das lojas de varejo em uma área de comércio. E foi apenas em 1949, que um estudioso revisou e estendeu as conclusões de Reilly.

3.2 AVANÇOS DE P.D. CONVERSE

P.D. Converse pegou a ideia de Reilly sobre o ponto de ruptura do comércio entre 2 cidades e aprofundou a teoria. Converse primeiro apresenta uma fórmula para determinar os limites do comércio de um centro comercial:

$$\text{Breaking Point, miles from B} = \frac{\text{Miles between A and B}}{1 + \left(\frac{\text{Population of A}}{\text{Population of B}}\right)^{\frac{1}{2}}}$$

A fórmula torna possível que os varejistas entendam a área comercial de uma cidade, apenas precisando de um mapa da rodovia e dados populacionais. Em seguida, Converse produziu uma fórmula para prever a proporção de comércio que uma cidade reterá e a proporção que ela irá perder:

$$\left(\frac{Ba}{Bb}\right) = \left(\frac{Pa}{Pb}\right) * \left(\frac{d}{d}\right)^2$$

Onde:

Ba = a proporção de trocas indo para fora outra cidade

Bb = a proporção de trocas que fica na própria cidade (hometown)

Pa = a população da outra cidade

Pb = a população da cidade (hometown)

Da = a distância para a outra cidade

I = fator de inércia que os consumidores precisam ultrapassar para visitar a loja

Mas apesar dos benefícios e entendimento que Converse agregou à teoria gravitacional de varejo, ele também se viu diante de muitas limitações. A capacidade preditiva do seu estudo fica comprometida quando a cidade a é muito maior do que a cidade b . Além disso, Converse determinou o fator de distância exclusivamente de compras de bens de moda – não necessariamente isso funciona para outras categorias de varejistas. Além disso, outras questões que tinham ficado sem resposta na teoria de Reilly permaneceram assim nos estudos de Converse.

3.3 REDIRECIONAMENTO DOS MODELOS GRAVITACIONAIS

Um último estudioso que vale destacar é David Huff. O economista inicialmente elogia o trabalho dos seus predecessores, Reilly e Converse, mas também reconhece as limitações de suas pesquisas.

Em primeiro lugar, Huff observa que o modelo de ponto de ruptura de Converse é incapaz de fornecer estimativas graduadas acima ou abaixo da posição de equilíbrio entre dois centros concorrentes. Isso torna impossível calcular a demanda agregada para os produtos de uma área de comércio.

Ele também observa que quando a fórmula do ponto de ruptura é usada para delinear as áreas de comércio de varejo de várias áreas de compras dentro de uma determinada área geográfica, os limites sobrepostos que resultam são inconsistentes com o objetivo básico do uso da fórmula: calcular os limites entre áreas de compras concorrentes onde a posição competitiva de cada uma é igual. Quando vários limites se sobrepõem, algumas áreas comerciais permanecem sem atribuição pela fórmula de Converse.

Terceiro, Huff explica que nem a estimativa do parâmetro de Reilly nem o fator de inércia de Converse devem ser “interpretados como uma constante para todos os tipos

de viagens de compras”. Huff estima que o valor da inércia variaria dependendo do tipo de ida às compras. A fim de superar tais limitações, Huff então desenvolve um novo modelo para explicar o processo pelo qual os consumidores escolhem um determinado centro de distribuição. Uma representação matemática do Modelo de Atração de Área Comercial de Huff é:

$$P_{ij} = \frac{\left(\frac{S_j}{(T_{ij})^\lambda}\right)}{\sum \left(\frac{S_j}{(T_{ij})^\lambda}\right)}$$

Onde:

P_{ij} = probabilidade do consumidor em um ponto de origem i viajar para a loja j

S_j = tamanho da loja j medido em m^2 da área dedicada à venda de um produto

T_{ij} = tempo envolvido no deslocamento do consumidor da base i para uma loja j

λ = parâmetro que pode ser estimado empiricamente para refletir o efeito do tempo de deslocamento em vários tipos de jornadas de compra

Ao manipular a fórmula, Huff defende que agora ele pode calcular o número esperado de consumidores de uma determinada cidade i que faria compras no shopping center j , da seguinte forma:

$$E_{ij} = P_{ij} * C_i$$

Onde:

E_{ij} = número esperado de consumidores que devem se deslocar para a loja j

P_{ij} = probabilidade do consumidor que está em i de viajar até j

C_i = número de consumidores em i

Huff transformou os modelos determinísticos da gravitação do varejo em explicações estatísticas, superando as limitações que viu na Lei de Reilly e no Modelo de Ponto de Ruptura de Converse. Mais importante, Huff mudou a ênfase do varejista para o consumidor, o que redirecionou os estudos gravitacionais que viriam a seguir. Esta pode ter sido sua adição mais significativa a teoria de gravitação de varejo, mas existem outras contribuições teóricas que Huff também descreve na sua obra:

1. “Uma área comercial representa uma superfície de demanda contendo clientes em potencial para um produto (s) ou serviço (s) específico (s) de um centro de distribuição específico.”
2. “Um centro de distribuição pode ser uma única empresa ou um aglomerado de empresas.”
3. “Uma superfície de demanda consiste em uma série de gradientes ou zonas de demanda, refletindo vários potenciais de vendas do cliente (uma exceção seria um Monopólio).”
4. “Os gradientes de demanda são de natureza probabilística, variando de um valor de probabilidade de menor que um a um valor maior que zero.”
5. “O total de clientes potenciais abrangidos pela demanda de um centro de distribuição (área comercial) é a soma do número esperado de consumidores de cada um dos gradientes de demanda.”
6. “Os gradientes de demanda das empresas concorrentes se sobrepõem; e onde gradientes de probabilidade semelhante se cruzam, uma posição de equilíbrio competitivo espacial é alcançada.”

Huff também desenvolveu uma maneira de estimar as vendas da área, multiplicando a população da área de comércio por uma estimativa de despesas por cliente. Além disso, ele foi o primeiro a usar a metragem quadrada da área de varejo em sua fórmula, que produz estimativas mais precisas dos padrões de compra do consumidor do que a Lei de Reilly e de Converse. Por fim, sua definição de área comercial de 1964 fornece a base para a definição atual da área comercial da American Marketing Association. Por essas razões, o Modelo de Atração de Área Comercial de Huff é amplamente considerado como o padrão da indústria para determinar a probabilidade de um local de varejo atrair clientes.

Desde então, a importância da perspectiva espacial seguiu presente, estendendo-se para a era da Internet, apesar dos impactos inegáveis que o comércio eletrônico vem promovendo no varejo. Sheth e Sisodia (1999) já sugeriam:

“Com a capacidade da Internet de mudar fundamentalmente o alcance (tempo e lugar) de empresas, as leis de gravitação do varejo tornaram-se menos relevantes. Pequenas empresas e grandes são capazes de atingir um alto nível de acessibilidade e

estabelecer um fluxo de informações bidirecional diretamente com os usuários finais quase imediatamente e a baixo custo. O atendimento a um grande número de clientes com eficiência e eficácia é possível graças à automação de inúmeras tarefas administrativas. Cada empresa é potencialmente um player global desde o primeiro dia de sua existência (sujeito à disponibilidade de fornecimento e recursos de cumprimento). A Internet permite que mais e mais empresas lidem diretamente com mais e mais clientes.”

Sem dúvidas, os custos de transação são muito mais baixos em ambientes de comércio eletrônico do que ambientes de compras tradicionais e, sob essa estrutura, os consumidores e varejistas racionalmente deveriam preferir as trocas online à interação física. Mas será que as leis de gravitação de varejo realmente perderam relevância? Os sites já eram uma alternativa viável para varejistas tradicionais há alguns anos, mas, de maneira geral, o e-commerce representava pouco mais de 5% das vendas do varejo tradicional no Brasil em 2019 – de acordo com estimativas da Nielsen.

De fato, tudo mudou em 2020. Desde o início da pandemia Covid-19, os consumidores em todo o mundo passaram a depender fortemente do comércio eletrônico para comprar de tudo, desde produtos essenciais, como alimentos básicos, a presentes e bens de consumo que eles nem sabiam que era possível adquirir online. Da mesma forma, mas em maior escala, os varejistas que trabalhavam apenas no mundo físico se viram obrigados a se adaptar, para sobreviver aos períodos de restrição de funcionamento dos seus estabelecimentos. Foi assim que a pandemia acelerou a adoção do e-commerce por consumidores e empresas quase que da noite para o dia. De acordo com a McKinsey, 10 anos de adoção das vendas online foram compactados em apenas três meses. E, essa mudança para uma mentalidade de comércio eletrônico, que já vinha acontecendo em países onde as compras online já eram amplamente aceitas, também aconteceu em culturas onde as compras pessoais, locais, com dinheiro e diárias eram a norma. No Brasil, as estimativas na Nielsen indicam que a penetração do e-commerce no varejo total saltou +4 p.p., chegando a quase 10% no final do ano passado.

Dito isso, a maioria dos varejistas ainda enxerga os sites como um complemento às suas lojas físicas existentes, e não como uma substituição completa. Preocupações de que o comércio eletrônico poderia assumir todo o papel do varejo agora parecem mais exageradas, à medida que as restrições de isolamento vão sendo relaxadas e as lojas físicas apresentam uma recuperação do fluxo. Assim, a dimensão espacial do ambiente do varejista continua a ser um construto relevante e frequentemente estudado na literatura do varejo.

4. AQUISIÇÃO DE CLIENTES

Agora, e antes de (i) analisarmos os planos de expansão da Renner e (ii) discutir como o avanço do e-commerce afeta essa estratégia, vale dar um passo atrás e entender o processo de aquisição de clientes, tanto no mundo físico, como no online – afinal, esse é o objetivo principal de qualquer varejista. Essa conceitualização é importante, pois existem diferenças significativas, não só na contabilidade, mas também no teor dos investimentos para atração de clientes no varejo tradicional e no comércio eletrônico.

É verdade que, fundamentalmente, o termo ‘*aquisição de clientes*’ não deveria existir, já que os clientes nunca efetivamente se tornam ‘*seus*’ – os indivíduos mudam seus hábitos e escolhas de acordo com o que melhor os serve a cada momento. Em outras palavras, a fidelização existe apenas até certo ponto. Dito isso, parece razoável utilizarmos esse conceito simplificado, uma vez que, tanto no varejo físico, como no online, as empresas precisam encontrar a melhor estratégia para atrair os consumidores até suas lojas ou sites para realizar a primeira compra.

4.1 CUSTOMER ACQUISITION COST

No comércio eletrônico, um termo muito utilizado é o de *customer acquisition cost* (CAC), que é o custo relacionado à aquisição de um novo cliente. Em linhas gerais, o CAC se refere aos gastos incorridos pelas grandes plataformas para adquirir um cliente adicional, o que normalmente inclui despesas com publicidade, comissões e bônus pagos, salários de profissionais e outros custos indiretos relacionados a vendas e marketing. Esse conceito é muito utilizado no mercado financeiro em conjunto com uma métrica conhecida como CLV (*customer lifetime value*), que mede o valor gerado (em vendas, normalmente) por um novo cliente. Basicamente, as empresas trabalham esses indicadores de forma a otimizar o nível ótimo de recursos alocados para a aquisição de um cliente, acompanhando a venda gerada pelo mesmo (CLV) em relação aos gastos que a companhia incorreu para adquiri-lo (CAC).

No caso do varejo tradicional, as empresas também alocam parte de seus gastos para despesas com marketing, mas, nesse caso, isso não parece suficiente para adquirir um cliente. Um varejista *brick & mortar* opera, necessariamente, com um estabelecimento físico. Isso quer dizer que, quando ele decide abrir um novo ponto

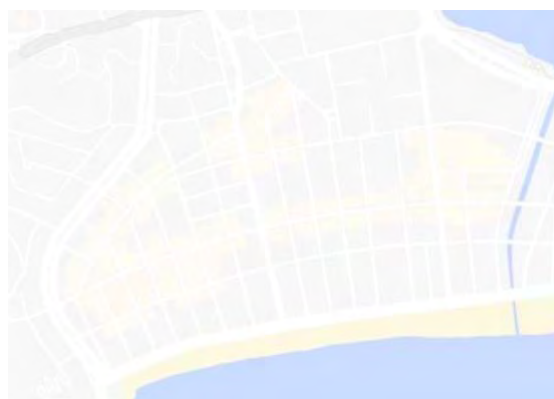
comercial, há uma ponderação entre (i) os custos associados à implementação daquela loja (CAPEX) e o (ii) número potencial de clientes que serão impactados por ela.

Intrinsecamente, o ativo físico, per se, não gera caixa – o que faz um ativo físico efetivamente ter algum valor derivado de geração de caixa é a combinação de: (i) uma base de clientes potencial com uma (ii) uma proposta de valor (daquele estabelecimento), que faça com que essa base potencial de clientes esteja disposta a ir até essa loja abrir suas carteiras. Se a empresa que opera esse ativo for capaz de equilibrar bem todas as variáveis, no fim das contas, ela se vê obtendo uma geração de caixa suficiente para lhe conceder um retorno sobre investimento atrativo.

É exatamente esse o ponto que exploraremos ao longo dessa dissertação, analisando o espaço potencial e a estratégia da Renner em seus planos de expansão e escolha do ponto comercial. O objetivo final é atrair o consumidor para a loja e, no fim do dia, ter sucesso econômico com o modelo de negócios implementado – isso pode ser um trabalho árduo e constante, quando se busca escala nacional. Além disso, como discutimos na introdução, essa é uma decisão que envolve custos elevados e dificilmente recuperáveis no curto prazo, o que significa que há pouca margem para erros.

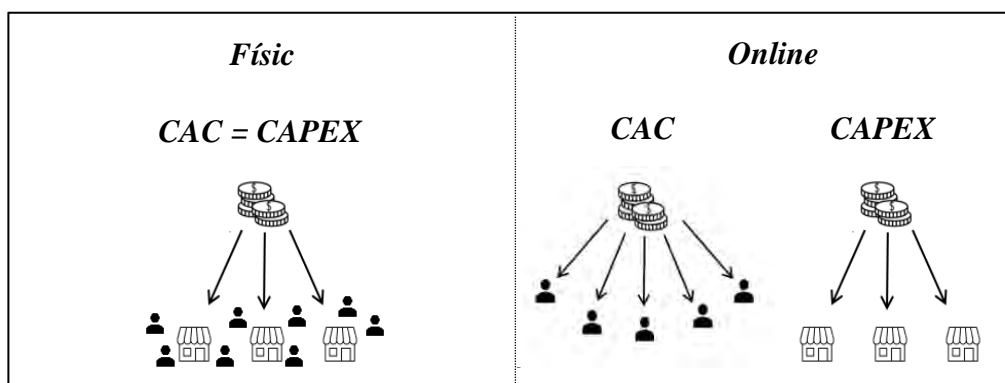
Então, para adquirir um cliente, uma companhia que opera com lojas físicas precisa desembolsar um custo que vai além das usuais despesas de marketing: o CAPEX. Esses gastos envolvem todo o investimento necessário para a estruturação da loja, desde os recursos alocados na obra e infraestrutura, até os custos com o estoque e capital de giro inicial.

Temos, abaixo, uma imagem do Leblon:



clientes. Mas fato é que, na prática, a companhia precisa realizar um trabalho minucioso de inauguração de estabelecimentos, em um constante processo de aquisição de clientes.

Isso significa que, no mundo físico, o custo de aquisição dos clientes é equivalente ao CAPEX por loja, enquanto, para as grandes plataformas de e-commerce, CAC e CAPEX são gastos distintos.



Essa distinção está em linha com o que observamos na comparação dos exemplos das Lojas Americanas e do Mercado Livre.

4.2 BASE DE CLIENTES ATIVOS

Como mostrei há pouco, no caso das Lojas Americanas, ao redor de cada loja, existe um pequeno raio que engloba os clientes *'adquiridos'* com aquela abertura, que, na prática, são os clientes diretamente potenciais. Isso quer dizer que, se cada unidade possuir um estoque de 20 mil clientes ativos, então a base de clientes da companhia deveria ter evoluído da seguinte forma ao longo do tempo:

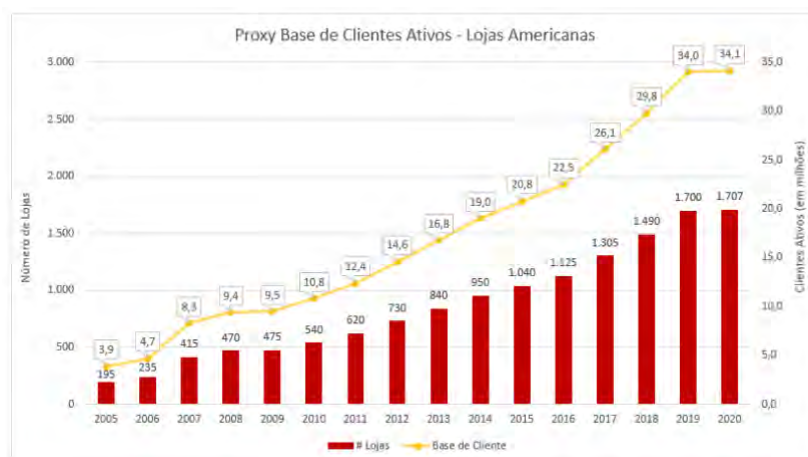


Figura 1 – Proxy Base de Clientes Ativos Lojas Americanas. Fonte: Relatório Anual Lojas Americanas

Essa estimativa parece razoável, pois representa 20% da população de todas as cidades onde as Lojas Americanas têm pelo menos 1 loja. Além disso, está muito próxima do número divulgado pela própria companhia em seus relatórios anuais.

Enquanto isso, no mundo online, a base de clientes ativos do Mercado Livre evoluiu da seguinte forma:

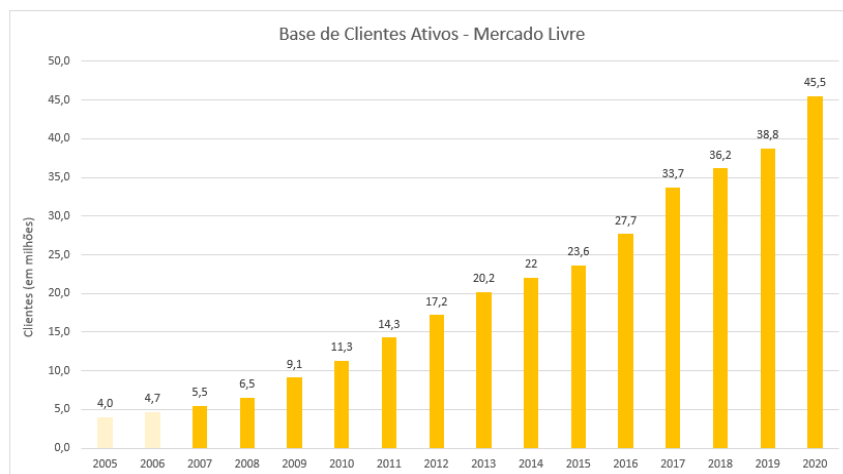


Figura 2 – Base de Clientes Ativos Mercado Livre. Fonte: Dados da companhia

Se essa for realmente a quantidade de clientes ativos das Lojas Americanas, então cruzando este dado com o número de transações efetuadas na companhia em 2016 (dado reportado), temos um total de 11 compras/cliente/ano, o que, com um ticket médio de aproximadamente R\$ 50,00 (dado reportado), representaria um LTV de aproximadamente R\$ 550,00 /cliente/ano em receitas.

No caso do Mercado Livre, considerando que os clientes ativos compram, em média, 8x/ano com um ticket médio em torno de R\$ 120,00 – teríamos um LTV de aproximadamente R\$ 960,00 /cliente/ano em GMV (valor de vendas de mercadorias na plataforma).

Colocando esses números em perspectiva, temos que, ao longo de todos os anos até 2017, o Mercado Livre gastou aproximadamente R\$ 1,2 bilhão de CAPEX em valor nominal, enquanto as Lojas Americanas desembolsaram R\$ 5,2 bilhões no mesmo período. Essa diferença no CAPEX e no número de clientes adquiridos resulta, exatamente, da distinção na ferramenta de aquisição de clientes, que no caso de um varejista tradicional, envolve a abertura de lojas, que é contabilizada como CAPEX. No caso de uma plataforma de e-commerce, existe apenas *'uma loja'* e a companhia, com

essa única unidade, já é capaz de atingir a todos os consumidores do país, ao contrário de um varejista tradicional que, por conta da limitação do mundo físico, precisa adicionar novas lojas no mapa para atingir um raio de pouco quilômetros no entorno de cada loja até servir o país como um todo. Tanto é que, o Mercado Livre, com quase 1/5 do CAPEX desembolsado pela Americanas, conseguiu mais clientes ativos, com um LTV muito significativo.

4.3 O CAC DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Dito isso, ser capaz de atingir a 100% dos consumidores com uma única loja não significa que eles efetivamente vão virar seus clientes do dia para a noite, sem qualquer esforço ou gasto. E é aí que entra o CAC do mundo virtual: a forma de adquirir clientes deixa de ser a abertura de lojas e passa a ser: (i) remoção de fricções ao consumo online, (ii) marketing e (iii) incentivos.

(i) Remoção de fricções ao consumo online: os indivíduos passaram séculos comprando exclusivamente no varejo físico e, há 20 anos, a penetração do e-commerce estava perto de 0%. Vimos o cenário mudar ao longo do tempo e, hoje, as estimativas são de que as vendas online representam 10% do varejo total no Brasil. Mas essa evolução não aconteceu subitamente. Se, por um lado, o e-commerce tem potencial para apresentar grandes vantagens sobre as lojas físicas (especialmente em termos de sortimento e conveniência), por outro, é preciso que algum player explore esse potencial e remova as principais barreiras que desestimulam a participação nesse ambiente, principalmente no que diz respeito a segurança de pagamentos, recebimento dos produtos, prazo e custo das entregas – além, é claro, de oferecer preços competitivos.

Para desenvolver tudo isso, a empresa incorre em uma série de despesas ao longo do tempo, mas há de se destacar que boa parte desses gastos derrubam barreiras “para sempre”, como o desenvolvimento do Mercado Pago, que é hoje visto pelo consumidor brasileiro como um símbolo da segurança em pagamentos no e-commerce. Esse processo de remoção de fricções, em boa parte contabilizado como despesa, é portanto um dos gastos incorridos na aquisição de clientes, o que começa a explicar como o Mercado Livre cresceu tanto com tão pouco investimento contábil (CAPEX).

(ii) Marketing: A natureza do marketing para uma plataforma de e-commerce é muito distinta da natureza do marketing para um varejista físico. No mundo físico, grande parte das despesas com marketing são pra manutenção de branding ou para promoções pontuais. Não temos, efetivamente, muitos custos com “aquisição de cliente” pois, como argumentei, a grande ferramenta de aquisição de clientes no caso de um varejista físico é a própria abertura de lojas (com seu CAPEX associado). Colocado de outra forma, o mundo físico impõe à aquisição de clientes um limite que não se derruba com mais marketing: fora de um raio de 5 km, nenhum cliente irá visitar aquela Lojas Americanas específica, não importa quanto marketing a companhia faça. Por outro lado, dentro do raio de 5 km, todos já conhecem a loja e o marketing se torna apenas uma ferramenta pontual (e pouco custosa) para relembrar os consumidores e estimular a ida ao estabelecimento.

Em contrapartida, no mundo digital, o raio de 5 km vira o raio da internet, povoada no Brasil por 120 milhões de pessoas. Nesse caso, nem todas conhecem a companhia (e muitas menos testaram), e várias nem sequer fizeram compras na internet. Sendo assim, no online, não existe aquele limite rígido que se impõe ao varejista físico no que diz respeito à aquisição de clientes.

No Brasil, por exemplo, são 120 milhões de usuários de internet e aproximadamente 15 milhões de compradores no Mercado Livre. Para a empresa aumentar sua base de clientes – investimento análogo à abertura de lojas das Lojas Americanas – ela precisa desembolsar recursos de marketing (na própria internet) para trazer o consumidor para uma primeira compra (CAC). O Mercado Livre capta o cliente no Google e depois esse usuário acaba baixando o app – a partir daí, o custo de marketing que a empresa tem com esse cliente beira a zero (assim como no caso das Lojas Americanas após a abertura da loja).

Logo, o quanto uma empresa de e-commerce está disposta a gastar com marketing deveria ser inversamente proporcional ao nível de fricção existente em seu site: se ainda é pouco atrativo comprar online vis a vis comprar no mundo físico, não adianta alocar suas despesas para o marketing, pois o consumidor não vai ficar. Agora, se a proposta de valor da venda digital já é muito forte na sua plataforma, o único problema é que milhões de pessoas ainda não sabem disso e/ou não venceram a inércia de seus próprios hábitos de consumo – então essa empresa deveria estar disposta a pagar um preço mais alto por cada novo consumidor, já que as chances dele se tornar recorrente são maiores nesse caso.

(iii) Incentivos: Por fim, existe outro tipo de gasto que vale a pena mencionar como parte do CAC. Muitos consumidores se juntaram ao Mercado Livre por causa da política de frete-grátis da companhia e, no fim das contas, acabaram gostando da plataforma e gastando dinheiro mesmo em itens que não possuem frete grátis. Então, existem outras estratégias de aquisição de clientes, que podem inclusive, se tornar despesas recorrentes, e que ajudam os varejistas do mundo online a conquistarem novos clientes.

Em suma, é evidente que existem distinções importantes no processo e custo de aquisição de clientes no varejo tradicional (físico) e no comércio eletrônico. Seja qual for o ambiente de atuação, os varejistas precisam romper as barreiras e atrair os indivíduos para suas lojas ou plataformas. Como iremos explorar o impacto do avanço do e-commerce no plano de expansão da Renner, precisamos ter em mente essas diferenças que discutimos neste capítulo, não só pela contabilidade, mas pela natureza de cada modelo de negócios. Lembrando também que, no caso das Lojas Renner, a aquisição de clientes ainda depende, em grande medida, da abertura de lojas.

5. POSICIONAMENTO RENNER

A Renner é a maior varejista de moda no Brasil, atualmente com 403 lojas, sendo a grande maioria delas no Brasil. São apenas 4 lojas na Argentina e 8 no Uruguai. A companhia abriu capital na bolsa em 1967 e desde então já incluiu novos negócios em seu portfólio, como a Camicado, YouCom e Ashua, que juntas somam 233 lojas no país.

Nesta monografia olharemos especificamente para o core business da empresa, que são as unidades da marca principal – Lojas Renner. Isto posto, dado que nosso foco é a expansão da rede, precisamos situar e entender o posicionamento da marca e a capilaridade de seus estabelecimentos.

5.1 SHOPPINGS VS. RUA

Desconsiderando as 12 lojas internacionais, temos 391 lojas da Renner em território brasileiro. Dessas, apenas 37 estão localizadas em pontos de rua, o que representa 9% da base de lojas.

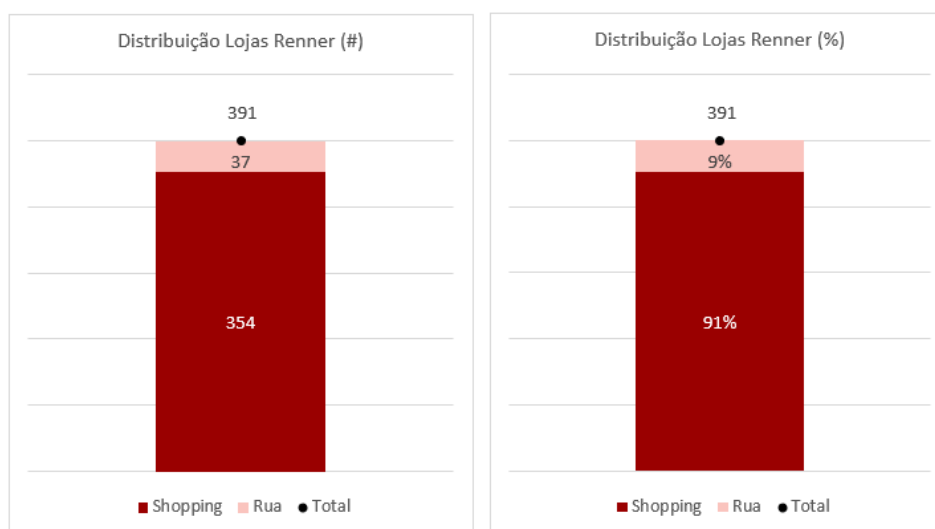


Figura 3 – Distribuição das Lojas Renner em Shoppings vs Rua. Fonte: Dados da companhia

E como se distribuem as 354 lojas em shoppings? Trabalharemos com uma base de dados da Associação Brasileira de Shoppings Centers (ABRASCE) para entender onde as unidades estão localizadas. De acordo com os últimos dados coletados no site da Associação, datados do dia 27 de Setembro de 2021, existem, exaustivamente, 601 shoppings no Brasil.

Esses empreendimentos podem ser classificados quanto ao seu porte, utilizando as informações de área bruta locável (ABL) para cada shopping center – a ABL é a soma de todas as áreas de um shopping disponíveis para aluguel (com a exceção dos quiosques). Vale ressaltar que os shoppings classificados como ‘sem informação’ são os shoppings que não disponibilizaram publicamente os dados sobre ABL. Nesse caso, temos a seguinte distribuição:



Figura 4 – Shoppings por Área Bruta Locável. Fonte: Dados da ABRASCE

Olhando para as lojas da Renner, observamos que a varejista já está presente em 58,9% dos shoppings do país.

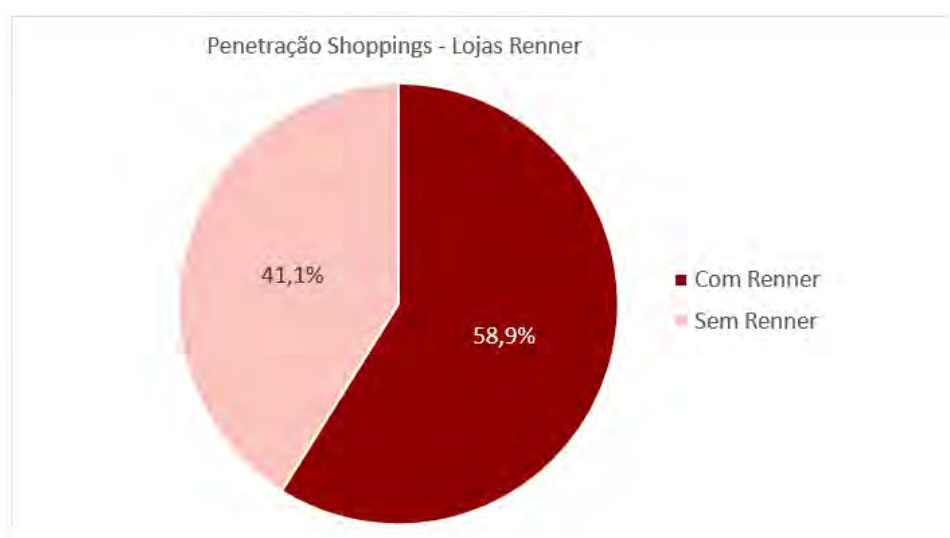


Figura 5 – Penetração das Lojas Renner em Shoppings. Fonte: Dados da companhia e ABRASCE

Segmentando a distribuição das lojas por tamanho do empreendimento, temos:

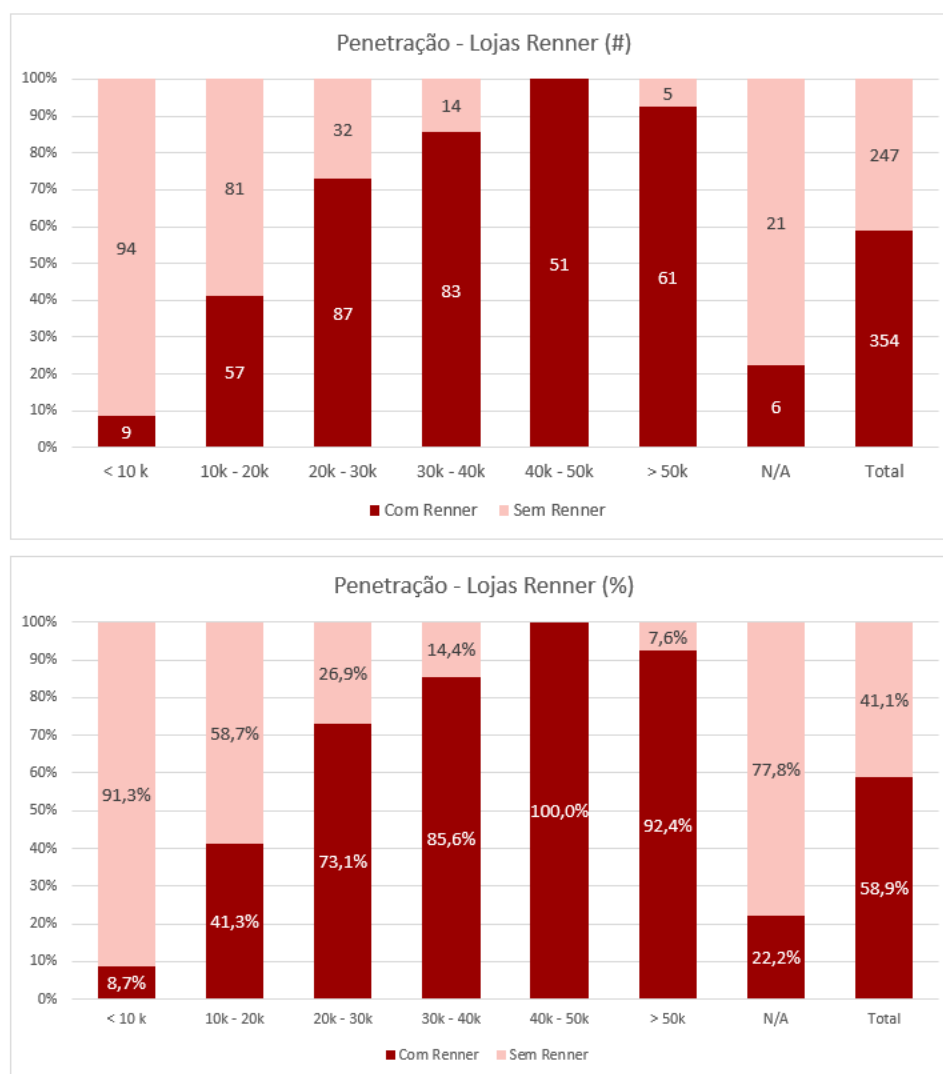


Figura 6 – Penetração da Renner em Shoppings por ABL. Fonte: Dados da companhia e ABRASCE

Desconsiderando os 6 shoppings com lojas da Renner dos quais não temos os dados de ABL, temos 66 lojas da varejista em shoppings com ABL inferior a 20.000 m². Então, dos 241 shoppings com ABL inferior a 20.000 m², a Renner só está presente em 63 – uma penetração de apenas 27%.

Isso quer dizer que 18,6% das unidades estão em shoppings menores e que, ao revés, 79,6% das lojas da Renner estão em empreendimentos com ABL superior a 20.000 m². Ao mesmo tempo, indica que a varejista já possui uma penetração de +85% nesses shoppings maiores – são 282 lojas em 333 empreendimentos pelo país com ABL superior a 20.000 m². Em outras palavras, apenas 15% dos shoppings com mais de 20.000 de área bruta locável ainda não possuem uma loja Renner.

Em outra perspectiva, se olharmos para varejistas de vestuário de grande formato, a Renner é a rede mais desenvolvida. Limitando aos peers listados que operam com formatos de lojas similares, isto é, área média de +1.000 m² e mix diversificado, temos, também, a Guararapes (operadora da Riachuelo), Marisa e C&A. Neste grupo, a Renner é a líder em vendas e, ao mesmo tempo, possui a maior capilaridade e escala no nível nacional, com 391 lojas no Brasil, seguida pela Marisa (344), Riachuelo (339) e C&A (304).

Comparando a localização das lojas, também observados uma tendência interessante. Como mostra o gráfico abaixo, a Renner é o player com maior presença nos shoppings, que respondem por 91% de sua base de lojas. Isso se compara a 85% da Riachuelo, 85% da C&A e 53% da Marisa.

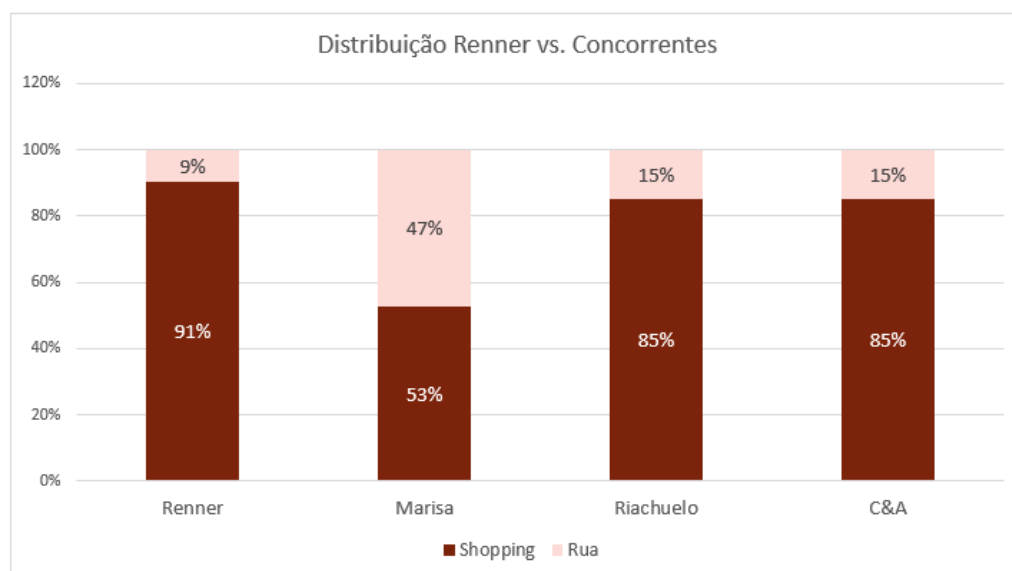


Figura 7 – Distribuição Renner vs Concorrentes. Fonte: Dados da companhia e ABRASCE

Além disso, a Renner está presente em aproximadamente 59% dos shoppings brasileiros (601 no total), o que reflete o maior foco da varejista na classe social B com um posicionamento “mais premium” do que seus pares. A Marisa, por sua vez, foca principalmente na classe C, o que corrobora a distribuição de sua rede de lojas (47% são pontos de rua), já que há um número limitado de shoppings com foco neste segmento de mercado.

5.2 ESCALA E CAPILARIDADE NACIONAL

Pensando em capilaridade nacional, temos que +50% das lojas da Renner localizadas em shoppings centers estão na região Sudeste, com destaque para o estado de São Paulo.

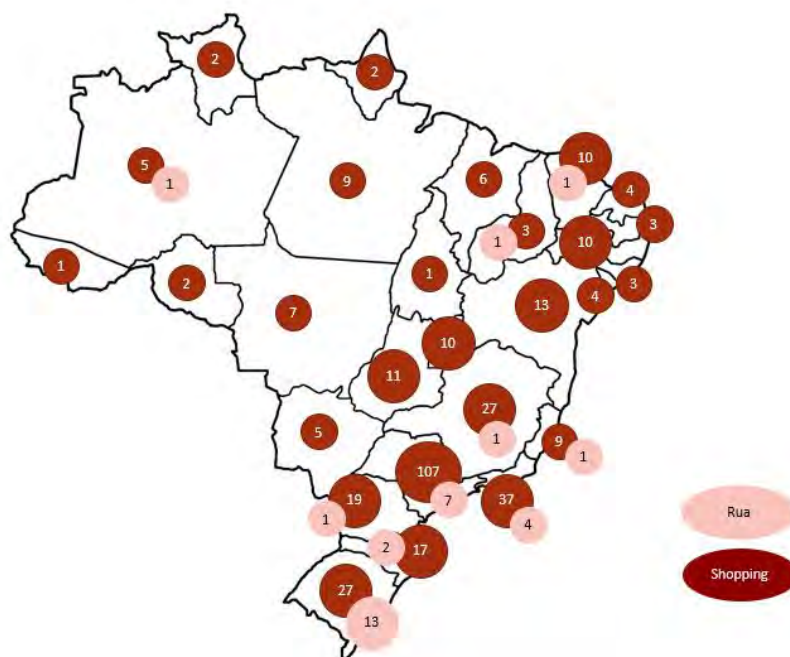


Figura 8 – Mapa das Lojas Renner por Localização e Estado. Fonte: Dados da companhia

Dentro das regiões, a Renner é a maior operadora do Sul, onde fica a sede da companhia, enquanto a Riachuelo é a principal operadora no Centro-Oeste, a Marisa na região Sudeste e a C&A no Norte do país;

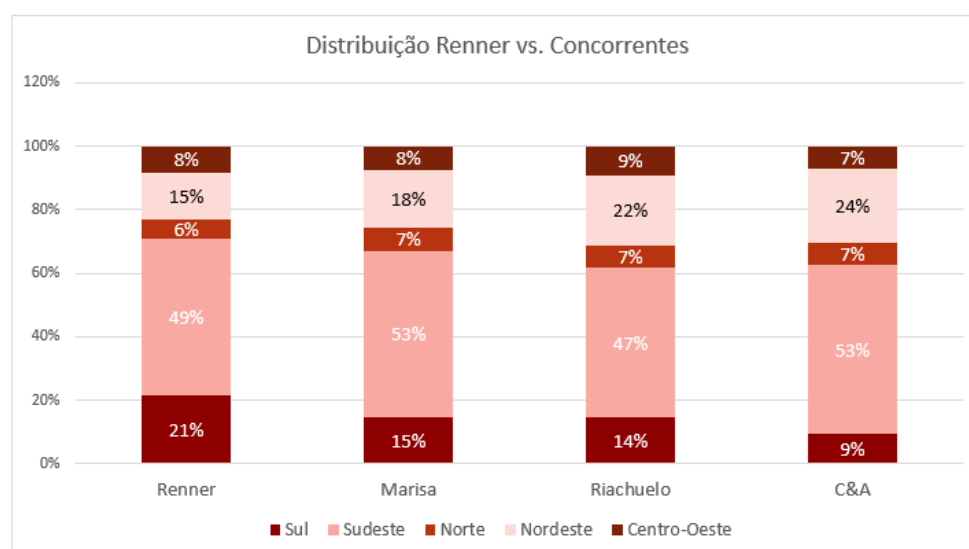


Figura 9 – Renner vs Concorrentes por Região. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias

As conclusões dessa análise de posicionamento da Renner são claras:

- (i) 91% das suas lojas estão localizadas em shoppings – o que representa uma penetração aproximada de 59% em todos os empreendimentos classificados dessa forma no país.
- (ii) A varejista já está presente na maior parte (85%) dos maiores shoppings do país – aqui considero os empreendimentos com ABL superior a 20.000 m², mas ainda possui uma penetração relativamente baixa (27%) em shoppings menores.
- (iii) Considerando seus peers comparáveis, a Renner é a que está usando de forma mais significativa os shoppings, o que está de acordo com seu posicionamento mais premium vs. a Marisa, por exemplo, que atende o público classe C e por isso foca em lojas de rua.

6. SATURAÇÃO DOS SHOPPING CENTERS

Agora que situamos as Lojas Renner em termos de posicionamento de lojas, ficou clara a importância que os shopping centers tiveram, até hoje, na expansão da varejista. Por isso, e pensando no futuro da companhia, vale dar um passo atrás e entender como esse segmento evoluiu ao longo dos anos e seu contexto atual.

No Brasil, a história do mercado de shopping centers teve início no ano de 1966, com a inauguração do primeiro empreendimento em São Paulo – segundo dados da BrMalls. Alguns anos depois, na década de 1970, foi desenvolvido o Conjunto Nacional de Brasília, o segundo shopping do país, seguido de outros 5 novos empreendimentos. Esse impulso de crescimento do mercado continuou até o início dos anos de 1990, quando o Brasil passou por um período de instabilidade econômica, que interrompeu o ciclo positivo.

No entanto, durante o governo de FHC, e com a aprovação do Plano Real, a inflação começou a se estabilizar e novos investimentos voltaram a chegar no setor. Resultado disso foi que o número de empreendimentos cresceu de forma acentuada até os anos 2000, quando o país atingiu a marca de 281 shoppings centers.

Os anos seguintes foram marcados pela desaceleração no ritmo de inauguração, até meados de 2006, quando os investimentos voltaram a ganhar fôlego e as perspectivas econômicas melhoraram. No final de 2015, o setor atingiu 538 shoppings, um crescimento de +90% em relação ao número do início dos anos 2000.

Dito isso, como podemos observar pelo número atual de empreendimentos (601), houve, nos últimos anos, uma tendência de forte queda no número de aberturas. Uma das maiores operadoras do país, a BrMalls destacou o momento conturbado: “Com um cenário macroeconômico desafiador, inflação, juros altos e redução do crédito, têm sido cada vez mais difícil para novos operadores de shoppings entrarem no mercado”. Também ficou claro, ao longo dos anos, que operadores iniciantes e sem experiência teriam dificuldades na comercialização de seus shoppings, como ocorreu nos anos de 2014-2015. Naquele período, as inaugurações de operadores menores enfrentaram altas taxas de vacância e, apesar da previsão inicial da ABRASCE de 24 aberturas em 2015, foram apenas 16 novos shoppings na época.

Essas perspectivas podem ser observadas no gráfico abaixo, com a evolução do número de empreendimentos no país. De 2006 a 2015, o setor cresceu com um CAGR de 4,9% – enquanto nos últimos 6 anos, esse crescimento composto foi de apenas 1,9%.



Figura 10 – Evolução do Número de Shoppings Centers no País. Fonte: BRMalls

Esse movimento vem acontecendo de maneira ainda mais significativa nos Estados Unidos. Embora milhares de shoppings tenham sido construídos na segunda metade do século 20, o layout básico permaneceu o mesmo desde 1956, ano em que o primeiro empreendimento foi inaugurado no país – duas lojas de departamentos em cada extremidade, conectadas por lojas menores.

A questão é que com tantos shoppings sendo construídos próximos uns dos outros, os empreendimentos mais novos muitas vezes roubavam as lojas de departamentos, como Macy's ou Sears, dos antigos, os deixando à deriva sem lojas âncora. Além disso, à medida que os anos 2000 avançaram, os hábitos do consumidor se afastaram completamente das loja de departamentos. A Macy's, por exemplo, tem fechado lojas desde 2005, a maioria em shoppings – e a vacância de pontos do tamanho de lojas de departamentos não são difíceis de reocupar, principalmente com outros shoppings melhores muitas vezes por perto.

Um relatório do Credit Suisse de 2017 estimou que um em cada quatro shoppings dos EUA fecharia em 2022. À medida que o tráfego de pedestres diminuía, os desenvolvedores acreditavam que o futuro do shopping seria menos sobre compras e mais sobre as experiências oferecidas pelos mega-shoppings: pistas de boliche, laser tag, karts e outras atividades que só podem ser encontradas fora de casa. Outro relatório mais

recente defendeu o mesmo movimento, com a pandemia acelerando um fim que já estava em andamento antes do surgimento do coronavírus. Até a Simon Property Group, a maior proprietária de shopping center dos Estados Unidos, está em negociações com a Amazon para converter algumas lojas de departamentos fechadas da Sears e JC Penney em centros de distribuição.

Mas se o setor não está crescendo de forma significativa, seguindo uma tendência possivelmente mundial, como deveríamos pensar na expansão da Renner?

Vimos há pouco que, da base atual de empreendimentos, a oportunidade está restrita, em sua maioria, à shoppings menores, de área bruta locável inferior a 20.000 m², onde a varejista possui menor penetração em número de lojas. No entanto, sabemos que esse tipo de localização pode não ser a mais favorável, já que são shopping centers menores, muitas vezes restritos a um público de renda mais baixa ou com fluxo menor.

Isso significa que, caso a Renner não opte por essa estratégia, ela precisará se voltar para inaugurações de lojas fora dos shoppings. Ao meu ver, isso soa melhor, em termos de estratégia. Até hoje a varejista não acelerou as aberturas em shoppings menores pois essa opção não parece rentável – esses pontos, muito provavelmente, não conquistariam novos consumidores em número suficiente para que o investimento fosse atrativo – dinâmica que mencionei no capítulo de aquisição de clientes.

7. AVANÇO DO E-COMMERCE

Por fim, antes de analisarmos a expansão da Renner e os eventuais próximos passos, também faz sentido avaliar o avanço do comércio eletrônico e como isso pode impactar a decisão da varejista.

7.1 PENETRAÇÃO DAS VENDAS DIGITAIS

Primeiro, é importante entender o quão relevante é o e-commerce no varejo brasileiro e, especificamente, na categoria de moda, onde atua a Renner.

De acordo com os dados da consultoria EBIT/Nielsen, antes da pandemia, o e-commerce brasileiro possuía uma penetração de apenas 5-6% no varejo brasileiro – número que foi conquistado ao longo dos últimos 10 anos. Contudo, vimos esse canal ganhar tração e antecipar alguns anos de crescimento com o isolamento social e as restrições de funcionamento dos estabelecimentos – as estimativas da consultoria são de que o canal cresceu 41% YoY em 2020, atingindo uma penetração de 10% do varejo brasileiro. De um lado, os varejistas não viram outra alternativa que não o ambiente online, para continuarem em contato com seus consumidores e gerarem alguma receita. Do outro, o receio de contrair a doença e as restrições de mobilidade forçaram os consumidores a buscarem o canal.

Mas fato é que esse número de 10%, por si só, já soa impressionante para um segmento que há anos, dependia majoritariamente das lojas físicas para sua operação. A questão é que ele não deve estacionar nesse patamar. Mesmo em 2021, ano em que se iniciaram as campanhas de vacinação e que foram reduzidas os limites de mobilidade, a previsão é que o comércio eletrônico continue com crescimento forte – o consenso do mercado é que o crescimento seja de 32% ano contra ano, em uma tendência positiva de ganho de relevância do canal. Inclusive, isso vem se provando ao longo de 2021. Em Março, a penetração mensal do online chegava em 13,3% no varejo e, no acumulado dos últimos 12 meses, estava em 10,8%, de acordo com estimativas da Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE, ambos os números representando uma expansão da penetração em relação a 2020.

Além disso, essa evolução contínua parece razoável quando observamos o patamar de penetração de mercados mais maduros em outros países. Na China, a penetração do e-commerce chega a 35% e no Reino Unido e Coreia do Sul a 22%.

A diferença é ainda mais impressionante quando olhamos a penetração por categoria. Em moda, por exemplo, que é a divisão que focaremos aqui, o e-commerce possuía uma penetração de 2,9% e atualmente alcança 4,2% de representatividade. No caso dos Estados Unidos, o número alcança os impressionantes 21%. Isso significa que a categoria ainda foi muito pouco impactada pelo comércio eletrônico no Brasil, vis a vis seu potencial – supondo como razoável a penetração no mercado americano. O gap também é marcante em outras categorias, como Pet, HPC e Farmácias – o que significa, em outras palavras, que o Brasil ainda tem um longo caminho pelo frente neste canal.

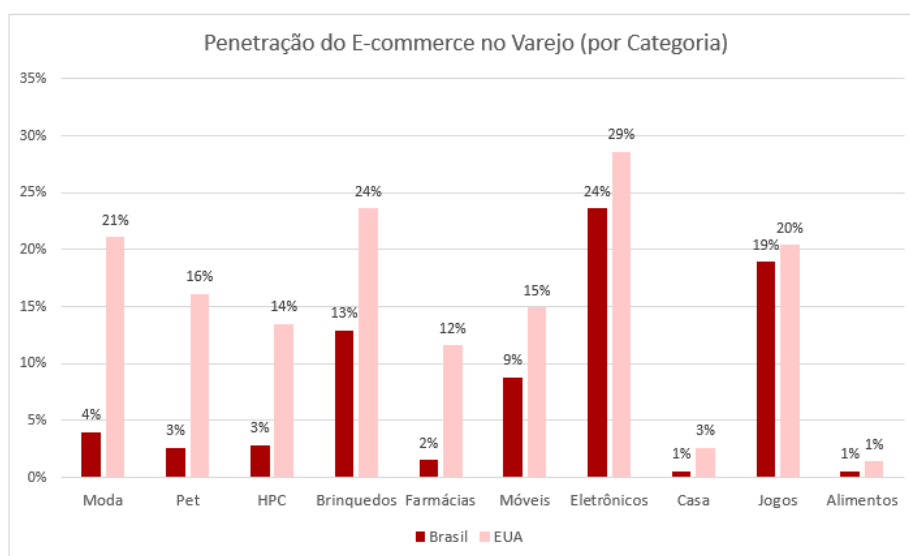


Figura 11 – Penetração do E-commerce por Categoria. Fonte: Dados EBIT/Nielsen e Mercado e Consumo

Mas será que esse avanço do online é estrutural? Segundo dados do Mercado e Consumo, “a sensação geral é que as pessoas continuarão a comprar online, não apenas pela experiência e rapidez, mas porque se renderam de vez à facilidade e comodidade que é adquirir qualquer tipo de serviço ou produto e recebê-lo em casa”. Sinal disso, de acordo com o Líder do Mercado Livre no Brasil, Fernando Yunes, é que 6 em cada 10 compradores aumentaram o número de aquisições online e 2 em cada 10 compraram pela primeira vez pelos canais digitais.

Isso é reflexo direto do investimento dos varejistas e das plataformas de comércio eletrônico no canal online. Como mencionei anteriormente, eles vêm buscando eliminar as fricções para atrair e reter os consumidores – então, mesmo com a reabertura das lojas físicas, o consumidor ainda deveria permanecer no e-commerce.

Mas como a Renner se posiciona em termos de relevância do canal online e iniciativas digitais?

7.2 RENNER E O CANAL DIGITAL

Antes da pandemia, as vendas digitais representavam pouco mais de 4% da receita bruta da companhia, totalizando ~R\$ 470 milhões em 2019. Não temos os dados históricos anteriores, afinal o canal não era relevante no faturamento da varejista – mas, desde então, foi possível acompanhar sua evolução durante e no pós pandemia.

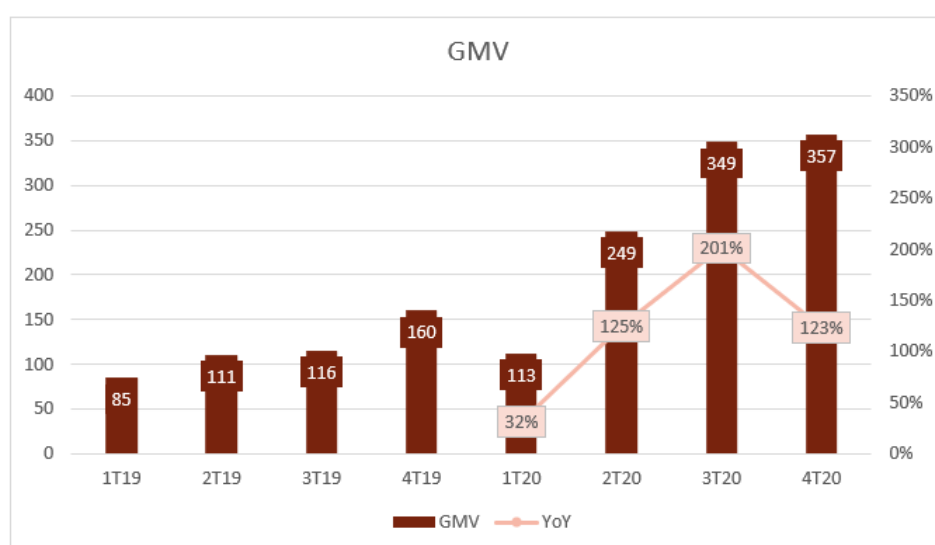


Figura 12 – GMV Renner. Fonte: Release de Resultados da companhia

Comparando com o 1T19, o GMV trimestral chegou a ser multiplicado em +4x durante a pandemia, ultrapassando a marca dos R\$ 350 milhões no 4T20, em um trimestre onde as lojas físicas já estavam funcionando, ainda que com restrições.

Observamos no gráfico abaixo que a varejista já possuía um canal online mais desenvolvido do que suas concorrentes, mas conseguiu manter o gap e a liderança nos últimos meses.

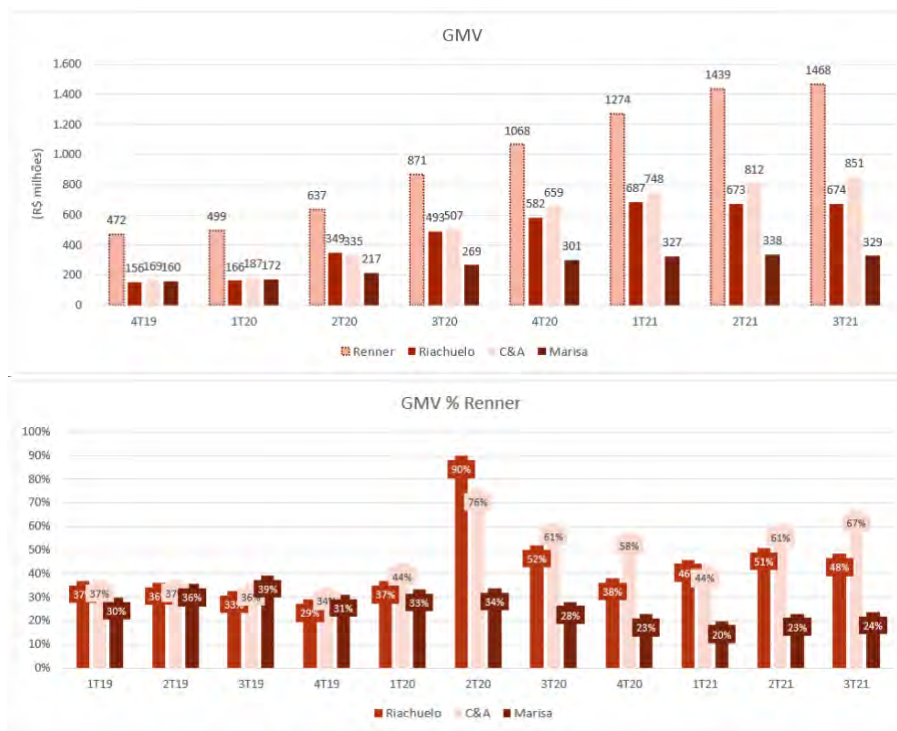


Figura 13 – Vendas Digitais Renner vs Concorrentes. Fonte: Release de Resultados das companhias

Foi durante essa trajetória que, quando as lojas estavam fechadas, o canal chegou a responder por 33% do faturamento da Renner. Desde então, com a redução das restrições de circulação e a normalização do funcionamento do varejo físico, a penetração do online foi perdendo força, em relação ao seu pico no 2T20, quando o país enfrentou seu primeiro lockdown. O canal segue sendo mais relevante do que era no pré pandemia, mas viu as lojas físicas recuperarem parte do seu espaço nos últimos meses.

Esse movimento já era esperado pelos que acreditavam na necessidade de pontos físicos, mas também surpreendeu pela magnitude. Nominalmente, o GMV da varejista segue em um patamar muito elevado, mas representou apenas 10% da receita bruta da Renner no 3T21, em o que pode ter sido o trimestre mais normalizado em termos de fluxo nos shoppings e nas lojas, à medida que boa parte da população já está vacinada.

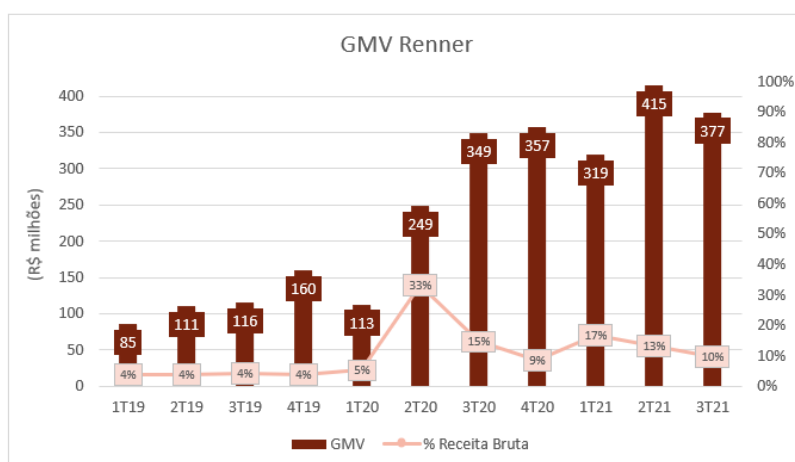


Figura 14 – Vendas Digitais Renner Pós Pandemia. Fonte: Release de Resultados das companhias

Segundo a pesquisa “Consumo Online no Brasil” publicada pelo Morgan Stanley e realizada pela Edelman, agência global de comunicação, “antes de a crise sanitária começar, em março de 2020, cerca de 35% dos brasileiros faziam compras online diariamente ou semanalmente; já durante os 20 meses de pandemia esse índice bateu 57%; e os entrevistados acreditam que esse cenário não deve sofrer alterações no pós-pandemia. Cerca de 55% dos brasileiros dizem que continuarão comprando online quando a vida voltar ao normal... um *normal* diferente do...que conhecíamos”.

Mas então, como que o canal perdeu penetração na receita bruta da Renner nos últimos meses? Acredito que, ainda que o e-commerce tenha se tornado indispensável, as lojas físicas continuam sendo essenciais no segmento de vestuário. Claro que isso não é verdade para todas as empresas do setor – algumas lojas possivelmente irão fechar porque não conseguem se manter atrativas – mas apenas aquelas que não se atualizam ou que não combinam os meios físico e digital.

No fim das contas, a loja física ainda parece ser uma peça muito importante no varejo de moda, já que esse setor envolve experimentação, toque e experiência. As grandes plataformas de comércio eletrônico não conseguem recriar o ambiente das lojas e nem possuem o foco para produzir coleções que atendam o desejo dos consumidores com eficiência e rapidez. Por isso existe uma oportunidade única para os players que associam as lojas físicas ao canal online, como, inclusive, a Renner vem fazendo. Basicamente, as lojas da varejista agora acumulam mais funções. São centros de expedição de produtos, de experimentação e busca. Isso é refletido em algumas iniciativas implementadas pela Renner nos últimos 2 anos:

- ✓ Ship from Store: loja funciona como um mini centro de distribuição. Mais de 30% dos pedidos online já são atendidos pelas lojas, acelerando a entrega.
- ✓ Pick Up in Store: todas as lojas da rede são pontos de retirada de pedidos do e-commerce. Os clientes podem optar por receber o produto pelos Correios ou ir até uma loja física à sua escolha, o que acelera o prazo de entrega.
- ✓ Prateleira Infinita: lojas conseguem acessar todo o estoque disponível e realizar a venda de forma remota. O produto é entregue no domicílio do cliente ou na loja, para retirada. Isso possibilita o acesso a 5 milhões de produtos, um sortimento muito mais amplo do que o das lojas físicas.

A Renner conseguiu ganhos de 50% no tempo de entrega com essas iniciativas, ao mesmo tempo em que criou mais conveniência para o cliente, que prefere buscar suas mercadorias na própria loja. Esse desenvolvimento da omnicanalidade está cada vez mais comum entre varejistas, principalmente os que possuem uma vasta capilaridade de loja para usufruir. A Petz, por exemplo, tem mais de 80% das vendas influenciadas pela omnicanalidade – seja pelo Ship from Store, seja pelo Retire em Loja.

A impressão que fica é que quando a loja está conectada com o mundo online, ela não perde relevância. Pelo contrário, ela agrega ainda mais com sua capacidade, ajudando a reduzir uma das principais fricções do e-commerce: a logística. Vale ressaltar que, além de facilitar as entregas dos produtos, as lojas também auxiliam nas devoluções, conhecidas como logística reversa. Os clientes podem devolver seus produtos adquiridos pelo site/App na própria loja, o que muitas vezes é mais conveniente do que o processo dos Correios.

Especificamente neste tópico, o *Brazil Journal* fez recentemente uma matéria interessante: “Desafiando as previsões, a loja física não morreu”. Basicamente, a notícia relata que, pela primeira vez desde 2017, os varejistas dos Estados Unidos abriram mais lojas do que fecharam. É verdade que os dados levantados não são especialmente positivos para o varejo de lojas de departamento, que continuam fechando lojas – mas há um sinal de alívio. O ritmo de fechamentos diminuiu após alguns anos de níveis recordes e o motivo é simples: o mercado vem construindo uma “nova visão sobre o valor das lojas físicas, que estão sendo consideradas mais necessárias e complementares do que nunca para o e-commerce” – segundo o *The Wall Street Journal*.

Como mencionei acima, os estabelecimentos estão sendo utilizados como centros de distribuição de produtos (Ship from Store), polos de retirada (Pick Up in Store) e devolução das compras online, além, é claro, de serem um ponto de aquisição de clientes. Inclusive, já que discutimos sobre a importância das lojas *Brick&Mortar* para o varejo físico e as diferenças do Customer Acquisition Cost (CAC) nos diferentes canais anteriormente nesta monografia, vale destacar outro fato interessante em benefício do mundo físico. Com a aceleração do e-commerce, o CAC online aumentou drasticamente – segundo a ProfitWell, quase 50% nos últimos cinco anos – o que significa que os varejistas que trabalham os canais de forma integrada, como a Renner, podem se beneficiar da sua estrutura para atrair e conquistar novos clientes com um CAC já “pronto”, o CAPEX das lojas.

8. EXPANSÃO RENNER

Passando para a análise da expansão da Renner, vimos no capítulo IV que o ativo físico dos varejistas, por si só, não gera caixa – ele precisa estar atrelado a uma base de clientes potencial e possuir uma proposta de valor que faça com que essa base potencial de clientes esteja disposta a ir até essa loja abrir suas carteiras. Se a empresa que opera esse ativo for capaz de equilibrar bem todas as variáveis, ela se vê obtendo uma geração de caixa suficiente para lhe conceder um retorno sobre investimento atrativo.

No caso de varejistas de vestuário de grande formato, como as Lojas Renner, as lojas físicas historicamente precisaram estar em locais com grande potencial de consumo local para que o investimento fosse viabilizado, muito em função das características do modelo escolhido para a operação: (i) grande área média das lojas, (ii) amplo sortimento que aborda diferentes perfis de clientes, e, na maior parte das vezes, (iii) um intervalo de preços praticados superior ao de outros players informais e locais, ainda que considerado democrático no mercado formal e comparando com seus pares mais diretos.

Por isso, vale explorar melhor as características da expansão histórica e recente da Renner, buscando compreender quais seriam os próximos passos, à luz da saturação dos shoppings e avanço do e-commerce.

8.1 PENETRAÇÃO POR CIDADE

Comparando, então, a Renner com seus concorrentes diretos, vemos que a varejista é o player mais diversificado geograficamente, operando em 192 cidades diferentes.

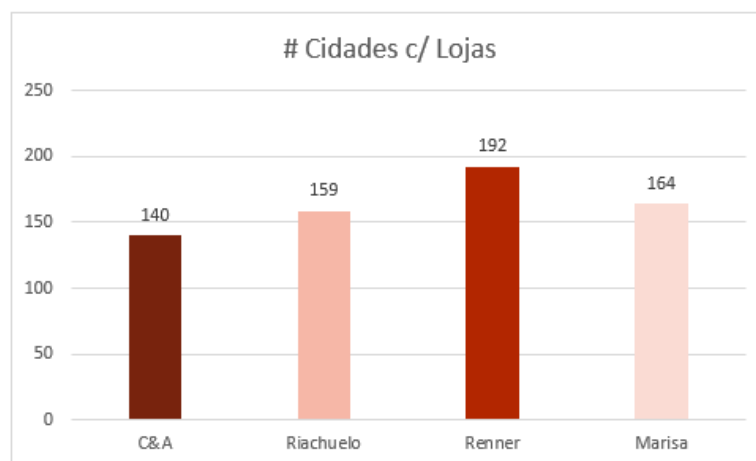


Figura 15 – Presença das Varejistas por Número de Cidades. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias

Focando nesse universo de 192 cidades, percebemos que a Renner está sozinha em 19 cidades, compete apenas com 1 player em 35 localidades e possui overlap simultâneo com as 3 concorrentes em 92 cidades. Em outras palavras, em 48% das cidades onde a Renner possui pelo menos 1 loja, temos, também, a presença dos seus 3 pares comparáveis: Riachuelo, C&A e Marisa.

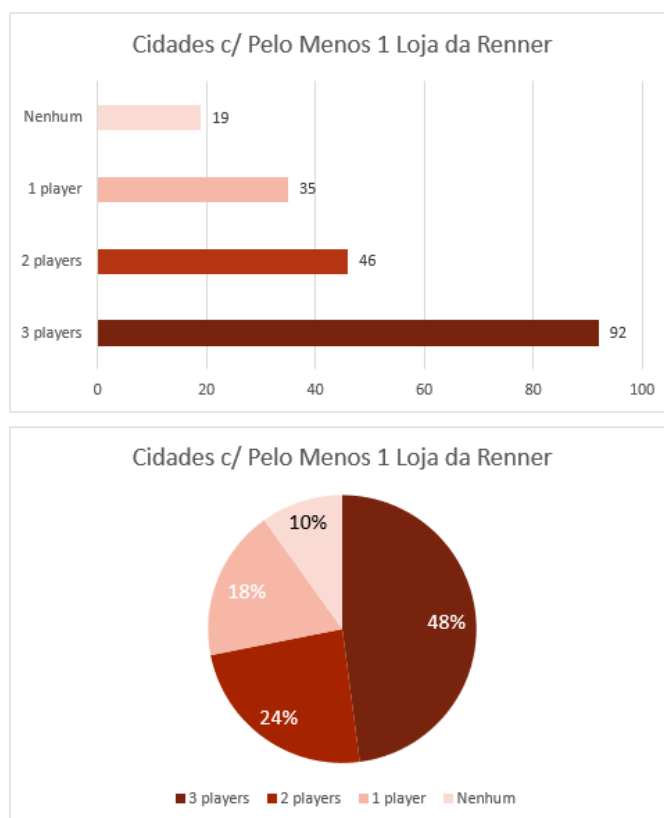


Figura 16 – Comparativo das Varejistas por Cidades. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias

Em contrapartida, considerando as 231 cidades da amostra, isto é, todas as cidades onde as concorrentes diretas ou a Renner possuem pelo menos 1 loja, constatamos que a varejista não está presente em 39 cidades onde existe algum concorrente. Esses locais parecem possuir um mercado endereçável mais limitado – são, em sua maioria, cidades com menos de 200 mil habitantes. No entanto, dada a presença de, no mínimo, 1 concorrente, essas cidades são, possivelmente, locais onde a varejista pode abrir lojas futuramente.

Inclusive, a Renner é a bandeira com maior presença em mercados menores – neste caso considero a premissa de que mercados menores comportam, provavelmente, apenas 1 loja por varejista. Em números absolutos, a Renner opera em 134 cidades neste

modelo de loja única, enquanto Marisa (107), C&A (93) e Riachuelo (107) possuem uma presença mais limitada em cidades menores – onde possuem apenas 1 loja.

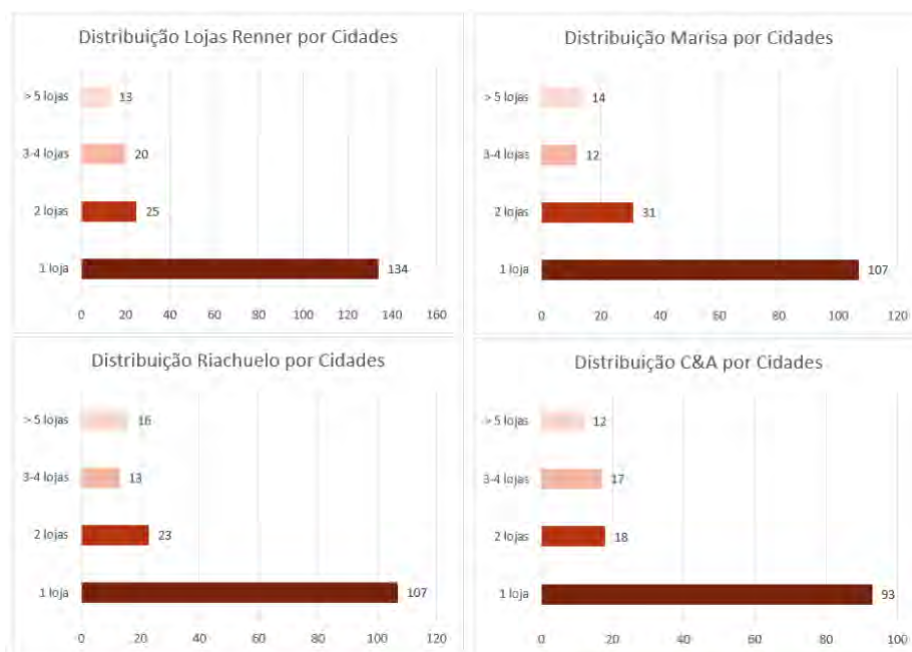


Figura 17 – Comparativo das Varejistas por Cidades. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias

Mesmo quando analisamos a presença em cidades menores proporcionalmente à capilaridade de cada bandeira, a Renner continua sendo a varejista com presença mais relevante nesse locais, em relação a sua rede de lojas: cerca de 70% das lojas estão em cidades onde há apenas 1 unidade da marca – i.e. aproximadamente 70% das lojas estão em cidades com mercados consumidores possivelmente mais limitados.

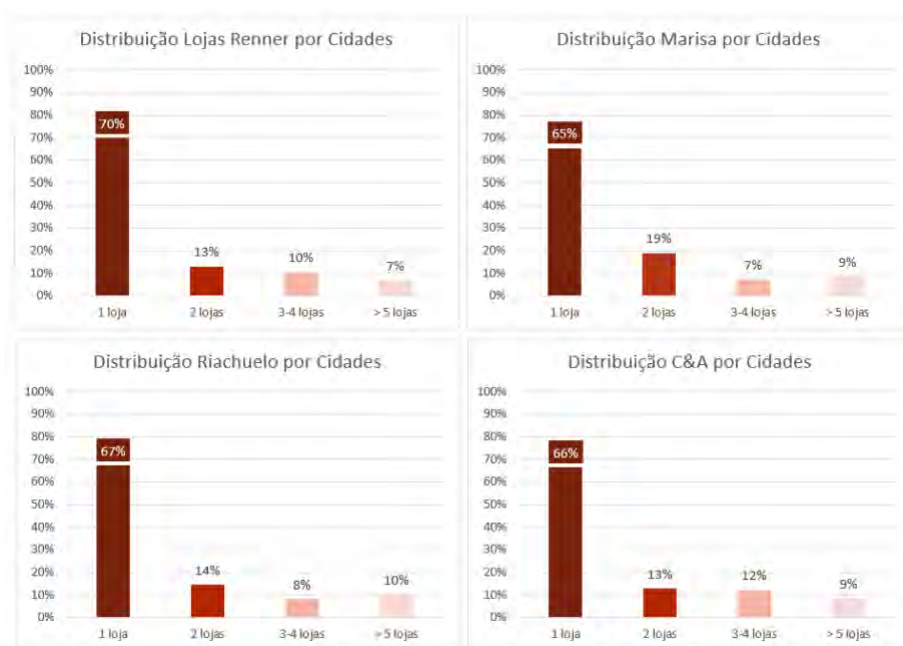


Figura 18 – Distribuição das Varejistas por Cidades. Fonte: Planilhas dinâmicas das companhias

8.2 EXPANSÃO EM CIDADES MENORES

Olhando para as aberturas de lojas acumuladas nos últimos 5 anos, vemos que ~40% das novas lojas estão localizadas em cidades onde a empresa atualmente tem uma única unidade. Embora algumas dessas aberturas possam representar uma expansão geográfica para regiões novas/ pouco exploradas, a impressão é que uma parte considerável dessas lojas está localizada em cidades com mercados endereçáveis menores, que suportam apenas uma loja.

Analisando os dados demográficos e econômicos das cidades onde a empresa abriu lojas nos últimos anos, e limitando a análise a essas cidades com uma única loja da Renner, fica claro que a empresa tem explorado cidades menores todos os anos, tanto em termos de população como de PIB. Em 2010, a média de população de todas as cidades onde a Renner possuía uma única loja era de aproximadamente 500 mil habitantes. Em 2020, essa média está em 125 mil habitantes. Em termos de PIB, em 2010, a média das cidades onde a Renner tinha apenas 1 unidade era de R\$ 11 bilhões – em 2020, esse número foi de R\$ 4,9 bilhões. Isso quer dizer que a média vem sendo puxada para baixo com a abertura de novas lojas em cidades menores.

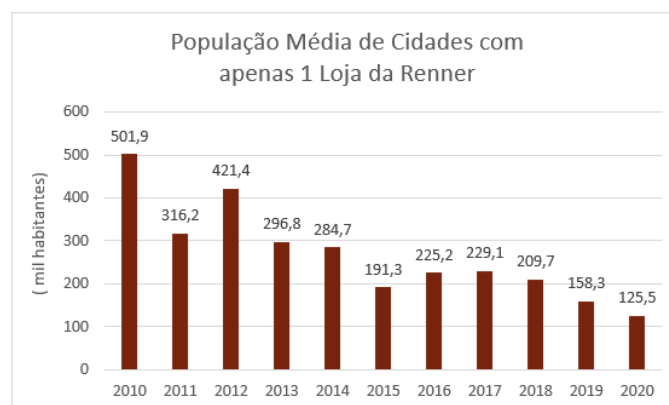


Figura 19 – População Média de Cidades com Apenas 1 Loja da Renner. Fonte: Dados da companhia

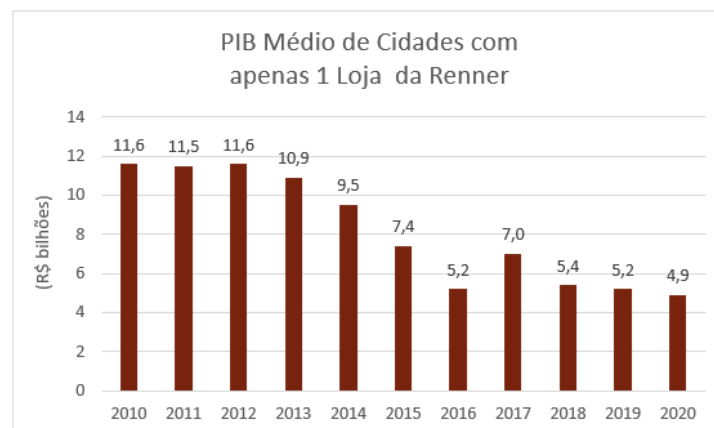


Figura 20 – PIB Médio de Cidades com Apenas 1 Loja da Renner. Fonte: Dados da companhia

Outra prova disso é a evolução do tamanho médio das lojas da rede. Os varejistas costumam fazer alterações em seus formatos de loja para operar em mercados menores, a fim de melhorar as perspectivas de lucratividade e o retorno sobre o investimento. Tais ajustes normalmente incluem: 1) lojas menores, 2) maior controle da cadeia de suprimentos para suportar níveis de estoque mais baixos com frequência menor de reabastecimento, e 3) maior dependência de recursos omnichannel. Logo, essa tendência de redução na área média para as novas lojas indica que a empresa está adaptando seu formato para cidades menores.

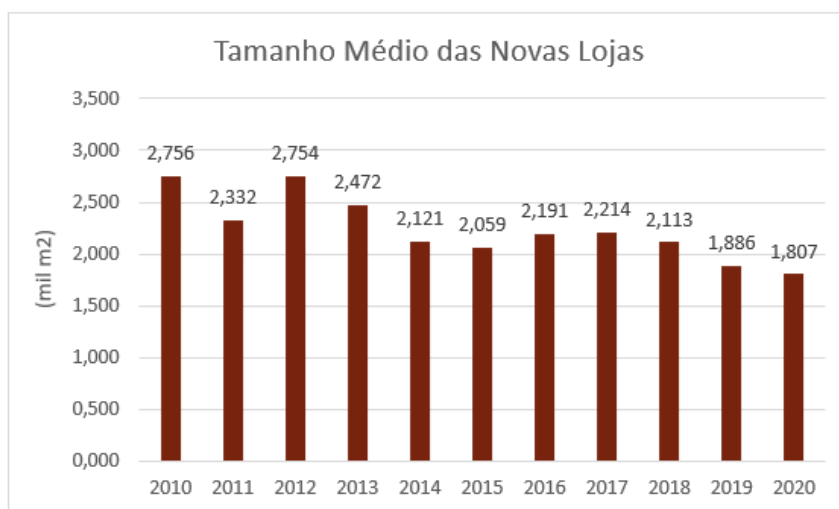


Figura 21 – Tamanho Médio das Novas Lojas. Fonte: Dados da companhia

Ainda nesse contexto, sabemos que uma das principais preocupações sobre o plano de expansão da Renner com foco em cidades menores são as vendas potencialmente mais baixas – e, conseqüentemente, uma produtividade de área das novas lojas menor em relação ao histórico.

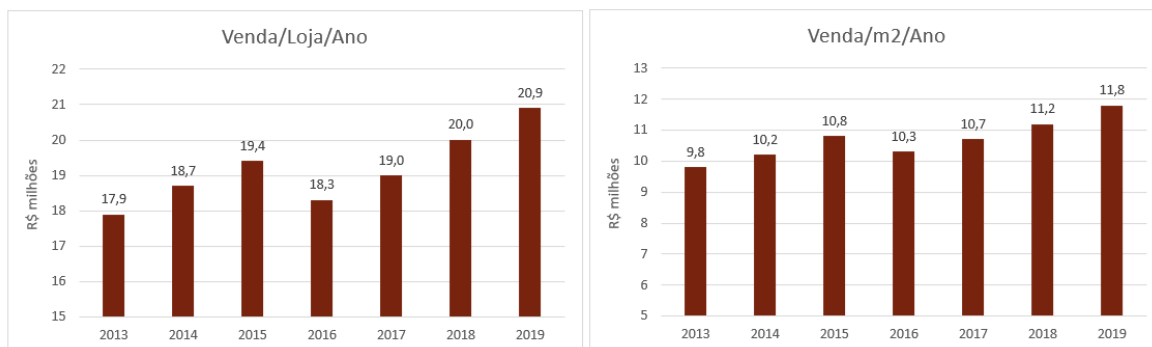


Figura 22 – Venda/Loja/Ano. Fonte: Dados da companhia

Figura 23 – Venda/m2/Ano. Fonte: Dados da companhia

Nesse caso, olhando o desempenho das vendas da Renner nos últimos anos, não vemos tal impacto. Pelo contrário, a produtividade da área de vendas cresceu anualmente a uma taxa de ~3% no período, sendo que esse número foi impactado negativamente pela crise econômica que o país viveu em 2016.

Na minha opinião, embora as cidades menores tenham um potencial de mercado consumidor menor do que as cidades maiores, a Renner provavelmente também possui um market share mais relevante nesses locais, o que compensa em parte um mercado menor. A Renner é uma marca com brand awareness nacional e, além da percepção de marca, estaria operando em cidades onde a presença dos concorrentes é limitada, como discutimos anteriormente.

8.3 POTENCIAL PARA EXPANSÃO FUTURA

Para entendermos melhor a dinâmica de expansão futuro da Renner, em termos de presença geográfica, e à luz das discussões sobre a saturação dos shoppings, posicionamento e avanço do e-commerce, vale discutir dois critérios principais: (i) população por cidade e (ii) PIB por cidade. Nesse sentido, para limitar a análise, olhei para cidades com mais de 100 mil habitantes e com um PIB/cidade entre os 300 maiores do país. Naturalmente outras localidades poderiam comportar uma loja da varejista, mas possivelmente isso não impactaria a análise de forma significativa e inviabilizaria um estudo mais completo.

Conversando com a RI da empresa, e verificando de forma cruzada com os dados apresentados, vemos que a Renner está focando seu plano de expansão em cidades com +150 mil habitantes, com a alternativa de entrar em cidades menores (+100 mil habitantes) se houver potencial de mercado. Das +5.500 cidades do Brasil, cerca de 201 têm +150 mil habitantes, enquanto 326 se enquadram no critério de +100 mil habitantes. Procurando no primeiro pool de cidades, a Renner já está presente na maioria, realizando operações em 150 dos 201 municípios, o que significa que o potencial de expansão, com base neste critério, seria de 51 novas cidades. Além disso, vale destacar que neste universo de 201 cidades, a Riachuelo, Marisa e C&A atuam em um total de 177 cidades – indicando que existem 27 localidades onde os pares da Renner estão presentes e a varejista não. Expandindo o pool de cidades para aquelas com +100 mil na população total, vemos um horizonte mais amplo para expansão, com a Renner operando em apenas

metade desses municípios (167 cidades), enquanto, na totalidade, seus pares operam em 204 localidades. Isso quer dizer que haveria potencial de mercado para 1 loja Renner em pelo menos 37 cidades adicionais, onde seus concorrentes diretos já estão presentes.

Partindo agora para o segundo critério – de PIB/cidade – observamos as 300 cidades com maior renda do país. Analisando a presença da Renner e de seus pares nas 200 maiores, constatamos que a varejista é a bandeira que está presente na maioria dos locais, com pelo menos 1 loja em 146 das 200 maiores cidades do Brasil. Enquanto isso, Riachuelo, Marisa e C&A operam, em números absolutos, em um total de 160 cidades, indicando que a Renner poderia abrir lojas em 14 cidades. Expandindo o conjunto de cidades para as 300 maiores, temos que a varejista opera em 163 municípios, enquanto a concorrência direta opera em 190 locais, indicando 27 cidades adicionais com potencial de mercado.

8.4 MODELO GRAVITACIONAL

Vimos que P.D. Converse pegou a ideia de Reilly sobre o ponto de ruptura do comércio entre 2 cidades e aprofundou a teoria, apresentando uma fórmula que determina os limites do comércio de determinado centro comercial:

$$\text{Breaking Point, miles from B} = \frac{\text{Miles between A and B}}{1 + \left(\frac{\text{Population of A}}{\text{Population of B}}\right)^{\frac{1}{2}}}$$

A fórmula torna possível que os varejistas entendam a área comercial de uma cidade, apenas precisando de um mapa da rodovia e dados populacionais. Isso quer dizer que, pensando nas cidades onde a Renner ainda não está presente, conseguimos visualizar os limites comerciais do local, para entender qual seria o espectro de atuação da varejista: qual o raio de atuação e influência de potenciais clientes.

Nesse caso, para restringirmos a análise, vamos nos ater às cidades onde as concorrentes da Renner já possuem alguma loja e considerar os critérios de população e PIB que discutimos há pouco. Vimos oportunidades em 64 cidades – sendo 27 cidades com +150 mil habitantes, 14 dentre as 200 cidades com maior PIB do país e as outras 23 em municípios menores. Selecionando então algumas dessas localidades, chegamos na tabela abaixo, onde temos os pontos de ruptura de algumas cidades:

Cidade A	Cidade B	População A	População B	Km Entre Cidade A e B	Milhas Entre Cidade A e B	Breaking Point (Milhas desde Cidade B)	Breaking Point (Km desde Cidade B)
Recife	Cabo de Santo Agostinho	1.555.000	204.653	34,2	21,3	5,7	9,1
Maricá	Cabo Frio	161.207	230.378	99,9	62,1	33,8	54,4
Campinas	Hortolândia	1.213.792	234.259	20,4	12,7	3,9	6,2
Rio de Janeiro	Itaguaí	6.748.000	134.819	74	46	5,7	9,2
Taboão da Serra	Itapeerica da Serra	293.652	177.662	20,3	12,7	5,6	8,9
Fortaleza	Maracanaú	2.687.000	230.986	23,2	14,5	3,3	5,3
Juazeiro	Petrolina	218.162	354.317	4,4	2,8	1,6	2,5
São Bernardo do Campo	São Vicente	844.483	368.355	48,3	30,0	11,9	19,2
Recife	Vitória de Santo Antão	1.555.000	139.583	51,7	32,2	7,4	11,9

Tabela 1 – Ponto de Ruptura. Fonte: Elaboração própria

- ✓ Cidade A: município próximo à Cidade B, onde a Renner já possui pelo menos 1 loja.
- ✓ Cidade B: local onde as concorrentes já estão presentes e a Renner não – isto é, cidade para potencial abertura futura.
- ✓ Ponto de Ruptura: distância (em km) desde a Cidade B, que delimita sua região comercial.

Em outras palavras, considerando que a Cidade B é um local para potencial expansão futura, dada a (i) presença de concorrentes diretos e (ii) os critérios de população e PIB, conseguimos visualizar o que seria o ponto de ruptura deste local, caso a Renner realmente abra uma loja.

Para São Vicente, por exemplo, selecionei a cidade de São Bernardo do Campo como ponto de referência (Cidade A). Nesse caso, calculamos um ponto de ruptura de 19,2 km de distância – desde a Cidade B, o que gera a região comercial delimitada abaixo:

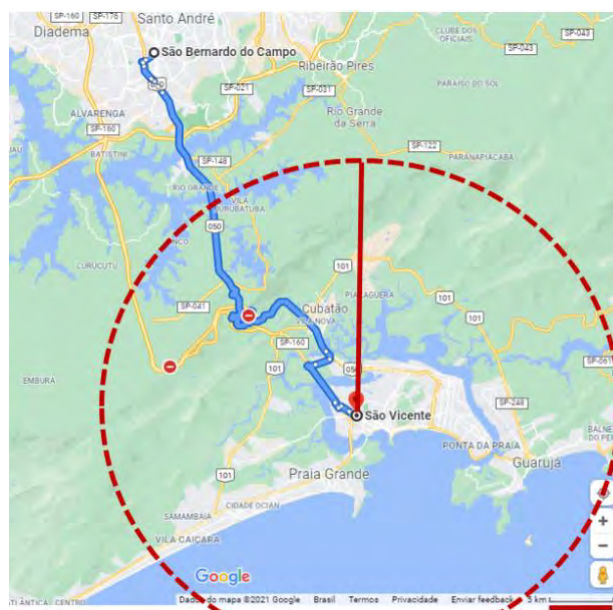


Figura 24 – Ponto de Ruptura e Área Comercial de São Vicente. Fonte: Elaboração própria

* A circunferência é traçada utilizando o ponto de ruptura como raio.

Isso quer dizer que São Vicente parece uma boa cidade para uma eventual abertura de loja da Renner. Além da presença dos concorrentes e do tamanho de mercado potencial – que podemos pressupor ser satisfatório pela população e PIB da cidade, a cidade possui uma ampla região comercial de atuação, dada sua distância para São Bernardo do Campo – cidade mais próxima com uma loja da Renner. Todos os municípios no interior da circunferência representam centros comerciais que estariam sob influência da Renner da cidade, o que representa um upside positivo.

Por outro lado, no caso de Maracanaú, não chegamos na mesma conclusão. Pelos critérios que utilizamos inicialmente, a cidade ainda seria um bom local para expansão futura, já que possui +200 mil habitantes e a presença dos pares diretos da Renner. No entanto, olhando sob a perspectiva da teoria gravitacional, teríamos uma área comercial pouco significativa:

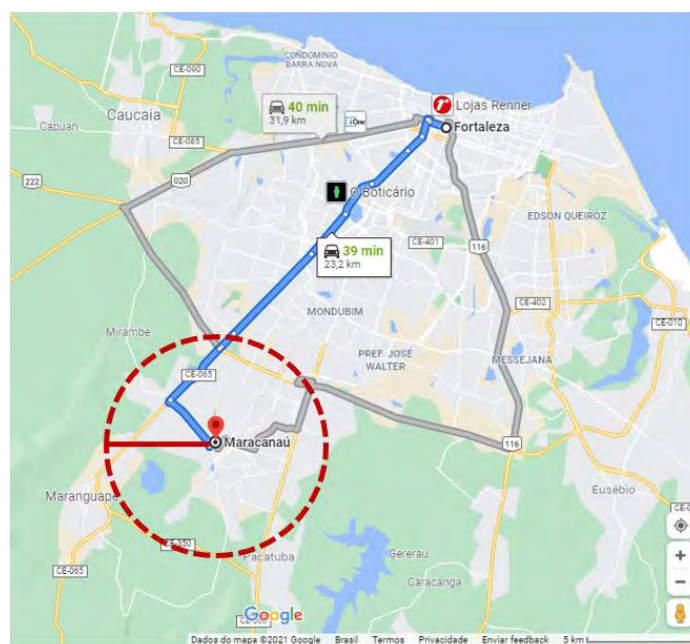


Figura 25 – Ponto de Ruptura e Área Comercial de Maracanaú. Fonte: Elaboração própria

Dada sua proximidade com Fortaleza, o ponto de ruptura de Maracanaú acaba sendo de apenas ~5,3 km, se aproximando muito da região metropolitana da capital, e sem englobar novas cidades na sua área comercial. Neste caso, o upside parece pouco expressivo.

Um último exemplo, no extremo oposto do caso de Maracanaú, é Cabo Frio. A Renner não possui lojas em nenhuma cidade da região e o ponto de referência mais próximo encontrado foi Maricá. Assim, considerando as populações e distância entre as cidades, chegamos em um ponto de ruptura de ~54,4 km – que constrói uma região comercial muito ampla, englobando cidades importantes da área, como Búzios, Araruama, Saquarema, entre outras.

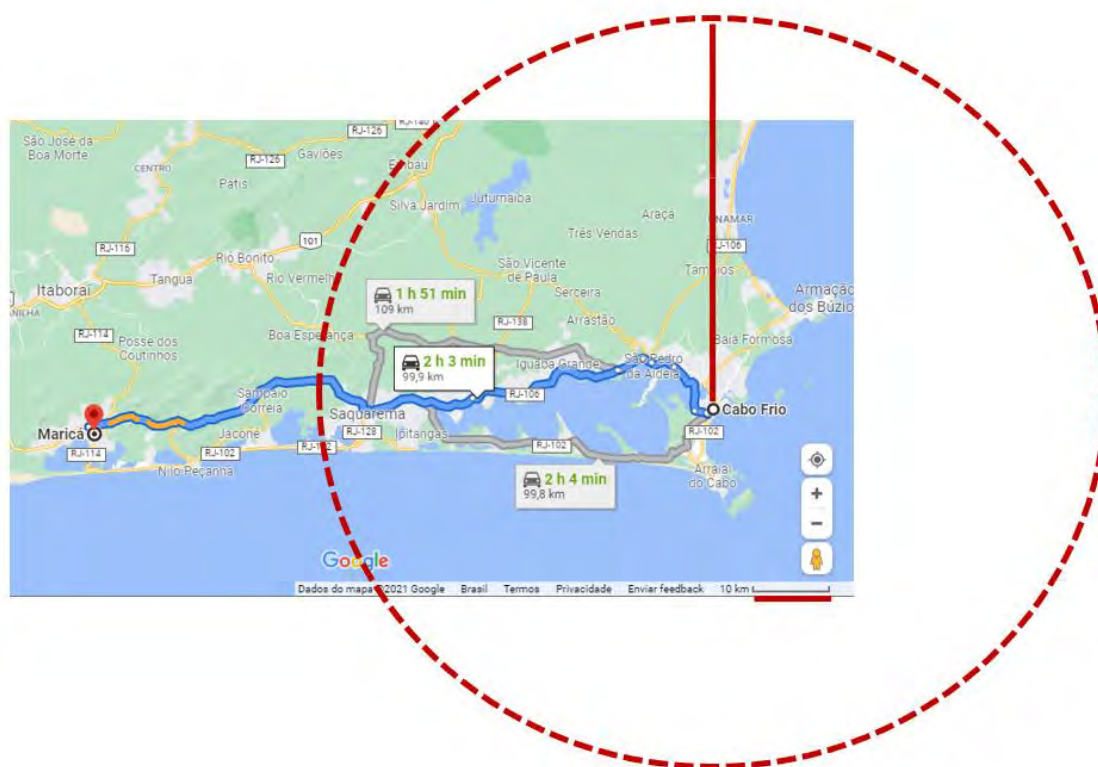


Figura 26 – Ponto de Ruptura e Área Comercial de Cabo Frio. Fonte: Elaboração própria

Isso significa que abrir uma loja da varejista em Cabo Frio parece uma boa estratégia, aumentando o raio de influência para captação de novos clientes e se colocando lado a lado com concorrentes diretos que estão usufruindo sozinhos do potencial do mercado local.

Portanto, pelos pontos de ruptura calculados, e seguindo a Lei de Reilly, que afirma que os centros comerciais atraem consumidores de comunidades vizinhas em proporção às populações das áreas de comércio e na proporção inversa às distâncias entre as comunidades e áreas de comércio, vimos a importância da aplicação conjunta da teoria gravitacional na definição da localização de abertura da loja, além dos fatores mais imediatos da análise, como população da cidade, PIB e presença de concorrentes.

9. CONCLUSÃO

Começamos este trabalho discutindo a importância da decisão de abertura de uma loja “brick & mortar” na estratégia das firmas que operam no varejo físico – já que além de definir o mercado diretamente endereçável e os competidores locais, a empresa incorre de um custo financeiro elevado, que dificilmente é recuperável na velocidade necessária para evitar grandes perdas monetárias caso a decisão tenha sido equivocada. Portanto, uma vez que o varejista tenha decidido onde colocar uma loja, ele precisará conviver com essa escolha e manuseá-la continuamente para garantir, se possível, sua lucratividade.

Em seguida, discutimos as diferenças intrínsecas entre CAC e o CAPEX dos mundos físico e online, que, no caso dos varejistas como a Renner, são equivalentes, uma vez que no varejo tradicional as despesas com marketing não são suficientes para adquirir um cliente. A Renner opera, necessariamente, com um estabelecimento físico, mas este ativo per se não gera caixa – o que faz um ativo físico efetivamente ter algum valor derivado de geração de caixa é a combinação de: (i) uma base de clientes potencial com uma (ii) uma proposta de valor (daquele estabelecimento), que faça com que essa base potencial de clientes esteja disposta a ir até essa loja abrir suas carteiras. Então, para adquirir um cliente, uma companhia que opera com lojas físicas precisa desembolsar um custo que vai além das usuais despesas de marketing, e esses gastos (CAPEX) envolvem todo o investimento necessário para a estruturação da loja, desde os recursos alocados na obra e infraestrutura, até os custos com o estoque e capital de giro inicial.

Nesse contexto, avaliamos o posicionamento da Renner e a localização das lojas da rede, comparando, também, com os pares diretos da varejista (i.e. Riachuelo, C&A e Marisa).

As conclusões foram que a grande maioria (91%) das lojas da Renner estão localizadas em shoppings – o que representa uma penetração aproximada de 59% em todos os empreendimentos do país. Além disso, segmentando essa presença, percebemos que a Renner está presente na maior parte (85%) dos maiores shoppings do país – aqueles com ABL superior a 20.000 m², mas ainda possui uma penetração relativamente baixa (27%) em shoppings menores. Em relação aos seus concorrentes, a Renner é a que usa de forma mais significativa os shoppings, o que está de acordo com seu posicionamento mais premium vs. a Marisa, por exemplo, que atende o público classe C e por isso foca em lojas de rua.

Por isso, à primeira vista, poderíamos pensar que o movimento discutido no capítulo 6, de desaceleração em inaugurações de shopping, seria um grande vento contrário à expansão das lojas Renner. De fato, desde 2015, temos observado um desenvolvimento mais lento do setor de shoppings no Brasil, dada a redução da confiança de consumidores e empresários, além de indicadores mais fracos de demanda. Em cima desse cenário já difícil, a pandemia do COVID-19 adicionou mais incertezas para os operadores desses empreendimentos, não apenas devido ao seu impacto na renda disponível e na saúde financeira das operadoras de shopping centers, mas também porque a crise acelerou a penetração online no varejo em geral, piorando as perspectivas para o setor de shoppings no país. Dito isso, não vejo esse cenário como um empecilho para a expansão da Renner, visto que (i) a marca está presente em ~ 60% dos shoppings brasileiros, ainda com espaço para expansão dentro dos existentes instalações; (ii) a gestão da varejista tem aumentado o foco na expansão através de lojas de rua para se adaptar a este cenário, principalmente em cidades menores.

Na verdade, quando analisamos as aberturas de lojas acumuladas nos últimos 5 anos, vemos que ~40% das novas lojas estão localizadas em cidades onde a empresa atualmente tem uma única unidade – locais com mercados endereçáveis menores, que suportam apenas uma loja, normalmente no modelo de rua. Inclusive, analisando os dados demográficos e econômicos das cidades onde a empresa abriu lojas nos últimos anos, fica claro que a Renner tem explorado cidades menores todos os anos. Em 2010, a média de população de todas as cidades onde a Renner possuía uma única loja era de aproximadamente 500 mil habitantes e em 2020 essa média estava em 125 mil habitantes. Além disso, os varejistas costumam fazer alterações em seus formatos de loja para operar em mercados menores, em ajustes que normalmente incluem formatos de lojas menores, compatíveis com o modelo de rua, e essa tendência de redução na área média para as novas lojas indica que a empresa está adaptando seu formato para essas cidades.

Além disso, apesar da Renner possuir atualmente a maior rede de lojas em relação às varejistas de vestuário de grande formato, a sensação é que ela possui uma vantagem para continuar expandindo em maior escala, mantendo a liderança. Dado o pioneirismo da empresa em mercados menores, com a manutenção da produtividade da loja, acredito que a Renner possui mais market share e brandawareness nessas cidades, já que a concorrência é provavelmente mais fraca, com presença limitada de varejistas especializados em vestuário. Neste cenário, ainda vejo espaço para mais expansão em

idades menores, tanto em termos de PIB quanto em termos de população, como discutimos no capítulo 8.

Especificamente neste ponto, vimos que existem cerca de 51 cidades brasileiras com +150 mil habitantes que ainda não possuem uma loja da Renner, sendo que 27 destas possuem pelo menos 1 loja da Riachuelo, C&A ou Marisa. Além disso, expandindo o pool de cidades para aquelas com +100 mil na população total, observamos um horizonte ainda mais amplo para expansão, com a Renner operando em apenas metade desses municípios – pressupondo 167 cidades potenciais para aberturas de lojas, das quais 37 com a presença de algum concorrente direto. Concomitantemente, analisando as cidades do país pelo PIB, encontramos 54 municípios, dentre os 200 maiores do Brasil, onde a Renner poderia abrir sua primeira loja, dos quais 14 já possuem, pelo menos 1 Riachuelo, C&A ou Marisa. Em suma, ainda haveria um espaço relevante para a continuidade da expansão da varejista fora dos shoppings, em um movimento diferente do histórico da companhia, mas que já vem se apresentando nos últimos anos.

Sob a ótica dos modelos gravitacionais, essa expansão em cidades menores poderia ser um movimento interessante em termos de captação de novos clientes, com as lojas absorvendo mercados adjacentes, por conta dos pontos de ruptura das áreas comerciais. Dito isso, nem todas as cidades mapeadas podem fazer sentido – como vimos no exemplo de Maracanaú. Em locais como esse, a grande proximidade com mercados maiores (neste caso Fortaleza) não deixa a cidade tão atrativa, pois seu ponto de ruptura do centro comercial acaba mais limitado, sem apresentar um upside relevante de área de captação de novos clientes.

Por fim, pensando no avanço do e-commerce, como decorremos no capítulo 7, a conclusão que fica é que, quando a loja está conectada com o mundo online, ela não perde relevância. Pelo contrário, ela agrega ainda mais com sua capacidade, ajudando a reduzir uma das principais fricções do e-commerce: a logística – já que além de facilitar as entregas dos produtos, as lojas auxiliam nas devoluções, conhecidas como logística reversa. Apenas os varejistas que não se atualizarem parecem sujeitos à extinção, o que não condiz com o exemplo da Renner. A empresa já fez desenvolver várias iniciativas digitais, a omnicanalidade vem avançando e as compras online são cada vez mais relevantes no faturamento total. Ao mesmo tempo, dado o segmento de atuação da

Renner, parece razoável supor que os estabelecimentos físicos continuarão sendo importantes pontos de experimentação dos produtos e fortalecimento do brandawareness.

Por todos esses motivos, concluo que ainda existe uma dinâmica favorável para a expansão das lojas Renner, ainda que ventos contrários de curto prazo, como o contexto macroeconômico de alta inflação de custos, disrupção na cadeia de matéria-prima, desemprego, redução da renda das famílias, conturbação política e incerteza sobre a pandemia possam reduzir o ritmo de aberturas no próximo ano.

Concluo essa monografia com o último guidance da varejista, que no 1T20 anunciou a nova meta de abertura de lojas: alcançar ~ 520 lojas até o ano de 2025, ante previsão de 385 lojas até dezembro de 2020.

10. FONTE DE DADOS

Seguindo os critérios que expus na metodologia do trabalho, utilizei principalmente fontes de dados teóricas. Para a revisão de literatura, fiz uso de estudos e artigos que abordam o assunto. Para a análise empírica da empresa brasileira selecionada, busquei relatórios e resultados trimestrais, tanto nos sites dos principais bancos de *equity research*, como no departamento de relações com investidores da respectiva empresa.

Por fim, para avaliar os impactos das mudanças estruturais citadas, utilizei estudos e relatórios recentes sobre a penetração do e-commerce no varejo brasileiro, e dados qualitativos sobre o avanço dessa tendência, em bases como Euromonitor e Ebit/Nielsen. Da mesma forma, em relação à saturação dos shoppings, busquei dados na Abrasce – Associação Brasileira de Shopping Centers e no site da BrMalls, grande operadora do setor.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRADLOW, E.; BRONNENBERG, B.; RUSSEL, G.; ARORA, N.; (2005). *Spatial Models in Marketing*

DE BEULE, M.; VAN DEN POEL, D.; VAN DE WEGHE, N.; (2013). *An Extended Huff-Model for Robustly Benchmarking and Predicting Retail Network Performance*.

FORREST, M. (2018). *Find and Fix Underperforming Retail Markets with Spatial Data Models*. CARTO Blog.

FRISKE, W.; CHOI, S.; (2013). *Another Look at Retail Gravitation Theory: History, Analysis, and Future Considerations*. ABD Journal, Volume 5 Number 1

GIFFONI, A. (2007). *Localização Varejista: um estudo sobre a utilização do Modelo de Huff para tomada de decisões sobre localização*.

INSTITUTO OLHAR (2019); *Localização e áreas de influência: porque, mesmo na era da internet, a escolha do ponto ainda é tão importante?*

MARASCHIN, C.; PAROLI, E.; (2018). *Locational Attractiveness Modelling of Retail in Santa Maria, Brazil*.